

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



Plan Estratégico para la Región Cusco

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edgard Omar Acosta Gutiérrez

Mauricio Castro Pesaque

Jorge Charly Sánchez Ramos

Raúl Belisario Sulca Brancacho

Asesor: Ruben Guevara Moncada

Surco, febrero 2016

Agradecimiento

Agradecemos al profesor Ruben Guevara por su apoyo, comprensión y consejos.

Dedicatorias

A Gabrielito, por ser esa persona tan especial que con su amor, alegría y ocurrencias supo conducirme hacia la verdadera felicidad.

A mis padres, por ser mi fuente de inspiración y ejemplo a seguir.

Edgard Acosta

A todos aquellos que con sus palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante y en especial a mi esposa Joella y mi hijo Joaquín, que son mi principal motivación en la vida.

Finalmente alguien que nos dejó, pero que con sus acciones supo ser un ejemplo de vida.

Nono Horacio: Tarea cumplida!

Mauricio Castro.

A Dios por su guía y bendiciones. A mis padres Nico y Anita por su apoyo constante. A mis hijos Adrián y Lucía que me motivan y hoy estoy compartiendo mis logros con ustedes, y de manera especial a mi esposa Erika por estar siempre a mi lado.

Charly Sánchez

A Dios y a mi familia por su apoyo sostenido e incondicional en toda mi vida.

Raúl Sulca

Resumen Ejecutivo

La Región Cusco dispone de riqueza diversificada como su principal fuente impulsora de crecimiento, para ello es necesario desarrollar los sectores: (a) agrícola, (b) energético, (c) minero y (d) turístico, los cuales permitirán que la Región Cusco cuente con una tasa de crecimiento superior al promedio del país. Para tal fin, es necesario desarrollar un plan estratégico que asegure el crecimiento sostenible dentro de un esquema de manejo y uso racional de los recursos naturales y materiales, siendo clave la inversión en infraestructura vial, componente necesario para comunicar e integrar económicamente a las distintas provincias con el puerto de Matarani, principal salida hacia la Cuenca del Pacífico.

No podemos dejar de lado el desarrollo del capital humano, es imperativo que el Gobierno Regional en coordinación con el Estado, generen programas y proyectos de inversión que involucren al sector privado los mismos que estarán enfocados en fortalecer los sectores de educación y salud; a largo plazo estas estrategias, que se detallan en el capítulo VI, consolidarán el crecimiento sostenible de la región, transformándola en un referente en la exportación de productos orgánicos, dada la creciente demanda internacional y la apertura de nuevos mercados fortalecidos a través de los tratados de libre comercio.

Esta situación deseada permitirá que la Región Cusco se consolide al 2025 dentro de los 10 destinos más visitados en el mundo, además de consolidarse como un referente del cultivo de cacao, siendo reconocido como la primera región exportadora de productos agrícolas orgánicos en América del Sur.

Abstract

The diversified wealth that the Cusco Region has, is a driving source of growth, this will only be achieved by promoting the development of: (a) agriculture, (b) energy, (c) mining and (d) tourism sectors, which will enable the Cusco Region to have an average growth rate above the average country. To achieve this target, it is necessary to have a strategic plan to ensure sustainable growth with management and rational use of natural resources and materials, such as road infrastructure, necessary to communicate the various departments with the port of Matarani (exit to Pacific Rim).

We cannot ignore the development of human talent. It is imperative that the Regional Government in coordination with the State Government to generate investment programs and projects involving private entities focused on strengthen the sectors of education and health; as shown in chapter VI, will consolidate the sustainable growth of the Cusco Region, transforming it into a referent in exporting organic products , given the growing international demand and the opening of new markets, achieved by Peru with the TLC agreements signed in recent years.

This showcase will allow consolidating the Cusco Region in the year 2025, within 10 destinations most visited in the world, besides being the second region with greater tourism competitiveness, addition consolidating in a referent of the cultivation of cacao, being recognized as the first region exporter of organic agricultural products in South America

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Región Cusco.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	21
Capítulo II: Visión, Misión y Valores.....	23
2.1 Antecedentes.....	23
2.2 Visión.....	23
2.3 Misión.....	24
2.4 Valores.....	24
2.5 Código de Ética.....	25
2.6 Conclusiones.....	26
Capítulo III: Evaluación Externa.....	27
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	27
3.1.1 Matriz de intereses nacionales (MIN).....	27
3.1.2 Potencial nacional	41
3.1.3 Principios cardinales	60
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Cusco	63
3.2 Análisis Competitivo del País.....	63
3.2.1 Condiciones de los factores.....	64
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	65
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	65
3.2.4 Sectoros relacionados y de apoyo	65
3.2.5 Influencia del análisis en la Región Cusco	66

3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	66
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	66
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	69
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	76
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	78
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	79
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	80
3.5	La Región Cusco y sus Competidores.....	82
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	83
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	84
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	85
3.5.4	Rivalidad de los competidores.....	87
3.6	La Región Cusco y sus Referentes.....	90
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	91
3.8	Conclusiones.....	92
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		95
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	95
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	95
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	97
4.1.3	Operaciones y logística e infraestructura (O).....	99
4.1.4	Financiero y contable (F).....	105
4.1.5	Recursos humanos (H).....	117
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	119
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	120
4.2	Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	121
4.3	Conclusiones.....	121
Capítulo V: Intereses de la Región Cusco y Objetivos de Largo Plazo.....		123

5.1	Intereses de la Región Cusco	123
5.2	Potencial de la Región Cusco	126
5.3	Principios Cardinales de la Región Cusco	131
5.4	Matriz de Intereses de la Región Cusco (MIO)	133
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	133
5.6	Conclusiones.....	134
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....		136
6.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	136
6.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	136
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	139
6.4	Matriz Interna –Externa (MIE)	140
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	141
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	142
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	143
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	146
6.9	Matriz de Ética (ME)	147
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	147
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	150
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	150
6.13	Conclusiones.....	153
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....		154
7.1	Objetivos de Corto Plazo	154
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	154
7.3	Políticas de cada Estrategia	155
7.4	Estructura de la Región Cusco.....	155
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	159
7.6	Recursos Humanos y Motivación	160

7.7	Gestión del Cambio	161
7.8	Conclusiones.....	162
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		163
8.1	Perspectiva de Control	163
8.1.1	Aprendizaje Interno	163
8.1.2	Procesos	164
8.1.3	Clientes	164
8.1.4	Financiera	164
8.2	Tablero de Control Balanceado	165
8.3	Conclusiones.....	165
Capítulo IX: Competitividad de la Región Cusco.....		167
9.1	Análisis Competitivo de la Región Cusco	167
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Cusco	175
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Cusco	175
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	177
9.5	Conclusiones.....	178
Capítulo X: Conclusiones.....		179
10.1	Plan Estratégico Integral (PEI)	179
10.2	Conclusiones Finales	179
10.3	Recomendaciones Finales.....	181
10.4	Futuro de la Región Cusco	183
Referencias		186

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Exportaciones FOB por Grupo de Productos</i>	1
Tabla 2. <i>Exportación por Sectores Económicos 2013-2014 (Valor FOB en millones de US\$)</i> 2	
Tabla 3. <i>Principales Referencias Departamentales del Perú</i>	3
Tabla 4. <i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto 2006 -2014 (Millones de Nuevos Soles de 2007)</i>	4
Tabla 5. <i>Exportación de principales productos agrarios, según producto 2011 – 2012</i>	7
Tabla 6. <i>Gas Natural por Lotes</i>	8
Tabla 7. <i>Variación en % del Precio de los Commodities (2012 -2015)</i>	9
Tabla 8. <i>Distancia del Cusco a los Principales Puertos del Perú</i>	14
Tabla 9. <i>Distancia de la Ciudad del Cusco a sus Departamentos</i>	15
Tabla 10. <i>Cantidad de Habitantes en la Región Cusco</i>	15
Tabla 11. <i>Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a los Establecimientos de Hospedaje Colectivo, Según Departamento 2010 -2012</i>	20
Tabla 12. <i>Ciudades o Lugares más Visitados en el Perú, por País de Procedencia, 2012 (Porcentaje)</i>	21
Tabla 13. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	41
Tabla 14. <i>Principales Indicadores Macroeconómicos</i>	50
Tabla 15. <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014, América del Sur</i>	64
Tabla 16. <i>Ministerios del Estado Peruano</i>	67
Tabla 17. <i>Crédito Directo del Sistema Financiero del Sector Privado (en miles de nuevos soles)</i>	72
Tabla 18. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	81
Tabla 19. <i>Tráfico Nacional de Pasajeros por Ciudad</i>	85

Tabla 20. <i>Tasa de Denuncias de Delitos, según Departamento, 2006 -2013 (por cada 10,000 habitantes)</i>	89
Tabla 21. <i>Ciudades más Visitados en el Perú por País de Procedencia, 2013 (Porcentaje)</i> ..	91
Tabla 22. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	93
Tabla 23. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	94
Tabla 24. <i>Distribución del Consejo Regional Cusco</i>	96
Tabla 25. <i>Región Cusco: Valor Agregado Bruto 2014 (miles de nuevos soles)</i>	98
Tabla 26. <i>Red Vial Nacional del Departamento de Cusco, 2013</i>	100
Tabla 27. <i>Distancia de la Ciudad del Cusco a sus Departamentos</i>	101
Tabla 28. <i>Red Departamental del Cusco, 2013</i>	102
Tabla 29. <i>Red Vial Vecinal del Departamento de Cusco, 2013</i>	102
Tabla 30. <i>Cantidad de Habitantes en la Región Cusco</i>	106
Tabla 31. <i>Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a los Establecimientos de Hospedaje Colectivo, Según Departamento 2010 -2012</i>	114
Tabla 32. <i>Ciudades o Lugares más Visitados en el Perú, por País de Procedencia, 2012 (Porcentaje)</i>	115
Tabla 33. <i>Indicadores del Subsector Eléctrico por Regiones -2014</i>	118
Tabla 34. <i>Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	122
Tabla 35. <i>Perú: Ingreso Trimestral de Divisas Generado por el Turismo Receptivo, 2002 - 2010 (Millones de US\$)</i>	125
Tabla 36. <i>Indicadores Demográficos de la Región Cusco</i>	127
Tabla 37. <i>Población con Edad para Trabajar</i>	128
Tabla 38. <i>Población Económicamente Activa</i>	128
Tabla 39. <i>Región Cusco: Valor Agregado Bruto 2014 (miles de nuevos soles)</i>	129
Tabla 40. <i>Distribución por Máximo Nivel Educativo Logrado</i>	131

Tabla 41. <i>Matriz de Intereses de la Región Cusco (MIO)</i>	133
Tabla 42. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	137
Tabla 43. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)</i>	138
Tabla 44. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	142
Tabla 45. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	144
Tabla 46. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	146
Tabla 47. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	148
Tabla 48. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	151
Tabla 49. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	152
Tabla 50. <i>Objetivos de Largo Plazo, Corto Plazo, Acciones y Ejecutores</i>	156
Tabla 51. <i>Políticas Definidas para cada Estrategia</i>	158
Tabla 52. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	166
Tabla 53. <i>Exportaciones no tradicionales Región Cusco -2012</i>	171
Tabla 54. <i>Plan Estratégico Integral de la Región Cusco</i>	184

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso de estratégico	xi
<i>Figura 1.</i> El Perú por departamento y niveles de pobreza.....	5
<i>Figura 2.</i> Acuerdos internacionales para la inversión.....	6
<i>Figura 3.</i> Mapa por regiones del estado peruano	13
<i>Figura 4.</i> Mapa de la Región Cusco	14
<i>Figura 5.</i> Distritos con mayor población (2014).....	43
<i>Figura 6.</i> Pirámide de población, 2014 al 2021	44
<i>Figura 7.</i> Nacimientos inscritos oportunamente al 2013	44
<i>Figura 8.</i> Perú: Población peruana retornante del exterior (2000 -2012)	45
<i>Figura 9.</i> China: Crecimiento del PBI (variación % anual).....	53
<i>Figura 10.</i> China: Ingreso y consumo per cápita bajo el escenario de reforma rápida (En porcentaje del nivel de EE.UU.).....	54
<i>Figura 11.</i> PBI mundo y PBI socios comerciales de Perú.....	55
<i>Figura 12.</i> Expectativas de crecimiento del PBI 2014 (variación % anual)	57
<i>Figura 13.</i> Organigrama del Congreso de la República al 2015.....	66
<i>Figura 14.</i> Perú: Reservas internacionales netas a Junio 2015 (Miles de Millones US\$)	69
<i>Figura 15.</i> Contribución al crecimiento del PBI minería metálica, 2014 (puntos porcentuales)	73
<i>Figura 16.</i> Inversión minera total en el Perú (US\$ millones).....	75
<i>Figura 17.</i> Evolución de la Matriz Energética del Perú -última década	76
<i>Figura 18.</i> Consumo de Energía Primaria (2011).....	76
<i>Figura 19.</i> Actividades de Innovación en la industria Manufacturera 2012.....	78
<i>Figura 20.</i> Rating de Índice de Competitividad Regional 2013-2014 de las regiones del Perú	82

<i>Figura 21.</i> Número de visitantes nacionales y extranjeros, 2011 -2013.....	87
<i>Figura 22.</i> Las cinco fuerzas de Porter aplicado a la Región el Cusco.....	88
<i>Figura 23.</i> Transferencia del canon minero para la Región Cusco del 2013.....	99
<i>Figura 24.</i> Ferrocarril del sur y sur -oriente.....	105
<i>Figura 25.</i> Dinámica de la economía de la macro región sur en 13 años.	111
<i>Figura 26.</i> Índice de competitividad de la Región Cusco 2014.....	116
<i>Figura 27.</i> Fibra óptica instalada	120
<i>Figura 28.</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	138
<i>Figura 29.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	139
<i>Figura 30.</i> Matriz interna - externa para la Región Cusco.....	140
<i>Figura 31.</i> Matriz de la gran estrategia -Región Cusco	141
<i>Figura 32.</i> Estructura orgánica de la Región Cusco	160
<i>Figura 33.</i> Estructura orgánica propuesta	161
<i>Figura 34.</i> Potencialidades del Cusco y del Perú.....	168
<i>Figura 35.</i> Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	169
<i>Figura 36.</i> El Cusco y sus provincias en el Perú	170
<i>Figura 37.</i> Los 12 pilares de la competitividad	173

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

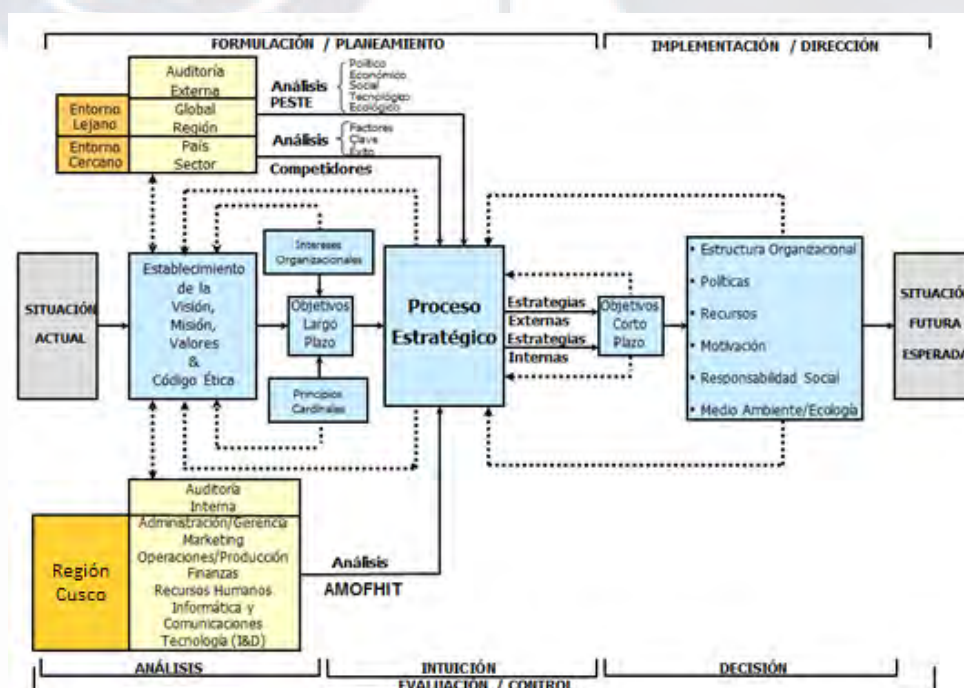


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las

estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Región Cusco

1.1 Situación General

Situación General del Perú. El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, con una extensión continental de 1'280,085 m², extensión lacustre de 4,996 m² e insular 133 m², delimita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile, y por el oeste con el Océano Pacífico, la población estimada al año 2007 es de 27'412,157 habitantes, la población está distribuida en 24 departamentos del país, las ciudades se encuentran interconectadas con una red vial pavimentada de 20,346 km.

Tabla 1.

Exportaciones FOB por Grupo de Productos

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%
Productos tradicionales	21665	23265	20720	27850	35897	35870	31553	27685	70.0
Pesqueros	1460	1797	1683	1884	2114	2312	1707	1731	4.4
Agrícolas	460	686	634	975	1689	1095	786	847	2.1
Mineros	17439	18101	16482	21903	27526	27467	23789	20545	52.0
Petroquímicos y derivados	2306	2681	1921	3088	4568	4996	5271	4562	11.5
Productos no tradicionales	6313	7564	6197	7699	10177	11196	11068	11675	29.5
Agropecuarios	1512	1913	1828	2203	2836	3083	3444	4231	10.7
Pesqueros	500	622	518	644	1049	1017	1030	1155	2.9
Textiles	1736	2026	1495	1561	1990	2177	1928	1800	4.6
Maderas y papeles	362	428	336	359	402	438	427	416	1.1
Químicos	805	1041	838	1228	1655	1636	1510	1515	3.8
Minerales no metálicos	165	176	148	252	492	722	722	664	1.7
Sidero-metalúrgicos y joyería	906	909	571	949	1130	1301	1320	1152	2.9
Metal-mecánico	220	328	369	393	476	545	544	581	1.5
Otros	107	121	94	110	147	277	143	161	0.4
Otros	114	190	154	254	304	345	238	171	0.4
Total de exportaciones	28092	31019	27071	35803	46378	47411	42859	39531	100.0

Nota. Tomado de "Principales indicadores macroeconómicos", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En la Tabla 1, se muestra y agrupa a los productos tradicionales y no tradicionales exportables, el Perú ofrece al mercado internacional, productos tradicionales que representan el 70% de sus exportaciones, perteneciente a los sectores de pesca, agrícola, petróleo, y

minería, en este último grupo, es el más relevante para el mercado nacional, ya que en el año 2014 represento el 52% de sus exportaciones en valor FOB, asimismo como productos no tradicionales hay una importante expectativa de crecimiento como el sector agropecuario, ya que se generó un crecimiento del 5.4% en el año 2007, a 10.7% en el año 2007.

Los productos mineros, según los datos expuestos en la Tabla 2, se ha reducido el monto exportable en 17% en valor FOB durante los años 2013 (10%) y 2014 (8%) debido a la caída en producción de minerales como: (a) oro, (b) plata, (c) hierro y (d) cobre debido a la dependencia de los mercados asiáticos.

Tabla 2.

Exportación por Sectores Económicos 2013-2014 (Valor FOB en millones de US\$)

Mineral	2013	2014	%	Variación Porcentual
Cobre	9,820.8	8,874.9	45.6	-9.6
Hierro	856.8	646.7	3.3	-24.5
Plata Refinada	479.3	331.1	1.7	-30.9
Plomo	1,776.1	1,522.5	7.8	-14.3
Zinc	1,413.8	1,503.6	7.7	6.4
Oro	8,239.2	5,655.0	29.0	-31.4
Estaño	527.7	539.6	2.8	2.3
Resto	378.7	398.0	2.0	5.1
Total	23,492.4	19,471.3	100.0	-17.1

Nota: Tomado de “Anuario Estadístico 2014,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2015. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario14.html

El Perú se encuentra ubicado dentro de los cinco primeros países con mayor diversidad biológica en el mundo, albergando múltiples variedades de flora y fauna, según la tesis de Javier Pulgar Vidal formulada en 1938. De acuerdo a esta, el Perú cuenta con ocho regiones naturales: (a) Chala, (b) Yunga, (c) Quechua, (d) Suni, (e) Puna, (f) Janca o Cordillera, (g) Rupa Rupa o Selva Alta y (h) Omagua o Selva Baja, cuyas principales características son la geografía desértica, zonas de altitud superiores a los 3,000 msnm, amplia vegetación en la selva haciendo que este contexto geográfico sea una fuente de oportunidades económicas y sociales.

Tabla 3.

Principales Referencias Departamentales del Perú

Departamentos	Población		Superficie territorial, continental		Gasto educación superior (S/.)	Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivos 2012 (miles)			Superficie de rodadura pavimentada	
	2007	%	Km2	%	2012	Nacional	Extranjero	Total	Km	%
Total	27,412,157	100.0	1,280,086	100.0	9,577	33,105	6,770	39,875	20,346	100.0
Amazonas	375,993	1.4	39,249	3.1	17,339	239	9	248	613	3.0
Áncash	1,063,459	3.9	35,903	2.8	11,307	962	31	992	1,285	6.3
Apurímac	404,190	1.5	20,896	1.6	8,877	276	6	282	583	2.9
Arequipa	1,152,303	4.2	63,344	5.0	6,334	1,372	329	1,701	1,914	9.4
Ayacucho	612,489	2.2	43,815	3.4	9,811	224	6	230	724	3.6
Cajamarca	1,387,809	5.1	33,318	2.6	7,510	665	14	679	1,234	6.1
Cusco	1,171,403	4.3	71,987	5.6	7,193	867	1,411	2,278	1,392	6.8
Huancavelica	454,797	1.7	22,131	1.7	5,858	140	1	141	564	2.8
Huánuco	762,223	2.8	37,021	2.9	10,210	555	3	558	573	2.8
Ica	711,932	2.6	21,306	1.7	8,176	966	189	1,156	703	3.5
Junín	1,225,474	4.5	44,327	3.5	7,386	981	7	988	1,174	5.8
La Libertad	1,617,050	5.9	25,495	2.0	6,907	1,207	48	1,255	792	3.9
Lambayeque	1,112,868	4.1	14,213	1.1	6,116	752	27	779	686	3.4
Lima	8,445,211	30.8	34,797	2.7	13,785	20,028	3,974	24,002	1,472	7.2
Loreto	891,732	3.3	368,852	28.8	9,481	324	105	429	170	0.8
Madre de Dios	109,555	0.4	85,301	6.7	10,307	205	67	272	406	2.0
Moquegua	161,533	0.6	15,734	1.2	18,769	150	9	159	644	3.2
Pasco	280,449	1.0	25,028	2.0	7,568	214	1	216	306	1.5
Piura	1,676,315	6.1	35,891	2.8	9,048	952	67	1,019	1,408	6.9
Callao	876,877	3.2	129	0.0	9,748	0	0	0	0	0.0
Puno	1,268,441	4.6	66,964	5.2	8,045	400	303	703	1,759	8.7
San Martín	728,808	2.7	51,253	4.0	7,958	807	13	819	802	3.9
Tumbes	200,306	0.7	4,657	0.4	15,330	145	17	162	213	1.1
Ucayali	432,159	1.6	102,400	8.0	7,430	362	7	369	231	1.1

Nota: Tomado de “Principales indicadores macroeconómico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En la Tabla 3, se agrupan la distribución por departamentos de las principales referencias demográficas, como población, territorio, gasto de educación, número de arribo de turistas y superficie de vías terrestres. Una característica del Perú, es la alta concentración poblacional que existe en la capital del país, departamento de Lima, convirtiéndose en el centro de las actividades políticos-administrativos. Según informe del INEI (2015), Lima Metropolitana alberga el 30% de la población nacional, 69% del producto bruto interno industrial, 87% de la recaudación fiscal, 98% de la inversión privada, 73% de los médicos, 48% de las camas de hospitales, 62% de los profesores universitarios, 33% de la población económicamente activa, 76% de los abonados del servicio telefónico.

A continuación en la Tabla 4, se detalla cómo ha ido evolucionando el PBI en el estado peruano hasta el 2014. Desde el año 2006 al 2014, el PBI ha aumentado en 58% debido a la inversión privada y al consumo del mismo.

Tabla 4.

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto 2006 -2014 (Millones de Nuevos Soles del 2007)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Demanda Interna	264,934	296,928	337,214	326,108	374,652	403,390	433,409	465,407	474,746
Consumo privado	177,006	192,316	209,377	215,279	234,031	248,045	263,183	277,236	288,705
Consumo público	32,046	33,424	35,226	39,811	42,036	44,063	47,634	50,802	54,053
Inversión bruta interna	55,882	71,188	92,611	71,018	98,585	111,282	122,592	137,369	131,987
Inversión bruta fija	53,147	64,948	80,935	79,680	98,099	103,977	120,867	130,016	127,422
Privada	43,482	53,626	66,453	60,439	76,117	84,464	97,622	103,954	102,300
Pública	9,665	11,322	14,482	19,241	21,982	19,513	23,245	26,063	25,122
Variación de inventarios	2,735	6,240	11,676	-8,662	485	7,305	1,725	7,352	4,565
Exportaciones	91,251	97,501	104,429	103,669	105,044	112,310	118,818	116,084	115,713
Importaciones	61,587	74,736	92,720	77,193	97,316	108,648	120,954	125,318	123,563
Producto Bruto Interno	294,598	319,693	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,172	466,895

Nota: Para el período 1950 - 2006 se ha estimado los niveles utilizando la información del INEI y del año base 1994. Tomado de "Producto bruto interno," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015^a.

Recuperado de www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html

Entre los años 2013 y 2014, la línea de pobreza extrema presentó un aumento de 3,7% a nivel nacional. A nivel de regiones naturales el mayor incremento se presenta en la Sierra donde crece 4,1%. Se considera 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 (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.). Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2015), son pobres extremos aquellas personas que integran hogares cuyos gastos per cápita están por debajo del costo de la canasta básica de alimentos.

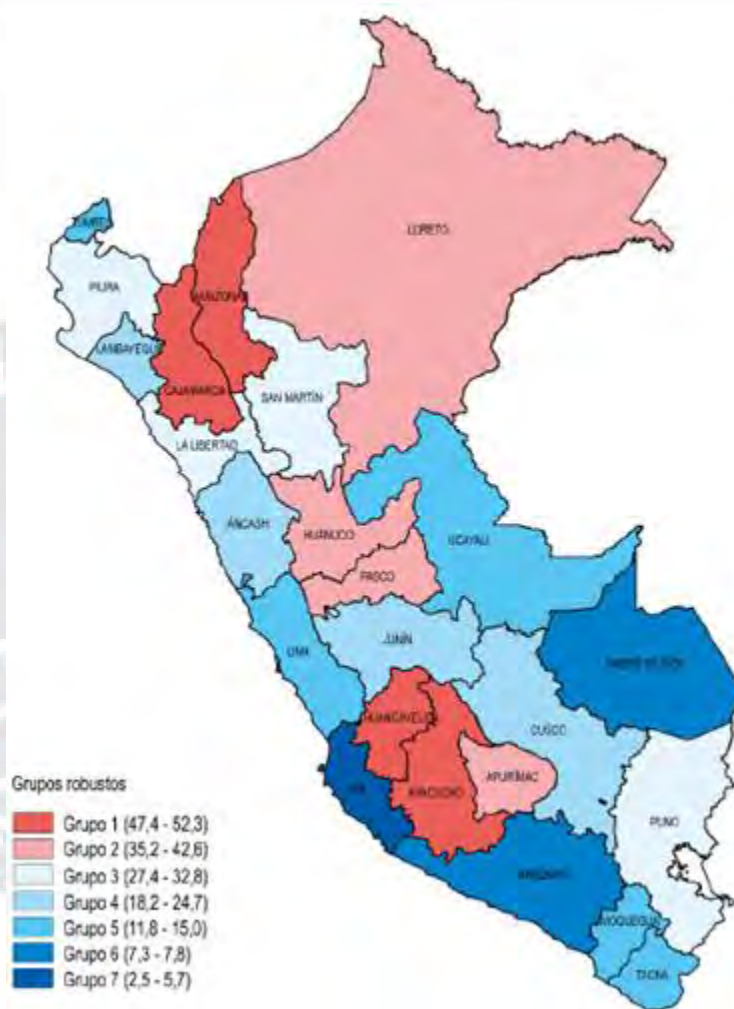


Figura 1. El Perú por departamento y niveles de pobreza.

Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)," por INEI, 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>

Se puede apreciar en la Figura 1 que existe una desigualdad social, se tiene a Lima que centraliza las principales actividades nacionales con un nivel de pobreza reducida, y en contraste con los departamentos como Cajamarca, Amazonas, Huancavelica y Ayacucho, con elevados niveles de pobreza. En la Figura 2 adjunta se muestra las principales rutas comerciales, que incluyen acuerdos suscritos y por suscribir, generando oportunidades a los productos exportables del Perú, mercados como los Estados Unidos y China generan

importantes fuentes de divisas, asimismo la ubicación del Perú facilita la comercialización de sus productos, cuya principal característica es que son de orden primarios, como espárragos y uvas, o los productos tradicionales como el algodón, la caña de azúcar o el café.



Figura 2. Acuerdos internacionales para la inversión.

Tomado de "Perú Advisor, acuerdos internacionales". Recuperado el 25 de Febrero 2016 de <http://peru-advisor.com/wp-content/uploads/2013/12/acuerdos-comerciales-peru-2013.jpg>

Factores climatológicos como el fenómeno de El Niño podría afectar el crecimiento del PBI, como referencia se tiene que en el año 1998 impactó en 3% aproximadamente el crecimiento del mencionado indicador económico. Tengamos en cuenta que el fenómeno de El Niño afecta directamente al sector agrícola, debido a los cambios climatológicos, variación significativa en las lluvias, factores que influyen en la producción agrícola nacional, asimismo se ven afectados sectores como la minería, que se pausan las inversiones en infraestructura.

A continuación se muestra a los principales productos agrícolas exportables del Perú, se hace un comparativo de los años 2011 y 2012 en volumen de producción y valor FOB, podemos observar la inclusión de productos agrícolas no tradicionales, como el cacao, que

genera nuevas oportunidades comerciales, cuya producción facilita el desarrollo social de las comunidades andinas. (ver Tabla 5).

Tabla 5.

Exportación de principales productos agrarios, según producto 2011 – 2012

Productos	2011		2012		%
	Volumen (ton)	Valor FOB (Miles de US\$)	Volumen (ton)	Valor FOB (Miles de US\$)	
Total	1 820 851.0	3 775 617.2	1 782 421.0	3 280 206.6	100.0
Tradicional	361 712.4	1 655 174.2	318 119.8	1 056 491.9	32.0
Algodón	2 065.6	7 760.4	1 840.1	4 426.1	0.0
Lanas	8 425.5	24 276.0	4 621.9	13 278.9	0.0
Azúcar de caña	56 239.9	42 774.5	46 610.0	30 327.6	1.0
Café sin descafeinar	294 981.3	1 580 363.4	265 047.9	1 008 459.2	31.0
No tradicional	1 459 138.6	2 120 443.0	1 464 301.2	2 223 714.7	68.0
Espárragos	244 809.7	480 078.4	225 320.4	531 480.4	16.0
Uvas	135 657.5	300 803.5	163 060.1	353 636.1	11.0
Paltas	90 780.2	164 398.6	92 797.3	136 593.9	4.0
Mangos	159 537.0	115 333.3	107 316.3	118 174.4	4.0
Plátanos	123 544.0	70 776.7	139 092.2	84 640.8	3.0
Cacao	23 828.2	82 812.5	28 439.9	79 751.0	2.0
Mandarinas	77 770.3	64 529.5	92 849.5	78 539.5	2.0
Cebollas	178 855.3	45 178.6	161 339.3	55 903.0	2.0
Frijoles	37 342.1	46 999.0	41 144.8	52 136.7	2.0
Carmín de cochinilla	577.9	81 657.0	692.1	34 748.9	1.0
Otros	293 825.8	511 481.3	305 225.4	522 444.7	16.0
Hilados finos	4 480.3	63 747.7	3 358.9	54 510.1	2.0
Hilados de pelo fino cardado	0.6	20.4	2	84	
Hilados de pelo fino peinado	815.3	18 914.8	908.2	21 704.9	
Pelo fino cardado o peinado	3 664.4	44 812.5	2 448.6	32 721.1	
Forestales	88 130.3	92 646.7	103 665.0	121 155.2	4.0
Forestales maderables	84 539.0	77 206.7	97 075.1	90 124.6	
Forestales no maderables	3 591.3	15 440.0	6 589.9	31 030.6	

Nota. Tomado de “principales indicadores macroeconómico”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2015, Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Otra fuente importante de ingresos para el Perú es la exportación de gas natural, en la Región Cusco, se concentra el 95% de la producción nacional, con los lotes 56 y 88 bajo administración de Plusperú, y el lote 57 bajo la gestión de Repsol, ubicada en el campo de gas

de Camisea, el Perú tiene como principal competidor en Sudamérica a Bolivia y su centro de gas Tarija.

Tabla 6.

Gas Natural por Lotes

Lote	Operador	Diciembre		2014	
		Promedio	Acumulado (BTU)	Promedio	Acumulado (BTU)
I	GMP	9,270	334,411	8,008	3,415,476
II	Petromot	2,040	66,592	1,762	678,662
VII, VI	Sapet	3,252	124,182	2,818	1,257,583
X	CNPC	13,820	491,365	11,162	4,680,088
XIII	Olympic	8,629	275,877	7,339	2,787,184
Z -2B	Savia	5,569	197,910	5,732	2,397,882
31 -C	Aguaytia	13,627	408,828	14,516	5,137,113
56	Pluspetrol	531,434	17,641,777	522,109	204,237,664
88	Pluspetrol	624,992	20,746,591	615,036	240,516,752
57	Repsol	90,900	3,016,662	61,948	24,196,498
Total		1,303,533	43,304,195	1,250,430	489,304,902

Nota: Tomado de "Informes de actividades -Diciembre 2014", Perú Petro. Recuperado el 27 de Diciembre del 2015 de <http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/70d398dc-342e-4a16-bb74-d705e6efdb93/2014-12+Informe+Mensual+de+Actividades.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=70d398dc-342e-4a16-bb74-d705e6efdb93>

Situación en el mundo. En el Perú se ha se ha estimado las exportaciones para finales del 2015 en aproximadamente \$38,000 millones. Actualmente exportamos a EU, Europa, Asia y América Latina casi en la misma proporción. Actualmente se tiene 20 Tratados de Libre Comercio, que nos sitúan como un país con un mercado abierto y casi el 95% de nuestras exportaciones son dirigidas a países con quien firmamos un Tratado de Libre Comercio. La comisión Económica para América Latina y el Caribe en su último informe estima que crecerá América Latina crecerá solo el 0.5%. Los commodities, que son las materias primas que sustenta el crecimiento de país han sufrido la más alta variación de sus precios en los últimos tres años. (ver Tabla 7).

El panorama de los precios de los commodities no son buenas para la mayoría de los metales, esto al débil crecimiento que ha informado el gobierno Chino, que ha brindado indicadores poco auspiciosos de su crecimiento económico y había anunciado una política

monetaria de devaluación de su moneda. El panorama del precio del oro no es alentador, en periodos anteriores el oro era el activo refugio natural para un época de crisis económica pero esto ya no es así debido a que el oro en los últimos tres años ha perdido 35.89% de su valor, y debido a la creciente confianza de recuperación de Estados Unidos el dólar está sustituyendo al oro como activo de refugio natural para preservar nuestra economía o la de los inversores. Además, de la menor demanda de China y el menor consumo Indio que son los principales consumidores del metal también incidirán en el precio futuro del oro. El panorama del precio de la plata no es nada alentador en los últimos tres años ha retrocedido el 56.57% de su valor, y eso de la doble naturaleza de la plata ya sea como metal industrial o metal precioso.

Tabla 7.

Variación en % del Precio de los Commodities (2012 -2015)

Materias Primas	15 minutos	1 hora	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Tres años
Petróleo Brent	0.15	0.08	-2.71	-2.63	5.04	-16.71	-57.14
Plata	-0.07	-0.70	1.11	4.45	-1.29	-2.67	-56.17
Aceite de calefacción	0.17	0.11	-2.00	-3.22	2.50	-18.82	-51.97
Petróleo crudo	0.26	0.23	0.00	0.33	11.30	-15.49	-51.53
Maíz EEUU	-0.06	-0.16	-0.87	-2.52	3.22	-5.13	-49.72
Trigo EEUU	-0.05	0.57	0.92	0.31	-2.55	-17.50	-45.86
Platino	-0.02	-0.03	1.45	1.42	-3.66	-18.75	-39.94
Azúcar	-0.04	0.03	-3.14	-0.78	2.91	-12.22	-38.78
Cobre	0.03	0.26	-2.94	-2.76	3.16	-16.14	-37.43
Oro	0.01	-0.08	1.91	3.12	-1.84	-3.85	-35.89
Café EEUU	-0.31	-0.46	0.02	4.32	-2.97	-29.00	-31.75
Algodón EEUU	-0.05	-0.34	-3.09	-4.53	-9.67	0.31	-17.51
Gas natural	2.73	2.53	0.00	-1.51	0.00	-7.37	-7.24%

Nota. Tomado de “Tabla de comportamiento de materias primas”, por el INVESTING 2015^a. Recuperado el 29 de Diciembre de <http://es.investing.com/commodities/>

Respecto al aspecto industrial, el precio de la plata ha sido golpeado por las noticias negativas sobre China y el crecimiento débil del mundo. Actualmente México y Perú el primer y segundo productor de plata en el mundo han decidido moderar su producción según la consultora británica Capital Economics. El panorama del precio de cobre que ha retrocedido su valor en los últimos tres años cerca del 38% y debido al débil crecimiento

Chino y la mayor oferta de los próximos años mantendrá el precio bajo por lo menos los próximos tres años.

El precio del cobre esta correlacionado a la volatilidad de la bolsa de Shanghai y la debilidad de los indicadores económicos. Todo esto sucede porque China es el principal driver de la demanda de cobre. El 62% del crecimiento de la demanda global en el 2014 provino de China. También otro factor puede impulsar a la baja el precio del cobre que es el crecimiento de la oferta de cobre a medida que existan proyectos como Constancia y Las Bambas en el Perú, y en el mundo Sentinel en Zambia cuando inicien su producción. El precio del zinc será impulsado por el cierre de minas en los próximos años, es decir existirá menos oferta de este metal.

En el tercer trimestre del año 2015, dos de las más importantes minas de zinc cerraran: Century (Australia) y Lisheen (Irlanda) esto cierres disminuirán la producción del metal. El zinc es muy utilizado para procesar galvanizado en la industria automotriz e infraestructura. El cacao es otro commodities y su precio esta con tendencia a la alza. El acumulado de crecimiento del precio en el 2015 es de 6%, por ello se refuerza la expectativa que la demanda del cacao supere ampliamente la oferta brindada según Mars Inc. y Barry Callebaut que es el fabricante más grande de chocolate. Se ha estimado que para el 2020 se consumirá un millón de toneladas métricas más de lo producido, y para 2030 el déficit de chocolate alcanzaría los 2 millones de toneladas métricas.

Las causas de la caída de la oferta es debido a que los países que concentran el 70% de la producción del cacao mundial están siendo afectadas por sequias y los hongos como son los países de Costa de Marfil y Ghana. Los cinco mercados más grandes de chocolate son Estados Unidos, el Reino Unido, Rusia, Alemania y Francia, los cuales seguirán creciendo, y también podemos ya ver que el consumo de cacao está creciendo en la India y China.

La economía mundial, esta convulsionada por dos factores estructurales a) la subida de la tasa de interés de EU dada por FED y b) la desaceleración de china. Y esto ha traído que exista mucha volatilidad en el precio de los activos debido a la gran incertidumbre del crecimiento de China y la confianza que se pueda tener en la políticas del gobierno Chino para detener la desaceleración. Según Semana Económica, se ha estimado que si china crece 1% los países crecen 0.45% y según Gestión, China está sobre endeudada, su deuda equivale al 170% del PBI una deuda cerca a la que tiene España. Chile tiene una deuda del 105% del PBI y EU del 100%.

Esa deuda de china es manejable cuando se crece 10% anual y utilidades del 30% debido a que no se contaría con la suficiente liquidez para poder cumplir con la deuda, es decir China no tiene capacidad para pagar deuda. China, empezó a crecer no por inversión sino por Consumo y esto tiene sus implicancias a largo plazo. Ahora el gobierno está reorientado su foco hacia proyectos de inversión, como ahora el consumo de cobre está creciendo. China ha estimado que su crecimiento sea del 5% o 6% esto va a causar que los mercados emergentes como Perú, Chile tengan un crecimiento del 2.5% a 3.5% debido a que China va a consumir menos *commodities* con ellos menos exportaciones o divisas.

Actualmente China consume el 40% de los *commodities* a nivel mundial, si China tiene una desaceleración va a impactar directamente a la caída de los precios. Actualmente en el 2015 los mercado globales están centrando su atención y sus preocupaciones en torno a lo que está sucediendo en China, los sucesos negativos han generado temores como su índice PMI de manufactura en el mes de agosto del 2015 es el más bajo desde el 2009. La importancia de China se da porque es el mayor consumidor de metales de cobre y oro, 45% del cobre y 28% del oro a nivel mundial. Podemos concluir que el Perú es muy vulnerable a la desaceleración China y a los menores precios de los metales. Según JP Morgan, ha considerado que no solo Perú seria vulnerable sino también Chile y Venezuela, esto debido a

que en el Perú en el 2015 el 56% de las exportaciones peruanas son productos mineros, de los cuales el cobre representa el 42% y el 20% de las exportaciones totales tienen por destino a China, y considerando actualmente otro factor como el precio de los metales que se han reducido, esto trae que la inversión minera ya no sea tan atractiva y este factor es un golpe a la economía Peruana. De igual manera con todos los riesgos que genera la desaceleración China también genera oportunidades debido a que está generando mayor demanda de metales para producir bienes durables, como el plomo, estaño y zinc que serían los metales a demandar.

Fenómeno de El Niño, según la Organización Meteorología Mundial, se prevé que la intensidad máxima de este episodio de El Niño se alcance entre octubre de 2015 y enero de 2016. El fenómeno de El Niño, se caracteriza por incrementos de temperaturas atmosféricas y del mar y en el Perú se verá afectado principalmente en la zona norte, se puede inundar el norte y la selva, así como frías y sequías en la zona centro y sur del país. Este fenómeno no va a permitir que los países crezcan y se vean afectados los sectores primarios como pesca, agro y manufactura primaria.

Además de esperarse contracciones en el comercio y servicio, entre las zonas más afectadas estarían el norte y la selva, mientras que el sur permanecería como la más dinámica, debido a la entrada en producción de grandes proyectos mineros y de infraestructura. En un escenario moderado el Fenómeno de El Niño, afectarían al sector pesquero y agropecuario que generarían un mayor déficit comercial. Nuestras exportaciones deben contraerse y puede llevar a un alza del tipo de cambio.

Es necesario resaltar que el fenómeno de El Niño nos encuentra otro escenario debido a que en 1998 la deuda pública ascendía a 51.2% del PBI, hoy es de 20.0% del PBI y el país tiene ahorros fiscales por aproximadamente 15.0% del PBI. Sin embargo la capacidad de ejecución e implementación de políticas de mitigación de riesgo y reconstrucción son limitadas, especialmente a nivel de departamentos. Las consecuencias del fenómeno de El

Niño puede afectar los sectores de energía, construcción, pesca y agricultura pero la fase de reconstrucción impulsara el desempeño de las construcciones (cementeras).

Situación actual del Cusco. Localización Geográfica, la Región Cusco se encuentra ubicada en la sierra andina en el sur del Perú, con una extensión de 72,104 Km².



Figura 3. Mapa por regiones del estado peruano

Tomado de "Gobiernos Regionales," por el Portal del Estado Peruano 2015^a. Recuperado el 27 de diciembre del 2015 de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=7

La Región Cusco, se encuentra a una distancia del Puerto del Callao de 1,117 Km en carretera asfaltada. En la Tabla a continuación se muestra la distancia del Cusco a los principales puertos marítimos del Perú. (ver Tabla 8).

Limite, latitud, longitud y altitud. La Región Cusco limita por el norte con las selvas de los departamentos de Junín y Ucayali, por el sur con los departamentos de Arequipa y Puno, por el este con el gran llano amazónico del departamento de Madre de Dios y por el oeste con la sierra de Apurímac y la selva de Ayacucho. En la actualidad, de acuerdo con el proceso de regionalización iniciado en 1988, el departamento del Cusco se ha convertido en una Región.

Tabla 8.

Distancia del Cusco a los Principales Puertos del Perú

Destino	Distancia (Km)
Paita	2,146
Chimbote	1,537
Callao	1,117
San Juan de Marcona	739
Matarani	585
Ilo	729

Nota: Distancias en kilómetros desde la ciudad del Cusco a sus destinos. Tomado de “Plan de desarrollo de los servicios de logística de transporte,” por el portal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado el 27 de Diciembre del 2015 de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/Diagn%C3%B3stico%20Final%20-%20Anexos.pdf>



Figura 4. Mapa de la Región Cusco

Tomado de “Gobierno Regional del Cusco,” por el Portal del Estado Peruano 2015^a. Recuperado el 29 de diciembre del 2015 de <http://siar.regioncusco.gob.pe/visor/>

La Región Cusco tiene una altitud de 3,350 m.s.n.m. La ciudad se encuentra a 13° 32’ S latitud Sur y a 72° 00’ longitud Oeste a partir del meridiano de Greenwich. Posee 12 departamentos. (ver Tabla 9)

Alcance geográfico, población, densidad poblacional. La Región Cusco tiene aproximadamente 1.4 millones de habitantes. (ver Tabla 10).

Tabla 9.

Distancia de la Ciudad del Cusco a sus Departamentos

Destino	Distancia (Km)	Tiempo de acceso (hr)
Acomayo	104.5	3
Anta	26	0.5
Calca	50	1.3
Yanaoca (provincia de Canas)	165	3
Sicuani (provincia de Canchis)	138	2
Santo Tomas (provincia de Chumbivilcas)	240	10
Yauri (provincia de Espinar)	241	7
Quillabamba(Provincia de La Convención)	210	6
Paruro	64	2
Paurcatambo	109	3
Urcos	46	0.8
Urubamba	78	1.25

Nota: Distancias en kilómetros desde la ciudad del Cusco a sus departamentos Tomado de “Plan de desarrollo de los servicios de logística de transporte,” por el portal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) 2011.

Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/Diagn%C3%B3stico%20Final%20-%20Anexos.pdf>

Tabla 10.

Cantidad de Habitantes en la Región Cusco

	Total Habitantes	Total Menores de Edad	Total Mayores de Edad	Porcentaje
Cusco	434,261	136,486	297,775	33
La Convención	193,516	63,631	129,885	15
Canchis	108,955	37,031	71,924	8
Quispicanchi	95,412	37,629	57,783	7
Chumbivilcas	79,043	31,668	47,375	6
Calca	71,621	25,351	46,270	5
Espinar	65,641	25,284	40,357	5
Urubamba	64,597	20,917	43,680	5
Anta	60,864	19,560	41,304	5
Paucartambo	50,582	21,454	29,128	4
Canas	41,598	15,020	26,578	3
Paruro	32,365	11,601	20,764	2
Acomayo	27,334	10,734	16,600	2
Total	1,325,789	456,366	869,423	100

Nota: “Cuadro de Habitantes de la Región Cusco,” Tomado del portal del Instituto Nacional de Estadística e

Informática INEI (2015). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Geografía, clima y ecología. La cordillera oriental de los Andes, que es columna vertebral de este departamento, ha sido erosionada por el complejo sistema de surcos de agua que drenan hacia la selva. La cordillera forma tres cadenas de montañas que en líneas generales se orientan de sureste a noroeste, ellas son: la de Vilcabamba, que se localiza al noroeste del territorio, define los sistemas hidrográficos del Urubamba y del Apurímac; la de Vilcanota, se desarrolla al noreste del río Urubamba; y la de Paucartambo, que se levanta al este del río del mismo nombre, se halla en la parte más oriental del departamento y en las cercanías de los límites con el departamento de Madre de Dios.

Debido a la gran diversidad de pisos altitudinales, el departamento tiene una gran variedad de climas y paisajes fitogeográficos, lo que influye de manera importante en la agricultura y la distribución de la población. En las partes más bajas (menos de 2 000 m.s.n.m.) se dan los más variados tipos de clima cálido; en los pisos intermedios el clima es templado, y hacia las partes más altas (3 700 m.s.n.m. o más) predominan las temperaturas frías. En general, se distingue un periodo seco con ausencia casi total de lluvias entre mayo y setiembre, comenzando el periodo lluvioso en octubre, para acentuarse entre enero y marzo. La época más fría del año se registra entre la segunda quincena de junio y la primera de julio, en tanto que entre diciembre y febrero el clima en general es más cálido y lluvioso.

Cultura, educación y turismo. El departamento de Cusco posee una gran oferta, diversa de atractivos turísticos arqueológicos, culturales, étnicos, paisajísticos y naturales. En el turismo cultural, turismo urbano, turismo de naturaleza, la visita a comunidades campesinas (culturas vivas) y termalismo, las alternativas regionales son superiores a las nacionales, lo cual significa una ventaja comparativa para la región.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el número de arribos a los establecimientos de hospedaje ha crecido a una tasa promedio anual de 15,6% en el período 2003-2012, alcanzando 2'326,356 personas en el año 2012. Por su parte, el número de

llegadas de visitantes al santuario histórico de Machu Picchu mostró un ritmo de crecimiento anual de 7.3%, durante el periodo 2005-2012, registrándose 1'114,434 visitantes en el año 2012.

Economía. En el año 2014, según información del INEI, Cusco aportó el 4.9% al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, ocupando el tercer lugar a nivel departamental. Asimismo, Cusco mostró un crecimiento promedio anual de 9.7% durante el periodo 2008-2014. La principal actividad económica es la minería e hidrocarburos, que representa el 47.6% del Valor Agregado Bruto (VAB) del departamento, seguida por construcción (9.6%), comercio (7.3%), agricultura, caza y silvicultura (4.8%), manufactura (5.4%), y las demás actividades económicas (25.3 %).

La Población Económicamente Activa (PEA) en el departamento de Cusco alcanzó el 4.6 % de la PEA nacional, en el 2014. Según sus componentes, la PEA ocupada departamental representó el 96.8 % del total y la PEA desocupada el 3.2 %. El departamento cuenta con 58,699 empresas formales; de las cuales 56,943 son micro empresas; 1,607 pequeñas empresas; 38 medianas empresas y 111 grandes empresas.

Aspectos políticos. Desde enero del 2015 el Ing. Edwin Licona empezó a ejercer como presidente regional del Cusco por el periodo 2015-2018 con el Movimiento Regional Kausachun Cusco. En la primera vuelta, celebrada el 5 de octubre del 2014 quedó en el segundo lugar de las preferencias electorales, posteriormente fue elegido presidente de la Región Cusco en la segunda vuelta de las elecciones regionales.

El Presidente regional del Cusco, es normado y fiscalizado por el concejo regional integrado por 17 concejeros regionales que fueron elegidos por sufragio directo por el mismo periodo elegido el presidente regional del 2015-2018, el Consejo Regional se organiza y cumple sus funciones en el marco de sus competencias y atribuciones establecidas en Ley. Actualmente el concejo regional está compuesto por nueve integrantes de la agrupación

política del Movimiento Regional acuerdo Popular Unificado, y además compuesto por siete agrupaciones políticas diferentes, por lo tanto el presidente regional no tiene una mayoría y el Consejo Regional refleja la dispersión del voto; esto puede causar inconvenientes si tiene a concejeros regionales no comprometidos al desarrollo de la Región Cusco. La Defensoría del Pueblo ha identificado 15 conflictos en la Región Cusco, el estado de los conflictos sociales son de ocho conflictos activos y cuatro latentes referente a temas socio ambientales, uno de demarcación territorial, uno de asuntos de gobierno nacional. También se identifica que la Región Cusco tiene tres conflictos sociales que involucran a otras regiones como con Ucayali y Madre de Dios en conflictos socio ambiental y con la región Arequipa en conflictos de demarcación territorial y asuntos de gobierno nacional.

Aspectos financieros. La Región Cusco tiene como fuentes de ingresos el canon minero y gasífero, ingresos propios y lo que el gobierno central le asigna. El Ministerio de Economía y finanzas estima que el canon minero se irá reduciendo por factores como el bajo precio de los metales. El canon para el 2015 es casi el 60% del canon asignado a las regiones del 2014 por ello todas las regiones contarán con menos presupuesto para ejecutar obras. El presupuesto asignado a la Región Cusco para el 2015 es mil 295 millones de soles, que difiere con el año 2014 que recibió mil 346 millones de soles. Es importante considerar que existe un riesgo que el presupuesto de la región siga cayendo, debido a que el presupuesto futuro de la Región Cusco tiene una alta correlación con la economía internacional, la cotización de los principales productos de exportación y el desempeño de la economía local, existiendo un riesgo de que los ingresos por la mencionada fuente también sean menores.

Agro exportación. Los productos tradicionales como quinua y cacao han elevado su exportación y los principales destinos de exportación de estos productos Estados Unidos y Canadá para la quinua, Holanda y Bélgica para el cacao. Según el Ministerio de Agricultura la producción del cacao debe crecer a un ritmo del 15% y la Región Cusco es una de la principal

región productora. Actualmente la Región Cusco es una de las principales regiones productoras de cacao, con las regiones de San Martín, Ayacucho y Junín representan el 80% de la producción. En la provincia de la Convención actualmente cuenta con un área extensa que produce cacao y donde por su entorno se desarrolla un cacao de muy buena calidad. Según Ministerio de Agricultura, en el 2014 las exportaciones de cacao y todas sus preparaciones (grano, intermedio y final) sumaron US\$234 millones y un volumen total de ventas de 64,625 toneladas. Los principales mercados de destino fueron Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica e Italia.

El 61% se exportó en cacao grano. En el Perú llegamos a tener 106,000 hectáreas de cacao al cierre del 2014 produciendo 81,300 toneladas métricas de cacao y de las cuales 64,625 se exportó. Actualmente en la provincia de Convención, podemos impulsar la producción de Cacao debido a su área extensa que puede ser aprovechada y su suelo tropical donde favorece el crecimiento del cacao.

Turismo. El turismo es una fuente de ingreso muy importante para la Región Cusco, ello se demuestra en la cantidad de arribos que llegan a la ciudad proveniente del extranjero como del interior del país. (ver Tabla 11 y Tabla 12). El Ministerio de Comercio y Turismo presentó proyectos de iniciativa privada de una cartera de 7'300,000 de dólares americanos para el desarrollo hotelero. En el Cusco se implementarán dos proyectos de gran envergadura con el objetivo de cubrir la creciente demanda derivada del reconocimiento que Machu Picchu ha obtenido al ser reconocido como una de las siete maravillas del mundo moderno en una votación a nivel mundial organizada por la New Open World Corporation.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo el Perú proyecta recibir al 2021 5.1 millones de turistas extranjeros los cuales ayudarán a impulsar el PBI en 4.24%, colocando al turismo como la segunda actividad generadora de divisas –actualmente se encuentra en la tercera posición-. Actualmente la industria del turismo supera el millón de

puestos de empleo a nivel nacional y genera 3,000 millones de dólares americanos a la economía peruana. Es necesario indicar que el turismo es una fuente de trabajo renovable a comparación de las actividades extractivas como la minería o el gas de Camisea cuyo fin se puede proyectar en base al consumo y extracción del mismo.

Tabla 11.

Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a los Establecimientos de Hospedaje

Colectivo, Según Departamento 2010 -2012

Departamento	2010			2011		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Total	30,484,484	26,143,766	4,340,718	35,472,212	29,984,350	5,487,862
Amazonas	225,021	216,609	8,412	230,655	223,258	7,397
Ancash	945,912	912,822	33,090	944,939	912,306	32,633
Apurímac	268,985	262,925	6,060	261,981	256,188	5,793
Arequipa	1,420,497	1,157,621	262,876	1,615,010	1,318,261	296,749
Ayacucho	235,819	227,996	7,823	235,504	228,722	6,782
Cajamarca	554,158	538,703	15,455	677,245	660,078	17,167
Cusco	1,716,793	760,717	956,076	2,018,671	812,755	1,205,916
Ica	953,777	790,436	163,341	1,076,532	899,250	177,282
Junín	861,529	855,630	5,899	950,391	944,402	5,989
La Libertad	1,168,156	1,110,308	57,848	1,127,158	1,071,641	55,517
Lambayeque	694,486	671,516	22,970	735,937	710,912	25,025
Lima Callao	17,145,948	14,870,312	2,275,636	20,808,890	17,809,924	2,998,966
Loreto	365,347	283,348	81,999	381,328	277,925	103,403
Madre de Dios	213,291	146,845	66,446	268,015	205,343	62,672
Moquegua	125,661	120,151	5,510	137,788	130,763	7,025
Pasco	179,539	178,143	1,396	200,193	198,504	1,689
Piura	717,684	672,445	45,239	856,784	796,049	60,735
Puno	622,625	420,125	202,500	679,543	415,619	263,924
Tacna	363,637	277,543	86,094	394,887	283,812	111,075
Tumbes	143,552	128,384	15,168	152,369	134,737	17,632
Ucayali	290,952	284,502	6,450	333,485	326,702	6,783

Nota: Información disponible al 21-05-2013. Tomado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje

De acuerdo al Plan Estratégico de Turismo (PENTUR) desarrollado por el Ministerio de Comercio y Turismo, el Perú pasará del puesto 73 al puesto 47 del Ranking de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF). El proyecto del Aeropuerto Chincheros ayudará a promover la afluencia de turistas brindándole un adecuado confort e integrándolos con las principales ciudades de Sudamérica. Se proyecta que se duplique la cantidad de turistas que visitan la Región Cusco que en su mayoría serán extranjeros.

Tabla 12.

Ciudades o Lugares más Visitados en el Perú, por País de Procedencia, 2012 (Porcentaje)

Lugares Visitados	País de Procedencia								
	Total	Estados Unidos	Canadá	México	Alemania	España	Francia	Reino Unido	Italia
Lima	99.8	100	100	99.6	100	99.4	99.5	100	100
Cusco	43.7	45.3	68.3	30.5	64.7	39.9	73.6	80.2	60.5
Puno	17.3	11.3	31.3	3.4	43.4	19	55.3	40.1	40.8
Arequipa	14.4	9.5	24.3	6.5	31.7	20.2	47.6	34.6	40.8
Ica	13.2	7.9	19.7	5	27.7	14.7	28.8	25.3	27.6
La Libertad	4.1	3.6	3	3.1	7.5	5.5	6.7	2.2	5.3
Piura	3.9	3.2	3.3	2.3	4	3.1	3.4	4.4	4.6
Madre de Dios	3	3.4	8	0	4.6	1.2	5.3	13.7	2
Loreto	2.5	5.2	2.7	1.5	5.2	1.8	0.5	3.3	3.9
Ancash	2.2	2.3	1.7	0	4	2.5	7.7	2.7	1.3
Lambayeque	1.4	1.8	1	1.5	1.7	1.2	3.4	1.1	3.9
Junín	0.9	1.1	1.7	1.1	1.7	0.6	*	0.5	1.3
Tumbes	0.8	*	*	*	1.2	0.6	*	2.2	0.7
San Martín	0.7	0.7	0.7	*	2.3	1.8	1	0.5	2
Tacna	0.7	1.1	*	0.4	0.6	1.2	*	0.5	0
Cajamarca	0.7	*	*	*	1.2	1.8	*	1.1	2
Ucayali	0.7	1.1	0	0.4	1.2	0.6	1.4	1.1	1.3
Amazonas	0.7	*	0.7	0	2.3	1.2	1.4	1.1	1.3
Huánuco	0.7	*	0	*	1.7	0	*	0	1.3
Ayacucho	*	*	*	0	1.7	0	1	0.5	0
Moquegua	*	*	0	0	0	0.6	0	0	0
Apurímac	*	*	0	0	1.2	0	*	0	1.3
Huancavelica	*	*	0	0	0	0	0	0.5	0
Pasco	*	*	0.3	0	0	0	0.5	0	0

Nota: Corresponden a las ciudades visitadas por los turistas extranjeros que partieron del aeropuerto Jorge Chávez.

*Porcentaje menor a 0,5%. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - Perfil del Turista Extranjero 2012.

1.2 Conclusiones

La riqueza variada que dispone la Región Cusco, teniendo como impulsor económico los sectores de minería, energía, turismo y agricultura brinda un potencial que le permitirá tener una tasa de crecimiento promedio superior a las regiones del Perú. Por ello se plantea elaborar un plan estratégico que permita un desarrollo sostenible de la región.

La situación actual económica del Perú no atraviesa un buen momento, afectado principalmente por los bajos precios de los metales y del petróleo (comodities). Respecto a la demografía, se aprecia que la mayor parte de la población se encuentra concentrada en la ciudad del Cusco, la cual posee una mano de obra con mayor calificación. Una oportunidad es

generar bienestar en las demás provincias a fin de elevar su productividad permitiendo así el desarrollo económico sostenible. Por ello, se requiere un plan estratégico que permitirá impulsar a la Región Cusco a la situación futura deseada.



Capítulo II: Visión, Misión y Valores

2.1 Antecedentes

Este capítulo busca establecer de manera atemporal la misión, visión, valores y el código de ética enfocados en pro del beneficio de la Región Cusco. En relación a la visión, de acuerdo al establecido por el Profesor D'Alessio, debemos esbozar la pregunta ¿qué queremos ser? , con el objetivo de establecer cuál es el horizonte de éxito que se persigue de acuerdo al plan estratégico. Es necesario precisar que para alcanzar el objetivo trazado, la visión propuesta debe estar acompañada de valores, los mismos que conforman las pautas a seguir para lograr la visión futura propuesta. En el caso de la misión, debemos considerar ¿cuál es nuestro negocio? En base a esto, debemos orientar nuestro propósito como plan estratégico para conducir de una situación actual a una situación futura deseada para la Región Cusco.

En el caso de la Región Cusco, se considera que el éxito del desarrollo se fundamenta en el reforzamiento de la estructura productiva, con el predominio de la inversión en los sectores agrícola, minero, energético, hidrocarburos y turístico. En consecuencia, resulta relevante el potenciar la capacidad de la infraestructura y de los servicios a fin de incrementar y consolidar el crecimiento de los cinco sectores antes mencionados, buscando la generación de sinergias en pos del afianzamiento de la Región Cusco como un polo de desarrollo a nivel nacional e internacional.

2.2 Visión

La Región Cusco al 2025, debe ser reconocida como la mayor exportadora de productos agrícolas orgánicos y servicios de turismo cultural y vivencial en el Perú, ubicándose dentro de las veinte destinos más visitados en América del Sur, consolidándose además como un referente mundial en el cultivo y exportación de cacao Premium, consolidando el desarrollo de los sectores agrícola, de hidrocarburos, energético, minero y turístico, mediante la participación del sector pública y privado dentro de un contexto de

apertura comercial, crecimiento social y de respeto hacia su identidad cultural y al medio ambiente.

2.3 Misión

Gestionar los recursos y capacidades de la región para mejorar el bienestar de la población y lograr el desarrollo sostenible de la comunidad, siendo reconocida por brindar educación, empleo, infraestructura y salud, que contribuyan al beneficio de la calidad de vida de la comunidad preservando ante todo el medio ambiente y su identidad cultural.

2.4 Valores

Los valores que deberán primar en el desarrollo de la Región Cusco se detallan a continuación:

1. Equidad, la actividad agrícola es un factor importante para dinamizar el crecimiento de la economía nacional, por lo que resulta necesario establecer los lineamientos que permitan distribuir los recursos generados equitativamente y contar con condiciones beneficiosas que permitan a las comunidades, grandes inversionistas y la población en sí, desarrollar proyectos de inversión.
2. Responsabilidad Social, las organizaciones públicas, privadas y los miembros de la comunidad, deben actuar con responsabilidad frente al disfrute y explotación de los recursos naturales, biodiversidad biológica y del patrimonio cultural y monumental. Considerando que la UNESCO designó al Cusco como patrimonio de la humanidad, las organizaciones que realicen inversiones de exploración y desarrollo en esta región, deben participar activamente en la protección y preservación de los territorios que ocupan, al estar insertos dentro de una comunidad, respondiendo con un adecuado manejo y aprovechamiento de los recursos en equilibrio con el medio ambiente.

3. Eficiencia económica, tanto las organizaciones privadas (empresas) y del Estado (Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local), deben velar por el uso racional de los recursos disponibles, para lo cual deben fomentar las asociaciones de inversión y gestión público-privadas, sociedades empresariales constituidas para la organización y el establecimiento de cadenas productivas y conglomerados (clústeres), a fin de complementar los conocimientos, la infraestructura y los recursos necesarios para este fin.
4. Espíritu innovador, en el marco del respeto al medio ambiente y la identidad cultural, los emprendimientos deben tener un espíritu innovador que permitan la consolidación de las exportaciones de productos agrícolas como el cacao Premium. La región cuenta con excelentes condiciones para el desarrollo de este producto y de la agricultura en general.
5. Honestidad, lealtad, respeto y valoración de las políticas establecidas; es importante contar con políticas sostenibles a largo plazo que permitan la generación de empleo productivo y desarrollo social con igualdad de oportunidades y que contribuyan al desarrollo de las habilidades humanas, con el fin de generar una relación armoniosa entre el individuo y el bien. El acatamiento de estas normas es importante dado que generan una convicción de conciencia.

2.5 Código de Ética

Es importante que la Región Cusco cuente con un código de ética claramente identificado, el cual se describe a continuación:

1. La naturaleza, es la matriz infatigable de toda producción (Motomura, 2002), por tanto la producción debe considerar a la naturaleza como un sistema que se puede desestabilizar.

2. Propiciar el equilibrio entre la generación de valor, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental para mejorar la imagen de la Región Cusco.
3. Fomentar las buenas relaciones entre todos los stakeholders, incentivando el desarrollo agroindustrial y empresarial dentro los ámbitos en los que se opera a fin de propiciar el ambiente adecuado para fomentar nuevos negocios.
4. Fomentar la confianza y el compromiso como bases para el desarrollo y la maduración de los negocios responsables que promuevan el desarrollo de la calidad de vida del individuo y la comunidad.
5. Fomentar y respetar la institucionalidad de los poderes y las normas de la sociedad a fin de brindar seguridad y estabilidad a la comunidad.

2.6 Conclusiones

La Región Cusco es reconocida a nivel mundial por su patrimonio histórico y cultural, gran diversidad de flora, fauna y recursos naturales que le brindan un importante potencial exportador. Esto además del crecimiento de la inversión y consolidación de la industrialización en los sectores agroindustrial, agropecuario, energético y minero. A nivel Perú, la Región Cusco tiene una posición competitiva destacada respecto de las demás regiones, debido a la gran diversidad de climas y suelos con los que cuenta. Dichas fortalezas conforman una buena oportunidad para el desarrollo en conjunto de los sectores antes mencionados dentro de un marco integrador e inclusivo, con la implementación de estrategias que incorporen los conceptos antes expuestos y el código de ética que acompañan a la visión y misión propuestas.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones en el caso peruano, se encuentra asado en el acuerdo nacional firmado en Julio del 2015 el cual busca consolidar la democracia y la economía, llevando adelante reformas estructurales para mejorar la calidad en la educación y salud, además de facilitar el acceso a servicios esenciales para todos los peruanos.

3.1.1 Matriz de intereses nacionales (MIN)

El Acuerdo Nacional publicado el 31 de Julio del 2015 participaron los representantes de los partidos políticos tales como: (a) Antero Flores Araoz Esparza, (b) Mesias Guevara Amasifuén, (c) Luis Iberico Núñez, (d) Jorge del Castillo Gálvez, (e) Joaquín Ramírez Gamarra, (f) Yehude Simon Munaro, (g) Nadine Heredia Alarcón, (h) Luis Thais Diaz, (i) Andrés Reggiardo Sayán, (j) Pedro Pablo Kuczynski Godard, (k) Raúl Castro Stagnaro, (l) Humberto Lay Sun, (m) José Luna Gálvez, (n) Fernando Andrade Carmona, (o) Aureo Zegarra Pinedo, (p) José Vega Antonio, y (q) Felipe Castillo Alfaro. Este Acuerdo Nacional agrupa las políticas de Estado en cuatro grandes objetivos, los cuales se detallan a continuación:

Democracia y Estado de Derecho. Se establecen los siguientes lineamientos:

Fortalecimiento del régimen democrático y del estado de derecho. Se debe consolidar la democracia y el Estado de derecho para asegurar un clima de estabilidad y cooperación política (elecciones libres y transparentes conjuntamente con la alternancia en el poder). Se afianza la participación ciudadana, ética y responsable, todo ello en el marco de la constitucionalidad.

Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos. Se promueve la participación ciudadana para la toma de decisiones mediante los partidos políticos.

Afirmación de la identidad nacional. Su objetivo es consolidar una nación integrada, con valores, identificada con su patrimonio cultural y étnico.

Institucionalización del diálogo y la concertación. Se comprometen a fomentar el diálogo y la concertación entre todas las organizaciones, tanto políticas como de la sociedad civil, basadas en la tolerancia y el respeto a las diferencias de identidad

Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes. Es necesario impulsar las acciones del Estado que oriente los recursos a fin de alcanzar los objetivos de desarrollo, crecimiento e integración a la economía global.

Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración. La política exterior se direcciona con la finalidad de conseguir la paz, la democracia y el desarrollo de la nación, promoviendo la inserción del país en el mundo (mercados internacionales).

Eradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana. Se comprometen a fomentar las normas que fortalezcan el orden público y el respeto de los derechos y cumplimiento de los deberes.

Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú. Es necesario construir un sistema de autonomías políticas, económicas y administrativas del Estado que apoyen al fortalecimiento administrativo y financiero de los gobiernos regionales y locales, asimismo se debe de institucionalizar la participación ciudadana en las decisiones políticas, económicas y administrativas.

Política de Seguridad Nacional. Se compromete el gobierno a garantizar la seguridad nacional, soberanía, integridad territorial y la salvaguarda de los intereses nacionales. En tal sentido, se debe prevenir y afrontar cualquier amenaza que ponga en peligro la paz, la seguridad integral y el bienestar de los peruanos.

Equidad y Justicia Social. Se establecen los siguientes lineamientos:

Reducción de la pobreza. Se enfoca en el desarrollo humano sustentable, con equidad entre hombres y mujeres, promoviendo la producción, el desarrollo empresarial local y el empleo.

Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación. El Estado trabaja para erradicar toda forma de discriminación, fortaleciendo la participación de las mujeres en el Estado y en la sociedad civil. Se generará lineamientos que desarrollen sistemas para proteger a los niños, adolescentes, adultos mayores, etnias y personas discriminadas o excluidas.

Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y Defensa de la Cultura y del Deporte. El estado garantizará el acceso sin discriminación a la educación inicial, a la salud, nutrición y estimulación temprana de cero a cinco años. Se apunta a reducir y eliminar la de calidad entre la educación pública y la privada.

Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social. Se potenciará el acceso a la salud, sobre todo la prevención y control de enfermedades transmisibles. Un objetivo principal es ampliar el acceso al agua potable y controlar los principales contaminantes ambientales.

Acceso al Empleo Pleno, Digno y Productivo. El estado promoverá la investigación, la innovación y el desarrollo científico, tecnológico y productivo a fin de incrementar la inversión pública y privada.

Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición. Se alentará la producción de alimentos sostenibles y diversificados, a la vez buscar el aumento de la productividad (lucha contra plagas).

Fortalecimiento de la Familia, Promoción y Protección de la Niñez, la Adolescencia y la Juventud. Se garantizará programas educativos orientados a la formación y al desarrollo de

familias estables promoviendo la paternidad y la maternidad responsable. Se prevendrá todas las formas de violencia familiar, en especial el maltrato y explotación de menores.

Competitividad del País. Se establecen los siguientes lineamientos:

Afirmación de la economía social de mercado. El estado garantiza las reglas de juego promoviendo la competitividad del país conjuntamente con las políticas de desarrollo sectorial. Se estimulará la inversión privada, infraestructura, igualdad de oportunidades y se desarrollará las capacidades humanas.

Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica. Busca consolidar la administración eficiente, transparente, moderna y descentralizada, procurando simplificar la administración para volverla eficaz y continua, eliminando barreras de acceso y salida al mercado.

Desarrollo sostenible y gestión ambiental. El estado fortalecerá la institucionalidad de la gestión ambiental promoviendo la participación responsable del sector privado y de la sociedad civil para la toma de decisiones ambientales

Desarrollo de la ciencia y la tecnología. Se asignará mayores recursos para desarrollar las capacidades humanas, así como intensificar la investigación científica para la innovación tecnológica apoyando a las universidades, institutos de investigación y las empresas.

Desarrollo en infraestructura y vivienda. Se elaborará un plan nacional de infraestructura en donde se detalle los ejes nacionales de integración y crecimiento sobre todo en los rubros energéticos, viales, portuarios, aeropuertos y telecomunicaciones. Con ello, se permitirá una mayor fluidez en los negocios.

Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad. El estado busca asegurar la estabilidad jurídica y macroeconómica, para lo cual es necesario implantar y mantener una política cambiaria flexible que respete los acuerdos de integración y

compromisos multilaterales, debe asegurar una política tributaria equitativa y neutral que devuelva los impuestos al exportador entre otras cosas.

Política de desarrollo agrario y rural. Con este objetivo el Estado busca apoyar el crecimiento agrícola que incremente la producción agraria sin descuidar la productividad para consumo interno como externo. También el Estado apoyará la modernización del agro y la agroindustria (investigación genética y desarrollo tecnológico

Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado. Se establecen los siguientes lineamientos:

Afirmación de un Estado eficiente y transparente. El Estado busca ser más eficiente en la atención de trámites del sector público, estableciendo mecanismos de mejora continua sobre todo en el gasto fiscal. Se mejorará la carrera pública promoviendo el ingreso y permanencia de trabajadores que demuestren un alto nivel de desempeño priorizándose la ética y la moral, además de una búsqueda en la reducción de los costos de acceso de los bienes y servicios públicos, punto importante a considerar.

Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia. Con este objetivo el Estado: (a) afirmará la institucionalidad, profesionalidad y neutralidad de las Fuerzas Armadas; (b) garantizará el control democrático de las Fuerzas Armadas; (c) reafirmará su carácter no deliberante a través de una adecuada relación civil-militar; (d) promoverá Fuerzas Armadas modernas, flexibles, eficientes, eficaces y de accionar conjunto, regidas por valores éticos y morales propios de la democracia; (e) promoverá su participación en la defensa regional, la seguridad hemisférica y en las misiones de paz en el marco de la Organización de las Naciones Unidas (ONU); (f) proveerá los elementos materiales necesarios para el cumplimiento de su misión constitucional y el papel asignado por el Estado; (g) garantizará la aplicación de los mecanismos previstos en el ordenamiento legal

que establecen la transparencia y control en la adquisición y venta de bienes y servicios; y (h) otorgará a los miembros de las Fuerzas Armadas el derecho al sufragio.

Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas. Con este objetivo el Estado: (a) enfatizará los principios éticos que refuercen el cumplimiento ciudadano de las normas; (b) velará por el desempeño responsable y transparente de la función pública, (c) promoverá la vigilancia ciudadana de su gestión y el fortalecimiento y la independencia del Sistema Nacional de Control; (d) desterrará la impunidad, el abuso de poder, la corrupción y el atropello de los derechos; (e) desarrollará una cultura de paz, con valores democráticos y transparencia, que acoja los reclamos genuinos y pacíficos de los distintos sectores de la sociedad; (f) promoverá una cultura de respeto a la ley, de solidaridad y de anticorrupción, que elimine las prácticas violatorias del orden jurídico, incluyendo el tráfico de influencias, el nepotismo, el narcotráfico, el contrabando, la evasión tributaria y el lavado de dinero; y (g) regulará la función pública para evitar su ejercicio en función de intereses particulares.

Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas. Con este objetivo el Estado: (a) promoverá principios éticos y estilos de vida que motiven en la sociedad el rechazo a la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas, así como a las actividades ilícitas conexas, a través de la mejora de los contenidos educativos y de una activa participación de la familia; (b) luchará frontal y legalmente contra el narcotráfico y sus organizaciones; (c) promoverá sistemas de prevención del consumo de drogas y de rehabilitación de los fármaco-dependientes; (d) promoverá el desarrollo alternativo integral, a fin de sustituir la economía basada en el cultivo de la coca para la producción de drogas por una economía lícita, rentable y sostenible, procurando el acceso a los mercados y el desarrollo de infraestructura vial; (e) respetará los compromisos internacionales sobre la materia asumidos por el país y consolidará la aceptación del principio de responsabilidad compartida

entre países “productores” y “consumidores”; (f) fomentará el cuidado y la recuperación del medio ambiente, afectado por la informalidad de la actividad agrícola dedicada a la producción de insumos para la elaboración ilícita de drogas; (g) combatirá toda relación existente entre el tráfico ilícito de drogas y la corrupción de funcionarios o ex funcionarios del Estado; (h) promoverá el ecoturismo con la utilización de mano de obra de las zonas afectadas; y (j) penalizará el consumo de drogas ilegales.

Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial. Con este objetivo el Estado: (a) promoverá la institucionalización de un Sistema de Administración de Justicia, respetando la independencia, la autonomía y el presupuesto del Poder Judicial, el Ministerio Público, el Consejo Nacional de la Magistratura y el Tribunal Constitucional, dentro de un proceso de modernización y descentralización del Estado al servicio del ciudadano; (b) promoverá la designación transparente de las autoridades judiciales, así como su valorización y permanente capacitación; (c) promoverá entre la justicia comunal y el Poder Judicial una relación que respete la interculturalidad y regulará las competencias, atribuciones y limitaciones de aquélla; (d) consolidará la regulación de la justicia de paz y la elección popular de los jueces de paz; (e) difundirá la conciliación, la mediación, el arbitraje y en general los mecanismos alternativos de resolución de conflictos; (f) adoptará medidas legales y administrativas para garantizar la vigencia y difusión de la Constitución, (g) afianzará el respeto irrestricto de los derechos humanos y asegurará la sanción a los responsables de su violación; (h) establecerá mecanismos de vigilancia al correcto funcionamiento de la administración de justicia, al respeto de los derechos humanos, así como para la erradicación de la corrupción judicial en coordinación con la sociedad civil; (i) garantizará la cobertura nacional y el mejor funcionamiento de la Defensoría del Pueblo; (j) fortalecerá las instancias de control interno de los órganos jurisdiccionales.

Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa. Con el objetivo de garantizar el acceso a la información y la libertad de expresión, el Estado: (a) promoverá una cultura de transparencia, de rendición de cuentas y de difusión de los actos de gobierno, eliminando la cultura del secreto; (b) eliminará las normas penales que amenazan el pleno ejercicio de la libertad de expresión y las ilegales restricciones de la misma, así como penalizará su manipulación; (c) establecerá un sistema transparente y justo de asignación de la publicidad estatal; (d) erradicará las trabas administrativas, reducirá los costos de acceso y promoverá el uso de medios electrónicos para facilitar el libre, oportuno y completo acceso a la información estatal; (e) procurará el equilibrio entre el derecho a la protección de la intimidad personal y la seguridad nacional, con el derecho al libre acceso de la información del Estado y a la libertad de expresión; (f) unificará la legislación sobre el acceso a la información del Estado y la publicidad de los actos de la administración pública; (g) garantizará a los partidos políticos que compitan en cada contienda electoral el acceso, en condiciones de igualdad, a los medios masivos que usan el espectro electromagnético, así como a franjas electorales. Con el objetivo de garantizar la libertad de prensa el Estado: (h) evitará todo tipo de censura; (i) favorecerá la autorregulación ética de los medios de comunicación y la organización ciudadana para defender los derechos de la población al libre acceso a la información; (j) propondrá la existencia de cláusulas de conciencia que garanticen la libertad de los periodistas a una opinión independiente, así como códigos de ética en las empresas de comunicación; y (k) tendrá una política contraria a todo tipo de información que lesione la dignidad y el honor de las personas.

Eliminación del terrorismo y afirmación de la Reconciliación Nacional. Con ese objetivo el Estado (a) desarrollará acciones dirigidas a erradicar el terrorismo, sancionar severamente a los integrantes de las organizaciones terroristas y enfrentar eventuales nuevas formas de este flagelo, especialmente en su relación con el narcotráfico; (b) mantendrá una

legislación antiterrorista compatible con el derecho internacional y los tratados suscritos por el Perú en materia de Derechos Humanos; (c) fomentará la educación democrática, la cultura de paz, la convivencia civilizada y la participación ciudadana en la defensa del Estado de Derecho y la prevención contra actividades terroristas; (d) propenderá a la atención integral de las secuelas de la violencia y la reparación a las víctimas; (e) desarrollará programas integrales de apoyo al repoblamiento y/o reconstrucción de las zonas afectadas por la violencia terrorista; y (f) promoverá acciones encaminadas a la eliminación de los factores estructurales de la violencia.

Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda. Con este objetivo el Estado: (a) asegurará la sostenibilidad fiscal; (b) producirá una reforma tributaria con un enfoque progresivo, teniendo como base el desarrollo económico y la formalización, y que garantice el pleno respeto de los derechos constitucionales de los contribuyentes; (c) asegurará la calidad del gasto público social; (d) re perfilará el servicio de la deuda pública en forma prudente y transparente; (e) comprometerá a los acreedores en el cofinanciamiento del desarrollo en el marco de las políticas del Acuerdo Nacional; y (f) Asegurará la transparencia en los nuevos contratos y la rendición de cuentas del endeudamiento pasado, presente y futuro.

Gestión del Riesgo de Desastres. Con este objetivo, el Estado: (a) Fortalecerá la institucionalidad de la Gestión del Riesgo de Desastres a través de un Sistema Nacional integrado y descentralizado, conformado por los tres niveles de gobierno, con la participación de la Sociedad Civil y conducido por un Ente Rector; (b) Asignará los recursos destinados a la implementación de los procesos de la gestión del riesgo de desastres, a través de la gestión por resultados y los programas presupuestales estratégicos; (c) Priorizará y orientará las políticas de estimación y reducción del riesgo de desastres en concordancia con los objetivos del desarrollo nacional contemplados en los planes, políticas y proyectos de desarrollo de todos los niveles de gobierno; (d) Fomentará la reducción del riesgo de desastres tomando en

consideración que la expansión de ciudades y la densificación de la población se debe adaptar al cambio climático, ubicando los proyectos de desarrollo en zonas en las de menor peligro según los estudios de microzonificación multi amenaza; (e) Estará preparado para la atención de emergencias de manera oportuna y eficaz, priorizando a las poblaciones en situación de vulnerabilidad y estandarizando los protocolos y procedimientos de primera respuesta a emergencias y desastres; (f) Implementará planes de rehabilitación y reconstrucción de manera eficaz y oportuna; (g) Promoverá la participación de las organizaciones de la sociedad civil y la cooperación internacional; (h) Fomentará el desarrollo y uso de la ciencia y la tecnología para la investigación de la fenomenología y el monitoreo de los eventos naturales e inducidos por la actividad humana que afectan al país; (i) Desarrollará en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional con programas y proyectos de educación preventiva frente a los riesgos, dentro de un marco con enfoque de sostenibilidad ambiental; (j) Promoverá el uso de tecnologías adecuadas para la prevención de desastres, con énfasis en la reducción de vulnerabilidades, facilitando el apoyo de la cooperación internacional para viabilizar los proyectos generados a través de la tecnología; (k) Difundirá la normatividad y acciones de la gestión del riesgo de desastres, promoviendo la participación de los medios de comunicación masiva; (l) Velará por el cumplimiento de los acuerdos internacionales aprobados por el Estado Peruano en materia de Gestión del Riesgo de Desastres; (m) Considerará la Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres (EIRD) y el Marco de Acción de Hyogo, acordadas en las Naciones Unidas (ONU) y las Estrategias Andinas para la Prevención y Atención de Desastres que acuerde el Comité Andino de Prevención y Atención de Desastres (CAPRADE) de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Política de Estado sobre los recursos hídricos. Con este objetivo el Estado: (a) dará prioridad al abastecimiento de agua en cantidad, calidad y oportunidad idóneas, a nivel nacional, para consumo humano y para la seguridad alimentaria en el marco de la décimo

quinta política de Estado del Acuerdo Nacional; (b) asegurará el acceso universal al agua potable y saneamiento a las poblaciones urbanas y rurales de manera adecuada y diferenciada, con un marco institucional que garantice la viabilidad y sostenibilidad del acceso, promoviendo la inversión pública, privada y asociada, con visión territorial y de cuenca, que garantice la eficiencia en la prestación de los servicios, con transparencia, regulación, fiscalización y rendición de cuentas; (c) garantizará la gestión integrada de los recursos hídricos, con soporte técnico, participación institucional y a nivel multisectorial, para lograr su uso racional, apropiado, equitativo, sostenible, que respete los ecosistemas, tome en cuenta el cambio climático y promueva el desarrollo económico, social, y ambiental del país y la convivencia social; (d) protegerá el equilibrio del ciclo hidrológico y la calidad de los cuerpos de agua, teniendo en cuenta: la interdependencia de los distintos estados del agua y de los componentes del ciclo hidrológico, que la cuenca es la unidad de manejo del agua, y que el uso de la tierra y las actividades humanas impactan dicho ciclo, por lo que deben manejarse en conjunto considerando sus peculiaridades según las regiones fisiográficas y eco climáticas del país; (e) aplicará medidas para que los actores que intervienen en las cuencas las protejan, rehabiliten y compensen ambientalmente los impactos negativos que genere su intervención en el agua, considerando, entre otros, el efecto combinado de las intervenciones, los pasivos ambientales, la evacuación de aguas residuales y las particularidades de cada cuenca; (f) creará las condiciones para la sostenibilidad del re uso y reciclaje del agua residual previamente tratada, resguardando los ecosistemas y sus servicios ambientales así como la salud pública; (g) fortalecerá el Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos, su representación interinstitucional y la autonomía administrativa, económica y funcional de la Autoridad Nacional del Agua como ente rector, para que actúe como órgano autónomo especializado, con independencia y en forma desconcentrada, con participación de los gobiernos regionales y locales, las organizaciones de usuarios y demás actores de la gestión

del agua, de diferente escala territorial; (h) impulsará el proceso de institucionalización de la gestión integrada a nivel de cuencas orientado hacia la conformación de Consejos de Recursos Hídricos de Cuenca, sustentado en instrumentos e instancias técnicas refrendados por la Autoridad Nacional del Agua, con una visión compartida y articulada a los planes de desarrollo concertado nacional, regional y local y al ordenamiento territorial, en el marco de la normatividad vigente; (i) priorizará la prevención y gestión de controversias sobre el agua y temas afines, a través de las instancias desconcentradas y con participación activa de los usuarios. Un órgano autónomo especializado de la Autoridad Nacional del Agua resolverá las controversias, en última instancia administrativa. De ser el caso, aplicará las sanciones requeridas en el ejercicio de su soberanía sobre el recurso natural agua aplicando la normativa para un debido procedimiento; (j) fortalecerá la gestión integrada de recursos hídricos en cuencas transfronterizas, estableciendo acuerdos con los países limítrofes y apoyando a las organizaciones creadas para tal fin; (k) planificará y fomentará la inversión pública y privada en la captación y disponibilidad de agua, para: optimizar la eficiencia en el uso y re uso del agua, previniendo riesgos, mitigando los efectos de los eventos extremos, tratamiento de los efluentes, además de obtener futuras fuentes alternativas de agua, incluyendo la desalinización para equilibrar y regular la oferta y demanda del agua para sus distintos usos; (l) garantizará la formalización de los derechos de uso del agua, y fortalecerá los mecanismos de planificación, gestión y financiamiento a fin de cubrir los costos de la gestión del agua, la recuperación de calidad de agua, la protección y ordenamiento de las cuencas, el control de riesgos de desastres, la fiscalización de usos y vertimientos, así como la construcción de infraestructura hidráulica, su operación y mantenimiento; (m) garantizará la investigación, recuperación, conservación y difusión de los conocimientos, tecnologías y organización tradicionales y ancestrales acumulados por los pueblos y comunidades amazónicas y andinas sobre la gestión de los recursos hídricos, promoviendo su compatibilización con el desarrollo tecnológico y de

gestión; (n) impulsará la investigación, desarrollo e innovación y su difusión a través de la sinergia entre academia, empresa, Estado y otros en la gestión y aprovechamiento de los recursos hídricos, y mejorará las capacidades de los actores involucrados en las diferentes escalas de intervención; y (o) garantizará la transparencia y el acceso a la información integral para los usuarios sobre la disponibilidad, calidad y gestión del agua, a través de la Autoridad Nacional del Agua.

Ordenamiento y gestión territorial. Con este objetivo el Estado: (a) garantizará su accionar en todos los ámbitos geográficos, bajo los principios de subsidiariedad y solidaridad, con la finalidad de lograr un desarrollo humano integral, equitativo y sostenible, la vigencia de los derechos y la igualdad de oportunidades en todo el territorio nacional; (b) conciliará el crecimiento económico y la competitividad con la equidad social y la sostenibilidad ambiental, articulando los usos diversos del territorio según sus capacidades, en un clima de convivencia armónica, valorando la identidad y diversidad cultural, impulsando la formalización de las actividades económicas y respetando la institucionalidad democrática y el Estado de derecho; (c) impulsará y consolidará ciudades sostenibles como centros dinamizadores del desarrollo urbano y rural, articuladas en razón de su jerarquía y su complementariedad funcional y que promuevan corredores económicos abastecidos con redes de agua, energía, transportes y comunicaciones, a fin de facilitar procesos de innovación, la cadena de valor y las oportunidades de inversión en actividades primarias, industriales y de servicios; (d) generará un sistema de información territorial integral, articulado desde las entidades públicas y accesible a la ciudadanía, para converger a una visión global del territorio, sus relaciones, con conectividad, funcionalidad y dinámicas que permitan la toma adecuada de decisiones; (e) impulsará la investigación aplicada a la realidad territorial y la innovación tecnológica orientada a resolver problemas estratégicos y al aprovechamiento de potencialidades para el desarrollo territorial; (f) adecuará la aplicación de las políticas de

educación, salud y otras pertinentes así como la capacitación de la población local, para favorecer la gestión y el aprovechamiento racional, diverso y productivo de los recursos del territorio, fortaleciendo el desarrollo descentralizado; (g) reducirá la vulnerabilidad de la población a los riesgos de desastres a través de la identificación de zonas de riesgo urbanas y rurales, la fiscalización y la ejecución de planes de prevención; (h) fortalecerá las capacidades de gestión territorial en los diferentes niveles de gobierno, así como las instancias de la gestión integrada del territorio que permitan establecer controles, incentivos y demás mecanismos que contribuyan a prevenir, reducir, adaptar o revertir los efectos negativos del cambio climático y a remediar o compensar cuando sea el caso, los efectos negativos sobre los ecosistemas derivados de la ocupación y usos del territorio; (i) regulará e impulsará un proceso planificado de ordenamiento territorial multi escala, intersectorial, intergubernamental, participativo, como una herramienta para la gestión integrada del territorio; (j) establecerá un sistema nacional de gestión territorial que permita armonizar los instrumentos técnicos y normativos para coordinar las políticas nacionales, sectoriales y los planes regionales y locales de desarrollo concertado y de ordenamiento territorial, que contribuya a implementar las prioridades nacionales, a fin de lograr la articulación entre los tres niveles de gobierno y con la participación de las instituciones representativas de la sociedad civil; (k) consolidará una división político-administrativa a partir de la conformación de regiones, y concluirá la demarcación de los distritos y provincias del país; (l) desarrollará las zonas de frontera integrándolas a las dinámicas socio-económicas del país así como a las de los países vecinos; (m) promoverá la creación e implementación de instrumentos fiscales y financieros para estimular buenas prácticas en la gestión del territorio y para garantizar una adecuada formulación e implementación de los planes de ordenamiento territorial que orienten la inversión pública y privada y las políticas sociales. (Acuerdo Nacional, 2015)

En la Tabla 13 se aprecia la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) donde el fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho; la reducción de la pobreza y el Estado eficiente, transparente y descentralizado son de vital interés.

Tabla 13.

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Defensa de la soberanía		**Chile **Ecuador	*Colombia *Bolivia *Brasil	
2. Lucha contra el narcotráfico		*Colombia *Brasil *Bolivia	*UE *EEUU *Japon	
3. Lucha contra el terrorismo		*Colombia		
4. Democracia, equidad y estado de derecho		*Chile *China *EEUU	*UE *EEUU *Chile *México	*China *EEUU
5. Estado eficiente, competitivo y bienestar económico		*China	*Colombia *Brasil	

Nota: Tomado de Acuerdo Nacional (2015). Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/>

* Interés común. ** Interés opuesto.

3.1.2 Potencial nacional

Demográfico: A inicios de los años 40, la población del Perú ascendía a cerca de siete millones de habitantes, pasando rápidamente a diez millones y medio al comenzar la década de los 60 y alcanzando los catorce millones de habitantes entrando a los años 70. Entre los años 60 y 70, se registra la tasa de crecimiento más alta de nuestra historia demográfica, de 2.8% promedio anual. Desde la década de 1980, y como muchos otros países en desarrollo, el Perú entra en las últimas etapas de la transición demográfica, caracterizada por un descenso en la fecundidad y la emigración internacional que inciden en un crecimiento más lento de la población. La tasa de crecimiento baja a 2% en esa década y a 1.6% entre los años 1993 y

2007. La población total sin embargo sigue creciendo por efecto de la inercia demográfica, pasando de poco más de 17.7 millones en 1981 a 22.6 millones en 1993 y de 27.2 millones en 1995 a 28.2 millones en 2007. Simultáneamente, se acentuó la urbanización y la litoralización por efecto de las migraciones internas. En tan solo cuatro décadas (1940-1981), se invirtió la distribución urbana-rural del país; de dos tercios rural a dos tercios urbana. Para el 2007, el 75.9% de la población reside en áreas urbanas, mientras que el 24.1% restante, lo hace en el ámbito rural. (INEI, 2014).

Entre 1993 y 2007 la población urbana, creció en 5'352,101 habitantes en tanto que la rural prácticamente se estancó con un incremento de tan solo 18,837 habitantes. Asimismo, las ciudades con más de 200 mil habitantes pasaron de nueve a trece en ese mismo período. Al 30 de junio del 2014, en el Perú aumento la población a 30 millones 814 mil 175 personas, se crece anualmente en 339 mil personas y se reside en 24 departamentos con una Provincia Constitucional, 195 provincias y 1 mil 845 distritos. Comparando con la población mundial, ésta alcanzó los 7 mil 244 millones de habitantes, lo cual resulta de un aumento anual de 82 millones de personas (INEI, 2014).

Los cinco departamentos más grandes que tiene el Perú son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Cusco y Puno, los cuales abarcan la mayor parte del territorio nacional haciendo un total de 55% respecto a la superficie total. De estos cinco departamentos, los tres más extensos se ubican en la selva peruana, pero contrariamente, tienen una escasa concentración de la población debido a lo complejo de su geografía y poca capacidad de servicios básicos. Ello conlleva a que exista una persona por cada 34 hectáreas. Todo lo contrario sucede con la Provincia Constitucional del Callao, donde existe una persona por cada 147 m². (INEI, 2014).

El 56% de distritos del país se aglomeran en ocho departamentos que corresponden al 30% de los cuales : (a) Lima cuenta con 171 distritos, (b) Ancash con 166, (c) Cajamarca con 127, (d) Junín con 123, (e) Ayacucho con 115, (f) Arequipa y Puno con 109 distritos cada

uno, y finalmente (g) Cusco con 108. Existen distritos que sobrepasan el umbral de los 400 mil habitantes como San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, el Callao y San Juan de Miraflores, la mayoría ubicados en la provincia de Lima; en comparación con distritos que no alcanzan los 250 habitantes como: San José de Ushua (Ayacucho), Curibaya (Tacna), Huampará (Lima), Recta y Sonche (Amazonas), Quechualla (Arequipa) y San Pedro de Huancayre (Lima). Los distritos de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres (1 millón 756 mil) destacan por su tamaño. Superan a la población que reside en conjunto en los departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco, Tacna y Amazonas (INEI, 2015).

En la Figura 5 se aprecia los distritos de la ciudad Lima con mayor población



Figura 5. Distritos con mayor población (2014)

Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)," por el Portal del INEI 2015^a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

La pirámide de población de la Figura 6 corresponde al intervalo entre el 2014 y 2021. Se puede apreciar que el año 2014 la base de cero a cinco años de edad es mayor en aproximadamente 0,5% con respecto a la pirámide del 2021, lo que nos hace pensar que se estaría reduciendo la fecundidad, y simultáneamente los grupos de edad a partir de los 30 años en adelante comienzan a incrementarse la población entre los 30 años y 65 años. Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) tendrá un papel preponderante en mantener la

calidad de vida de los pensionistas que eligieron estas instituciones para administrar sus fondos de jubilación. (INEI, 2015)

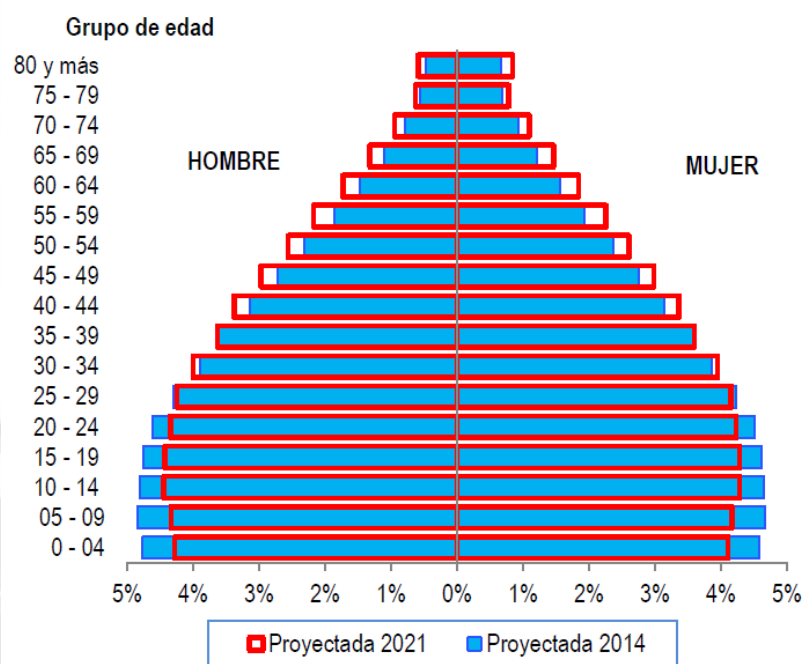


Figura 6. Pirámide de población, 2014 al 2021

Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)," por el Portal del INEI 2015^a. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Durante el año 2013, se inscribieron en promedio un mil 435 nacimientos por día y sesenta por cada hora, lo cual representa un total anual de 523 mil 855 nacimientos inscritos oportunamente. (ver Figura 6).

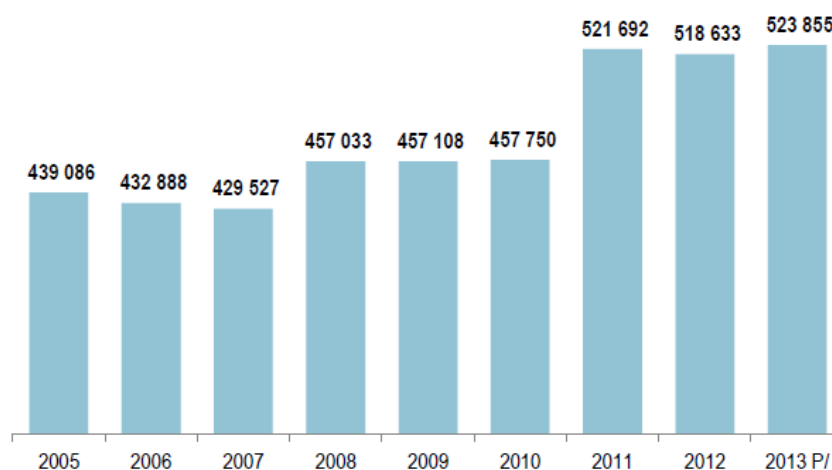


Figura 7. Nacimientos inscritos oportunamente al 2013

Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)," por el Portal del INEI 2015^a. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Además del incremento de nacimientos, existen peruanos que retornan del exterior (ver Figura 7), los cuales estuvieron viviendo en el exterior por más de un año y posteriormente decidieron retornar al país entre los años 2000 -2012 y no han vuelto a salir al exterior. En el período 2000-2012, el número de peruanos que retornaron del exterior, alcanzó los 242 mil 621 personas, el 59% lo hizo durante el período 2008-2012, con un total de 143 mil 38 que regresaron al Perú, el 26.3% en el período 2003-2007 y el 14.7% restante en el período comprendido entre los años 2000-2002.

Del total de la población retornante, que registro su ingreso al Perú en el período 2000-2012, el 53.8% (130 mil 557) fueron mujeres y el 46.2% (112 mil 64) varones.

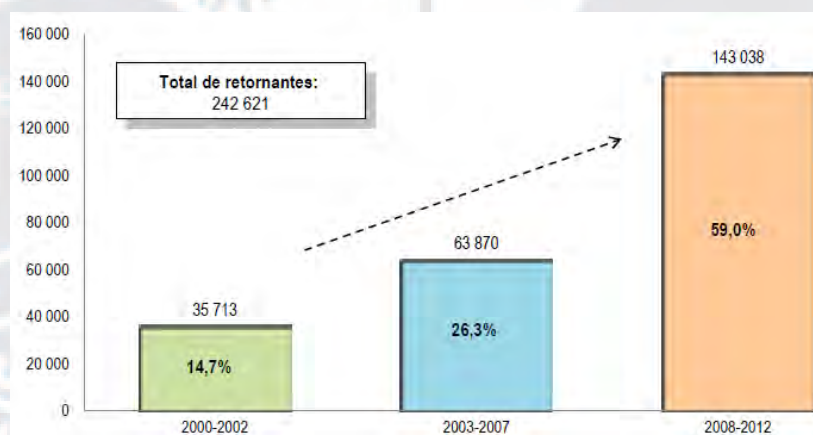


Figura 8. Perú: Población peruana retornante del exterior (2000 -2012)

Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI),” por el Portal del INEI 2015^a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Geográfico. El territorio del Perú cuenta con un área total de 128,5 millones de hectáreas. Por su extensión, se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial de bosques naturales y el segundo en Sudamérica. En el Perú se distinguen tres grandes regiones naturales: la costa, la sierra y la selva, ésta última constituida por la selva alta y la selva baja. Cabe destacar que estas regiones naturales, encierran un gran potencial de recursos naturales, que la habilidad y creatividad del hombre peruano han sido históricamente capaz de explotar. La zona costera cuenta con 52 valles distribuidos a la largo de los 2,500 km de largo de litoral, lo que representa el 11% de la superficie del país y el 52% de la población total

concentrada en esta región. Las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. El Mar Peruano es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa peruana, el mismo que cuenta con una gran riqueza ictiológica.

El Perú se destaca como uno de los primeros países pesqueros en el mundo. Este desarrollo está soportado principalmente sobre los seis puertos más importantes con los que cuenta el Perú distribuidos de Norte a Sur de la siguiente manera: Paita, Salaverry, Chimbote, El Callao, Matanari e Ilo. En la región de la Sierra o Montaña, cuenta con una geografía accidentada conformada por sistemas montañosos, siendo el más significativo La Cordillera de los Andes, el fenómeno morfológico más importante del Perú por ejercer la mayor influencia en el relieve, el clima, los recursos hídricos, vegetales, animales y minerales del país. Corre paralela a la línea de costa, configurando profundas quebradas, macizos, altiplanicies, llanuras y valles interandinos longitudinales y transversales. La Sierra comprende aproximadamente una tercera parte del país (30%), con un ancho de 400 km en el sur y 240 km en el norte. La altitud de la sierra varía de 500 a 6,700 msnm., entre estas cotas se registran distintos pisos ecológicos con climas, flora y fauna diferentes. La cordillera está formada por tres cadenas: la oriental, central y la occidental que se unen y entrecruzan del norte a sur. Este escenario geográfico favoreció el surgimiento de grandes culturas y civilizaciones en el pasado. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca.

Finalmente, La selva, es la mayor de las tres regiones y abarca el 59% del territorio del Perú y el 11% de su población total, siendo las dos ciudades más importantes: Iquitos y Pucallpa. Se encuentra cubierta de densos bosques tropicales en el oeste y espesa vegetación en el centro. Es una región en gran parte inexplorada y escasamente poblada. La Selva Alta varía entre una altitud de 400 a 1,000 msnm., tiene un relieve irregular y se encuentra en las estribaciones andinas, formando valles de gran fertilidad, también posee una ingente riqueza

mineral y potencial energético. La Selva Baja o Amazonía es una vasta llanura formada por suelos aluviónicos y materia orgánica arrastrada por los ríos que bajan de la sierra; asimismo se caracteriza por la biodiversidad sustentada en el clima y en la abundancia de agua. En el subsuelo existen recursos energéticos como son el gas e hidrocarburos (Ministerio de Defensa, 2015).

Clima. En el Perú es sumamente variado, oscilando desde altas temperaturas tropicales en la Selva, hasta muy bajas en la Cordillera de los Andes. El territorio peruano cuenta con 84 “microclimas” de los 114 que existen en el mundo y con más del 75% de ecosistemas. Esta situación favorece la biodiversidad en las tres regiones naturales. En el Perú se acumulan más especies de plantas y de animales que en ningún otro lugar del planeta, el 20% del total de especies de aves, entre 40,000 y 50,000 especies de plantas, dentro de estas podemos contabilizar más de 3,000 tipos de orquídeas.

El clima cusqueño es templado. La temperatura promedio anual es uniforme, fluctuando entre los 10.3°C y los 13°C a lo largo de las diferentes estaciones del año. Usualmente es frío en la noche y durante las primeras horas de la mañana aumenta la temperatura hacia el mediodía. En los días soleados la temperatura llega a alcanzar los 20°C. Cusco se halla bajo la influencia macro-climática de grandes masas de aire provenientes de la selva sur oriental, del Altiplano e incluso de la lejana región de la Patagonia. Los vientos que llegan del Altiplano peruano-boliviano son más bien fríos y secos, al igual que los que provienen de la Patagonia, ingresando por la zona sur oriental y que por lo general suponen eventos climáticos de mayor escala.

Cuencas hidrográficas. El Perú cuenta con cuatro grandes cuencas hidrográficas: La Cuenca del Pacífico, que comprende 52 ríos que desembocan en el mar; La Cuenca del Amazonas, conformada por las regiones por donde transcurren los ríos que conforman el Amazonas, siendo un río navegable durante todo el año por embarcaciones de mediano

tonelaje, siendo una ruta de salida hacia el Océano Atlántico, materializando la proyección geopolítica bioceánica del Perú. La Cuenca del río Madre de Dios, en el sureste del Perú, que es afluente del río Madeira y que, por transporte multimodal, permite el acceso a las rutas del Paraná-Paraguay y su salida al Atlántico por la vía del Río de la Plata en Argentina.

Finalmente, La Cuenca del Titicaca, compartida con Bolivia, en el lado peruano está formada por los ríos Pucará, Azángaro, Ramis, Chaquimayo, Ilave y otros. La importancia del Lago Titicaca reside en que atempera la gelidez de la región, posibilitando el desarrollo de asentamientos y poblaciones humanas siendo además los ríos provenientes del lago, como el Desaguadero, fuentes importantes para la economía de la cuenca. El Perú cuenta con lagos y lagunas en el Perú las cuales ascienden a más de 12,000. (Ministerio de Defensa, 2015)

El mar. La presencia de la Cordillera de los Andes y el afloramiento costero de masas de aguas frías proveniente de la Corriente de Humboldt, dan como consecuencia de que los vientos alisios provenientes de la costa que arrastran las aguas calientes del mar, haciendo que emerja del fondo marino el agua fría, rica en fosfatos y nitratos que sirven de alimento al plancton, que a su vez es consumido por peces y otros animales marinos, creando una cadena alimenticia que proporciona la riqueza y variedad biológica que hacen del Mar Peruano; considerado como uno de los más ricos en el mundo, constituyéndose en fuente de alimentación y de desarrollo industrial.

Recurrentemente se presenta el fenómeno de El Niño, motivado por el debilitamiento de los vientos alisios que arrastran las aguas calientes, haciendo desaparecer el plancton y los cardúmenes de especies como la anchoveta y el pejerrey, debido al incremento de la temperatura del agua, esto es acompañado de lluvias torrenciales en la costa y sequías en la sierra con consecuencias negativas en la economía.

Económico. Se espera durante el horizonte de proyección 2014 -2017 que la economía mundial se incremente en 3.7%, cifra que está por debajo del 3.8% proyectado en el Marco

Macroeconómico Multianual (MMM) 2015-2017 (abril) , dentro de un contexto de choques adversos transitorios dentro de la economía estadounidense y con menores perspectivas de crecimiento potencial en las economías emergentes. Así, la revisión a la baja de la proyección de crecimiento, refleja tanto factores transitorios como permanentes. El FMI, en su informe de “actualización de las perspectivas económicas mundiales” de julio 2015, redujo la proyección de crecimiento mundial para el año 2014 de 3.6% (abril) a 3.4% y aumentó ligeramente la proyección para el 2015 de 3.9% (abril) a 4.0%. En el caso del crecimiento económico en América Latina y el Caribe, este se ha desacelerado más de lo previsto, ya que el crecimiento de América del Sur ha pesado más que la incipiente recuperación de México, según el pronóstico más reciente del Fondo Monetario Internacional para la región. En la Tabla 14 se aprecian los principales indicadores macroeconómicos.

La economía Estadounidense y la revisión a la baja de su crecimiento para el 2014 se deben principalmente al choque climatológico temporal que afectó negativamente el primer trimestre del 2014. Para los sucesivos trimestres se espera que la economía Estadounidense se dinamice. En el segundo trimestre la economía creció 4% sobre todo por: (a) la mejora del consumo privado (2.5%), (b) inversión fija residencial (7.5%), (c) inversión fija no residencial (5.5%) y (d) exportaciones (9.5%). Para el periodo 2015-2017, se mantiene la proyección a medida que continúe la recuperación del mercado laboral y del sector inmobiliario. Cabe señalar que, entre enero y julio del 2015, se han creado 1.8 millones de empleos.

Asimismo, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la riqueza neta de los hogares ha mejorado por aumentos en el precio de las casas y la capitalización de las bolsas de valores, dando como resultado que el ratio de la riqueza neta de los hogares como porcentaje del ingreso disponible se haya recuperado y ubicado en los niveles antes de la crisis (MEF, 2015).

Tabla 14.

Principales Indicadores Macroeconómicos

	Datos Históricos		Marco Macroeconómico Multianual			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PBI Socios Comerciales						
Mundo (variación porcentual real)	3.5	3.2	3.3	3.5	3.9	4
EEUU (variación porcentual real)	2.3	2.2	2	3	3	3
Zona Euro (variación porcentual real)	-0.7	-0.4	0.5	0.9	1.4	1.5
China (variación porcentual real)	7.7	7.7	7.4	7.2	7.1	7.1
Socios Comerciales (variación porcentual real)	2.8	2.7	2.8	3	3.2	3.3
Precios de los Commodities						
Oro (US\$ -oz.tr)	1,670	1,411	1,250	1,190	1,190	1,250
Cobre (US\$ -lb)	351	332	313	305	300	300
plomo (US\$ -lb)	94	97	97	99	100	101
Zinc (US\$ -lb)	88	87	93	94	94	94
Petróleo (US\$ -barril)	94	98	99	99	100	101
Producto bruto interno						
PBI (miles de millones de nuevos soles)	508	547	585	628	679	735
PBI (variación porcentual real)	6	5.8	4.2	6	6.2	6.2
Demanda interna (variación porcentual real)	8	7	4.6	5.2	5.2	5.4
Consumo privado (variación porcentual real)	6.1	5.4	4.8	4.9	4.9	4.9
Consumo público (variación porcentual real)	8.1	9 6.7	9.6	3.1	6	6
Inversión privada ((variación porcentual real)	15.6	6.4	1.5	6	6	6
Inversión pública (variación porcentual real)	19.1	12.5	8.3	8	11.6	10
Inversión privada (porcentaje del PBI)	20.4	20.8	20.5	20.5	20.6	20.6
Inversión pública (porcentaje del PBI)	5.4	5.8	6.1	6.3	6.6	6.8
Sector Externo						
Cuenta corriente (porcentaje PBI)	-3.3	-4.5	-4.8	-4.8	-4.2	-3.5
Balanza comercial (millones de US\$)	5,232	-40	-2,510	2,075	690	1,135
Exportaciones (Millones de US\$)	45,357	42,177	39,010	41,132	44,234	47,799
Importaciones (Millones de US\$)	-41,135	-42,217	-41,519	-43,207	-44,923	-46,654
Financiamiento externo de largo plazo (porcentaje del PBI)	8.3	5.1	4.9	4.9	4.4	3.7
Sector público no financiera						
Presión tributaria (porcentaje del PBI)	16.5	16.4	16.7	16.4	16.4	16.4
Ingresos corrientes del GG (porcentaje del PBI)	22.4	22.1	22.4	22.3	22.3	22.3
Resultado primario (porcentaje del PBI)	3.4	1.9	1	0.6	0.4	0.1
Resultado económico (porcentaje del PBI)	2.3	0.9	0	-0.4	-0.6	-0.8
Saldo de deuda pública						
Externa (porcentaje del PBI)	9.8	8.8	8.2	8.2	7.8	7.6
Interna (porcentaje del PBI)	10.6	10.8	10.9	10.9	10.8	10.1
Total (porcentaje del PBI)	20.4	19.6	19.1	19.1	18.6	17.7

Nota: Se considera las cuentas nacionales con año base 2007 disponibles en el portal web del BCRP. Tomado de INEI, BCRP (2015a). Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf

Se proyecta que el crecimiento del PBI en América Latina y el Caribe se expanda 1.3% en 2014; solo una vez en los últimos 12 años se ha registrado una tasa de crecimiento más baja, y la actual previsión es más de 1 punto porcentual inferior a la tasa proyectada en abril de 2014, señaló el FMI en la actualización del informe de perspectivas económicas (MEF, 2015^a).

Según el informe, las considerables revisiones a la baja obedecen a una combinación de factores externos e internos. En el frente externo, el debilitamiento de los precios de importantes materias primas ha suscitado una sensación de que los tiempos son menos favorables y ha llevado al sector privado a contraer el gasto. La incertidumbre en torno a las políticas internas ha minado aún más la confianza en varios países.

Para el 2015 se espera que el crecimiento se recupere a 2.2%, a medida que se disipen algunos de los factores a corto plazo que frenan la actividad y en vista de que las incertidumbres que rodean a las políticas internas tenderán a disminuir en algunos países, explicó el FMI. Para las economías financieramente integradas —Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay— se prevé un repunte moderado de la actividad económica, y se proyecta que el crecimiento del PBI sea de 2.7% en 2014 y 3.5% en 2015, señaló el FMI. La economía de Brasil sufrió una nueva desaceleración pronunciada, y entró “técnicamente en recesión” a comienzos de 2014. Las condiciones económicas se deterioraron considerablemente en Chile y Perú, donde la desaceleración se debió sobre todo a la moderación de la inversión y el consumo de bienes duraderos. En cambio, la economía de México ha cobrado impulso últimamente, tras varios trimestres de desempeño deficiente que concluyeron a comienzos de 2014.

El crecimiento en otros países exportadores de materias primas seguirá siendo dispar. Se proyecta que Argentina y Venezuela estén en recesión este año y el próximo, en tanto que

para Bolivia, Ecuador y Paraguay se prevé la continuación de un crecimiento relativamente fuerte del orden de 4% a 5%.

En América Central, se proyecta que el crecimiento permanezca estable alrededor de 3%, y para 2015 se prevé un crecimiento solo ligeramente más sólido, ya que las repercusiones positivas de la recuperación seguirán viéndose neutralizadas por los vientos en contra específicos de cada país. El crecimiento en el Caribe continúa decepcionando, en un contexto de marcadas vulnerabilidades externas, fiscales y financieras en muchos países. Se prevé que las economías que dependen del turismo se expandan tan solo 1.1% en 2014 y 1.7% en 2015.

Los factores permanentes se centran en las economías emergentes, las cuales se encuentran en una fase de convergencia a un nivel más bajo de crecimiento potencial explicado por menores precios de materias primas, mayores costos financieros y el cambio de modelo de desarrollo en la economía china; cabe indicar que, este escenario impactará de manera diferenciada a cada país dependiendo de sus fundamentos macroeconómicos. El FMI, en su reporte de junio 2014, proyecta que debido a estos factores externos estructurales el crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo durante el periodo 2012 -2018 sería menor en 1.5 puntos porcentuales (p.p.) al crecimiento promedio 2003 -2011. En la misma línea, el FMI estima que América Latina durante el periodo 2014 -2019 crecerá en promedio 1.3 p.p. menos que el promedio 2003-2011. (MEF, 2015^a)

En este contexto, se reduce el crecimiento de la economía China para el 2014 a 7.4% y para el 2015 -2017 a 7.1%. En la primera mitad del año China creció 7.4%, marginalmente por debajo de la meta del gobierno (7.5%), moderándose principalmente la demanda interna. Las ventas al por menor durante el segundo trimestre del 2014 avanzaron en 12.3%, siendo menor al promedio del primer trimestre del 2014 (13.1%). El sector inmobiliario se viene corrigiendo y los precios de nuevas viviendas residenciales de 70 ciudades registraron un

avance de 4.0% en junio, el menor en quince meses. Las inversiones urbanas avanzaron a una tasa de 17% en junio, frente al 20% de hace un año. Cabe recordar, que la economía China continúa mostrando fragilidades de endeudamiento de las empresas y de los gobiernos locales, y la corrección de estas vulnerabilidades será paulatina.

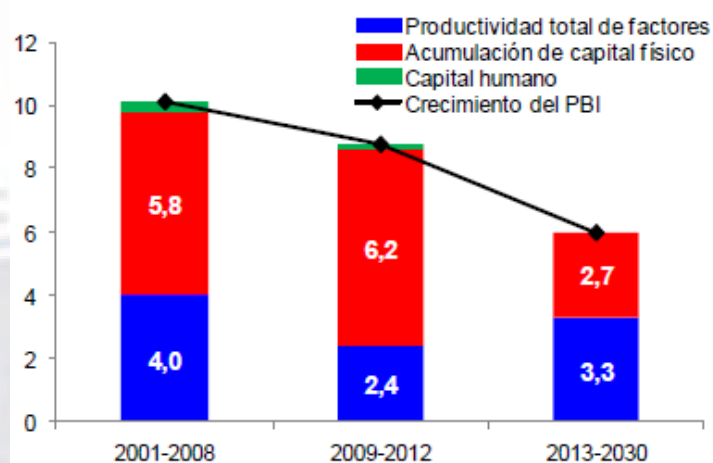


Figura 9. China: Crecimiento del PIB (variación % anual)

Tomado de “Ministerio de Economía y Finanzas: Marco macroeconómico multianual 2015 -2017 revisado,” por el Portal del MEF 2015^a. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf

Por su parte, el FMI, en su informe de “Perspectivas Económicas Globales” de julio último, redujo la proyección del crecimiento chino para el 2014 de 7.5% (abril) a 7.4% y para el 2015 de 7.3% (abril) a 7.1%. De acuerdo con el FMI, el crecimiento potencial de China en el largo plazo será de 6,0%, para hacer sostenible este crecimiento, el gobierno chino autorizó en marzo del 2014, importantes reformas para incrementar el consumo y el ingreso de las familias: (a) aprobó un ambicioso plan para aumentar la actual tasa de urbanización de 54% a 60% hacia el 2020, considerando inversiones en infraestructura ferroviaria y construcciones de viviendas en zonas marginales, (b) otorgó a los agricultores los derechos de propiedad sobre sus tierras y viviendas y, (c) diseñó políticas para ampliar la cobertura de los sistema de seguridad social en salud y pensiones.

Según el Fondo Monetario Internacional, hacia el 2030, de ejecutarse aceleradamente estas reformas, el ingreso per cápita chino aumentaría de 25% a 40% respecto al nivel de EE.UU. y el consumo per cápita se duplicaría de 12% a 25%.

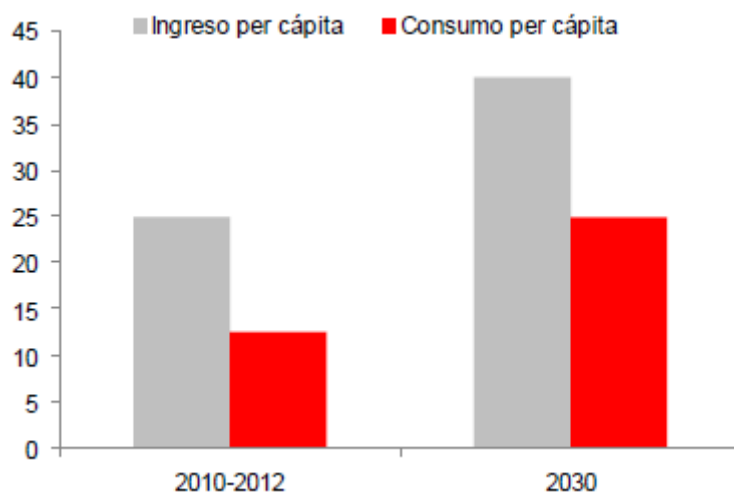


Figura 10. China: Ingreso y consumo per cápita bajo el escenario de reforma rápida (En porcentaje del nivel de EE.UU.)

Tomado de “Ministerio de Economía y Finanzas: Marco macroeconómico multianual 2015 -2017 revisado,” por el Portal del MEF 2015^a. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf

El entorno internacional menos favorable respecto del MMM de abril, afectará al desempeño de nuestros socios comerciales, donde el 57% de las exportaciones peruanas se destinan a las economías avanzadas, mientras que el 43% restante a las economías emergentes y en desarrollo. Así, mientras que el crecimiento mundial se ha revisado a la baja para el 2014 en 0,2 p.p., y para el 2015-2017 en 0,1 p.p., el crecimiento de los socios comerciales de la economía peruana han presentado una baja en una magnitud mayor (MEF, 2015^a).

Se mantienen los riesgos respecto a un retiro acelerado del estímulo monetario en EE.UU. generando salidas de capitales de las economías emergentes y una recuperación económica menor a la esperada en la Zona Euro con riesgos de deflación. En cuanto al escenario de riesgo de una desaceleración mayor a la esperada de China e impacto sobre los precios de materias primas que exporta Perú.

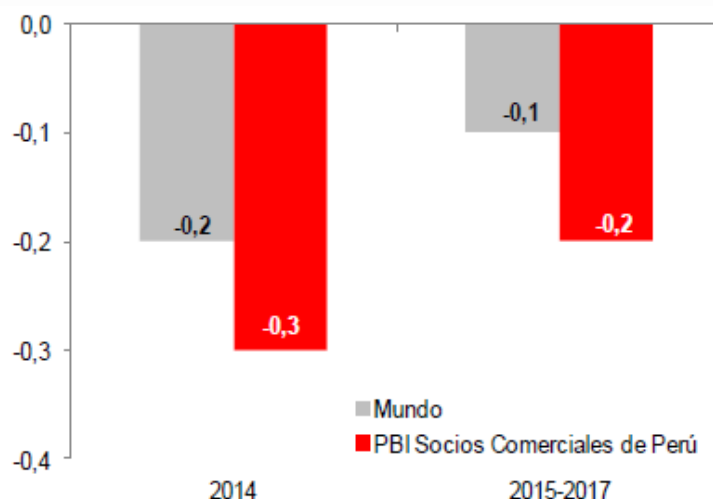


Figura 11. PBI mundo y PBI socios comerciales de Perú

Tomado de “Ministerio de Economía y Finanzas: Marco macroeconómico multianual 2015 -2017 revisado,” por el Portal del MEF 2015^a. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf

Si bien no se ha materializado en la magnitud presentada en el escenario, sí es importante resaltar la revisión a la baja en la proyección de crecimiento de la economía china en el mediano plazo. Asimismo, en los últimos meses se han evidenciado nuevos riesgos geopolíticos que podrían impactar en la volatilidad de corto plazo de los términos de intercambio como: (a) la extensión de los conflictos en Irak, que produce el 3.5% de la producción mundial del petróleo crudo (en especial la zona sur donde se encuentran el 75% de los yacimientos) pudiendo impactar en el precio del crudo y, (b) la intensificación del conflicto de Rusia con Ucrania, conllevando a volatilidad de los mercados y alzas de precios de productos agrícolas como el maíz y trigo, Ucrania es el tercer exportador de maíz y el sexto de trigo a nivel mundial (MEF, 2015).

En el mediano plazo, el nuevo escenario internacional, caracterizado por menores precios de materias primas, mayores costos financieros y menor crecimiento de las economías emergentes, plantea riesgos de un menor crecimiento potencial para la economía peruana. Asimismo, en el caso peruano, la evidencia internacional muestra que países con un nivel de PBI per cápita similar al nivel actual de Perú, registraron en el pasado una caída significativa en sus crecimientos de mediano plazo con un promedio de 6.2% a 3.4%.

La caída en el precio de los metales, la depreciación del nuevo sol y el bajo crecimiento de los socios comerciales del país afectaron los márgenes de muchas empresas que frente a esto pospusieron inversiones y redujeron costos operativos. Este proceso se vio reflejado en la caída de 1.6% en la inversión privada, el débil crecimiento del empleo y una generalizada negociación de costos con proveedores. El menor ritmo de las contrataciones, sumado a la mayor cautela de los bancos en el otorgamiento de créditos, afectó las principales fuentes de ingreso de las familias y, consecuentemente, la demanda por algunos rubros de consumo.

Para impulsar el crecimiento económico, el Gobierno anunció medidas enfocadas en el aumento de las remuneraciones del Estado y de la inversión pública, así como en la reducción de impuestos y de barreras burocráticas. Sin embargo, el impacto de estas medidas sobre el crecimiento en el 2014 fue muy reducido. Un ámbito donde sí se dio un impulso importante fue en las concesiones. El Gobierno concesionó proyectos cuyos montos de inversión sumaron US\$ 10,000 millones. Sin embargo, ninguno de estos proyectos inició su etapa de construcción en el 2014. El Banco Central de Reserva (BCR), por su parte, redujo la tasa de interés de referencia y la tasa de encaje en nuevos soles, pero el impacto fue limitado por la cautela de los bancos en el otorgamiento de crédito en los segmentos más riesgosos. El crecimiento de la inversión privada del 2014, se ha orientado hacia la baja debido a una caída de los precios en las exportaciones que impactan sobre la inversión minera (20% de la inversión privada total).

En el primer semestre del 2014, el índice de precios de exportación cayó en -9.1% y la inversión en minería cayó -5.0%, esto se ve reflejado en la importación de camiones mineros, que acumuló entre enero y julio del 2014 una caída de -40.8% (MEF, 2015^a). Cabe destacar que la desaceleración es un fenómeno regional. Por ejemplo, el crecimiento promedio entre enero a junio del 2014 en Brasil fue 0.2%, en México 1.8% y en Chile 2.2% , siendo menor

respecto al promedio de los últimos tres años. Por su parte, según el Consensus Forecasts, entre enero y agosto del 2014, las expectativas de crecimiento del PBI de Chile se ajustaron a la baja en 1.7 p.p., en Brasil 1.2 p.p., y en México 0.9 p.p.

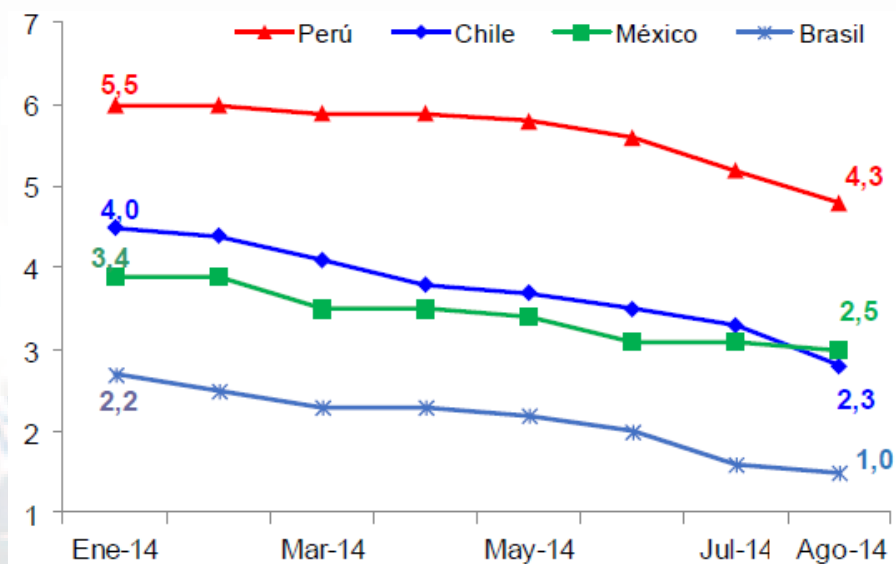


Figura 12. Expectativas de crecimiento del PBI 2014 (variación % anual)

Tomado de "Ministerio de Economía y Finanzas: Marco macroeconómico multianual 2015 -2017 Revisado," por el Portal del MEF 2015⁹. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf

Tecnológico – científico. Después del bloque asiático, el crecimiento económico de los países de América Latina y el Caribe fue uno de los más acelerados entre el 2010 y 2011. Este impulso también se vio reflejado en la inversión en investigación y desarrollo, la misma que se duplicó desde 2002 y alcanzó la cifra de 44 mil millones de dólares. Así lo indica el informe El Estado de la Ciencia 2013 elaborado por la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) bajo el patrocinio de la Organización de Estados Iberoamericanos. Los países que lideran la inversión en ese campo son Brasil, con el 63% del total regional; México, con el 18%, y Argentina, con el 11%. Sin embargo, si bien se han registrado avances, ese monto apenas representa un 3% del total de las inversiones destinadas a la investigación y desarrollo a nivel mundial, indicó a la Agencia Ciencias y Tecnología de Alimentos (CyTA) el doctor Rodolfo Barrere, coordinador de Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología. El documento también revela que en 2011 el conjunto de países latinoamericanos y caribeños

realizó una inversión equivalente al 0.78% del PBI regional. En Portugal y España esas cifras aumentan a un 1.49% y un 1.33%, respectivamente y el conjunto de países que conforman la Unión Europea destinan el 1.95% de su PBI, afirmó Barrere.

De acuerdo con las cifras del Sistema Nacional de Información de Mercados (SNIIM), la inversión total en actividades de innovación de las empresas que lograron resultados en innovación tecnológica para el periodo 2009-2011 fue de 10 mil millones de soles, de los cuales 8 mil millones se invirtieron en adquirir bienes de capital, representando el 80% del total invertido. Al analizar la inversión promedio en innovación acumulada entre 2009 y 2011, se observa que por cada nuevo sol que invierte una empresa nacional, una empresa extranjera invierte aproximadamente cinco nuevos soles: en promedio 2.1 millones de soles versus 9.7 millones de soles, respectivamente. La misma tendencia se observa en la inversión promedio en la adquisición de capital, 6.8 millones de soles en empresas extranjeras y mixtas versus 1.7 millones de soles en una empresa nacional. (CONCYTEC, 2012).

Según la SNIIM, el quintil de empresas manufactureras con el mayor nivel de inversión en actividades de innovación concentra el 91.9 % del total de la inversión en este rubro. En el caso de las empresas con resultados innovadores, el quintil de mayor inversión acumula el 90.4% del total. Tomando en consideración el origen del capital, se observa que mientras las empresas mixtas y extranjeras invierten alrededor del 3.9% de sus ventas, las empresas nacionales invierten el equivalente al 5.4%.

En consecuencia, si bien las empresas extranjeras y las de mayor tamaño invirtieron más recursos, se observa que la mayor intensidad en la actividad de innovación (inversión en innovación como porcentaje de ventas) se encuentra en las empresas nacionales pequeñas y medianas. Al igual que en el caso de las grandes empresas, esto puede deberse a un efecto de escala o estar relacionado con el sector en que se focaliza la inversión extranjera o mixta.

El 21.9 % de las empresas encuestadas recibió algún apoyo gubernamental, monetario y no monetario, para actividades de innovación entre los años 2009 y 2011, y el 15.4% señala haber recibido este tipo de apoyo antes de ese período. Estas cifras reflejan un creciente interés del Estado en relación al proceso de innovación de las empresas. A pesar de que las pequeñas empresas tienen una alta participación como beneficiarias del apoyo gubernamental, solo el 18.6% del total de pequeñas empresas del sector accedió a este apoyo, mientras que la gran empresa alcanzó una cobertura del 44.6%.

Antártida. El Perú tiene presencia en la Antártida debido a la proyección de sus meridianos hacia el polo sur. El Perú es país adherente al Tratado Antártico desde 1981. En 1983 se creó la Comisión Nacional de Asuntos Antárticos (CONAAN), organismo que conduce la política nacional antártica. Para ser reconocido como Miembro Consultivo del Consejo Antártico, el Perú llevó a cabo las actividades siguientes: (a) expediciones de reconocimiento de la zona antártica; (b) ejecución de investigaciones científicas aprobadas por el Consejo Consultivo y; (c) la construcción de la Estación Científica Machu Picchu con tres módulos, uno de vivienda, con un área de 210 m², para 28 personas, un taller, casa de fuerza, de 92 m² y un módulo de emergencia de 56 m². La Estación Antártica Machu Picchu se encuentra ubicada en la ensenada Mackellar de la isla Rey Jorge, en el extremo norte de la península antártica.

Desde 1988, el Perú ha realizado quince expediciones científicas con personal de los Ministerios de Energía y Minas y Pesquería, de los Institutos Geofísico y del Mar, y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; con apoyo logístico de las Fuerzas Armadas. Las principales investigaciones científicas corresponden a los Programas siguientes: Biología Humana, Oceanografía Física y Química, Biología, Magnetismo Terrestre, Acústica y, Meteorología y Geofísica.

Histórico –psicológico –sociológico. En la última encuesta en línea de Nielsen, realizada del 13 de agosto al 5 de septiembre de 2014, la confianza del consumidor aumentó en el 65% de los mercados medidos, en comparación con el 52% en el trimestre pasado. Entre las mayores economías del mundo, la confianza del consumidor aumentó cuatro puntos en Estados Unidos (108), un punto en Alemania (97), tres puntos en Reino Unido (93) y cuatro puntos en Japón (77), en comparación con el segundo trimestre. Mientras tanto, por cuarto trimestre consecutivo la confianza del consumidor en China se mantuvo estable en 111. En todas las regiones el índice de confianza fue a la alza en mayor o menor medida. Norteamérica mostró el mayor crecimiento, más cuatro puntos llegando a 107, índice que coincide con el reportado en la región de Asia Pacífico donde creció un punto.

El índice en Medio Oriente y África fue de 96 (+3), en Latinoamérica de 91 (+1) y en Europa de 78 (+1), con respecto al trimestre anterior. En Latinoamérica aumentó un punto el Índice de Confianza para colocarse en 91 en el tercer trimestre de 2014, con crecimientos en tres de los siete países medidos. La confianza en Brasil se sigue manteniendo como la más alta de la región y creció un punto ubicándose en 101. Colombia (98) y México (88) crecieron tres puntos cada uno contra el segundo trimestre. Por su parte, la confianza del consumidor disminuyó en Chile (85), Venezuela (70) y Perú (97), con menos 7, 2 y 1 punto respectivamente. Mientras tanto, Argentina se mantuvo estable en 68, sin cambio contra el trimestre anterior.

3.1.3 Principios cardinales

Influencias de terceras partes. Diego Castrillón, director ejecutivo de Prospectiva 2020, afirma que el hecho de que cuatro de los cinco países con mayor potencial para el desarrollo comercial del Perú se ubiquen en el Asia Pacífico se explica por el crecimiento de la clase media emergente. “Esta región concentró en el 2009, tiempo de crisis, el 28% de la clase media emergente del mundo y para el 2020 tendrá el 54% de este estrato”, menciona.

También afirma que si bien existe un gran potencial en todos estos mercados, es necesario que se haga un análisis muy fino de cuál es la oferta exportable que tendría mayores oportunidades, para ello es importante la labor de inteligencia de las oficinas comerciales, las cuales deben tener en cuenta que Hong Kong puede ser la puerta a la zona norte de Asia y Malasia a la zona sur. El Ministerio de Comercio Exterior (Mincetur), ha mencionado que si bien aún no se cuentan con oficinas comerciales en estos mercados asiáticos, eso no quiere decir que no se trabaje en una estrategia para aprovecharlos. En ese sentido, afirmó que se elaboran estrategias para que el sector agroexportador aproveche el potencial que tiene en Taiwán y el que ofrece Singapur para las inversiones.

Lazos pasados –presentes. Existe un amplio pasado de amenazas y alianzas entre las naciones, siendo una de ellas con Chile librándose una guerra que duró cuatro años siendo vencedor el país del sur y tomando posesión de las ciudades de Arica, Tarapacá y Tacna (esta última devuelta al Perú mediante un referéndum). Recientemente las inversiones chilenas en nuestro país han aumentado hasta convertirse en importantes fuentes de trabajo (energético, aéreo, retail, etc). China es otro país que tuvo una migración de personas hacia el Perú entre los siglos XIX y XX y últimamente un socio estratégico en la economía de nuestro país por contar con varias empresas del sector minero (cobre y hierro).

Ecuador al igual que con Bolivia presentan una historia de un solo país, con culturas similares (imperio del Tahuantinsuyo) y posteriormente dividido post independencia. Con Ecuador en los años 90's se tuvo un conflicto bélico que llevó a definir la frontera peruana – ecuatoriana gracias al tratado Pando –Novoa. Con el país de Argentina se comparte un conjunto de valores e intereses en la agenda internacional como la promoción y defensa de la democracia y el Estado de derecho, la promoción y protección de los derechos humanos y la búsqueda de la paz y seguridad internacionales, la prioridad de la agenda social, un mayor equilibrio entre países desarrollados y en vías de desarrollo y la lucha contra la pobreza. Perú

y Argentina propician el dialogo político y la integración sudamericana y regional. Son Estados miembros de la CAN y de MERCOSUR, respectivamente y son miembros fundadores de UNASUR, del Grupo de Río y de ALADI. (Embajada de Argentina, 2015)

Brasil al ser la sexta economía a nivel mundial ha estado muy ligado al Perú estos últimos años, participando en los campos referidos el avance como la integración energética, la facilitación del comercio, la promoción de inversiones, programas educativos, vigilancia de la amazonia, desarrollo de hidrobias fluviales, televisión digital, entre otros. La realización del Festival Binacional Perú-Brasil es parte de una estrategia de trabajo conjunto entre ambos países y se da en el marco de los compromisos asumidos durante la 104 Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT en Ginebra (Diario Gestión, 03 de Agosto 2015).

Contra balance de intereses. El Perú cuenta con políticas monetarias estables las cuales son lideradas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Asimismo cuenta con acuerdos comerciales los cuales son: (a) la Organización Mundial del Comercio, (b) Tratado de Libre Comercio –Comunidad Andina, (c) Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), (d) Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba, (e) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, (d) Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile, (e) Acuerdo de Integración Comercial Perú – México, (f) Acuerdo de Promoción Comercial Perú–EEUU, (g) Tratado de Libre Comercio Perú–Canadá, (h) Tratado de Libre Comercio Perú–Singapur, (i) Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China, (j) Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio, (k) Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea, (l) Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para acelerar la liberalización del comercio de mercancías y la facilitación del comercio y sus protocolos adicionales, (m) Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón, (n) Acuerdo de Libre Comercio Perú–Panamá, (o) Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión

Europea, (p) Acuerdo de Libre Comercio Perú–Costa Rica, (q) acuerdo de alcance parcial de naturaleza comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela y, (r) Alianza del Pacífico.

3.1.4 Influencia del análisis en la Región Cusco

Gracias al análisis de los intereses nacionales, los cuales nos permiten identificar la base de los intereses de la región Cusco y que conversen con los intereses del Perú. Con ello, las políticas nacionales aportarán a conseguir los objetivos de la región, gracias a la inversión extranjera, el turismo, hidrocarburos y agroexportación. El análisis del potencial nacional permite conocer las oportunidades que la región posee, entre ellos los tratados comerciales con países de alto poder adquisitivo que nos permitan ingresar a nuevos mercados. Asimismo los principios cardinales nos permite conocer los intereses comunes con el Perú y con la región Cusco -desarrollo económico y social-.

3.2 Análisis Competitivo del País

El Perú se encuentra ubicado en el puesto 50 según el ranking del 2014 de un universo de 60 países, según el Índice de Competitividad Mundial del Institute for Management Development (IMD), en donde se aprecia que el país retrocedió siete puestos, respecto al 2013.

En la Tabla 15 se aprecia la posición del Perú respecto a otros países de América del Sur desde el año 2008 al 2014. Analizando esta información, el único país que no ha descendido en el ranking es nuestro vecino país Argentina. Para el Perú, el retroceso en siete posiciones se debe a la mala percepción sobre el marco legal y regulatorio, la economía informal y su infraestructura deficiente. (Vega, 2014).

Tabla 15.

Ranking Mundial de Competitividad 2014, América del Sur

País	Ranking 2008	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014
Chile	26	25	28	25	28	30	31
Perú	35	37	41	42	44	43	50
Colombia	41	51	45	46	52	48	51
Brasil	43	40	38	44	46	51	54
Argentina	52	55	55	54	55	59	58
Venezuela	55	57	58	59	59	60	60

Nota. Tomado de “El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD,” por Elida Vega, El Comercio, 2014. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú posee ventajas competitivas frente a otros países del mundo gracias a su diversidad de climas y recursos naturales. Sin embargo, carece de normativas que ayuden a preservar dichos recursos, es por eso la importancia de gestionar sin dañar el medio ambiente. El Perú no ha desarrollado una infraestructura potente que pueda hacer frente al crecimiento que la nación requiere. El Instituto Peruano de Economía indicó que la inversión necesaria para cubrir la carencia en infraestructura al 2008, era de 37,760 millones de dólares (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014).

Actualmente, el Perú es uno de los países de la región con menor inversión en investigación y desarrollo e innovación. Esto se debe a las siguientes falencias: (a) falta de capacidad para innovar del sector público y privado, (b) baja calidad de los científicos de los institutos de investigación, (c) falta de colaboración entre industria y universidad en I+D, y (d) falta de disponibilidad de científicos e ingenieros en el país. Ante este escenario, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) ha sido nombrado como la entidad rectora para revertir esta situación. Para ello, se ha incrementado la inversión pública en este factor a través del Fondo Marco para la innovación, ciencia y tecnología (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014b).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Los consumidores peruanos son más exigentes que en el pasado dado por la mayor variedad de productos y servicios que cuenta el mercado en la actualidad y por el nivel de educación y accesos a la información (internet) con que cuenta el ciudadano de a pie. Los consumidores insatisfechos muchas veces utilizan las redes sociales para realizar sus quejas impactando negativamente en las empresas. La fidelidad del consumidor peruano es cuestión del pasado al igual que los consumidores de otros países.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú según el Consejo Nacional de la Competitividad, cuenta con una estructura productiva con pocos sectores altamente productivos, entre ellos destaca la minería; y bastantes sectores poco productivos como la agricultura y el comercio. La manufactura como valor agregado representa el 14% del PBI. Las empresas ubicadas en la zona costera del país presentan mejores condiciones de desarrollo productivo frente a las ubicadas en la sierra y selva del Perú (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014c).

Según el Ministerio de la Producción, el 94.2% de las empresas peruanas son microempresas, 5% son pequeñas, y solo el 0.8% son medianas y grandes empresas. Esta diferencia dificulta que las microempresas lleguen a pequeñas y éstas a medianas por la competencia intensa. (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014d).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global del World Economic Forum 2013-2014, el Perú obtuvo el penúltimo puesto a nivel de América del Sur para el indicador de estado de desarrollo de clústeres, para contrarrestar ello, el Estado ha propuesto implementar programas de desarrollo de proveedores y de apoyo con la finalidad de fortalecer a la industria, tanto a nivel horizontal (proveeduría de bienes y servicios), como vertical (entre empresas).

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Cusco

El Perú posee una gran diversificación de recursos naturales. A fin de aprovecharlos, el Perú debe ser competitivo y no depender del precio de los commodities. El Perú debe gestionar los fondos que posee para una mayor inversión básicamente en infraestructura y I+D. Con ello, incrementará la productividad a la par de mejorar la articulación empresarial a través de clústeres que puedan competir con los mercados extranjeros.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Estado Peruano posee tres poderes independientes los cuales son: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial. El Poder Legislativo posee un parlamento de 120 miembros cuyo organigrama se visualiza en la Figura 13.

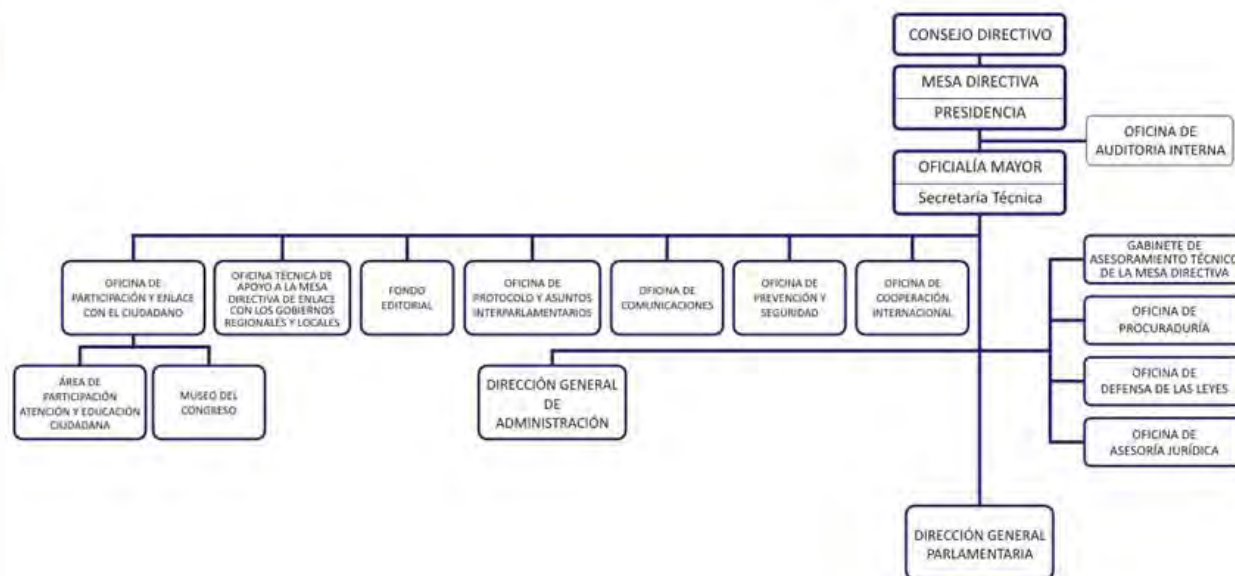


Figura 13. Organigrama del Congreso de la República al 2015

Tomado de "Portal Institucional e Información sobre la Actividad Parlamentaria y Legislativa del Estado Peruano," por el Portal del Estado Peruano 2015^a. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/organigrama>

El Poder Ejecutivo consta del Presidente de la República y dos Vice-Presidentes. El Presidente simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de

Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral. Existen 18 Ministerios que dependen del Poder Ejecutivo (ver Tabla 15). El poder Judicial se encuentra encabezado por la Corte Suprema de Justicia seguido por la Corte Superior de Justicia. El Estado Peruano es una democracia libre, la cual crea un espacio de participación común y de respuesta frente a todos los acontecimientos, donde se den cita la opinión, la crítica y el análisis, que apuntan a un sólo objetivo: la expresión libre e irrestricta a la cual tienen derecho todos los peruanos.

Tabla 16.

Ministerios del Estado Peruano

Ministerio	Presidida
Presidencia del Consejo de Ministros	Pedro Cateriano Bellido
Ministerio de Relaciones Exteriores	Ana María Sánchez Vargas
Ministerio de Defensa	Jakke Raimo Valakivi Álvarez
Ministerio de Economía y Finanzas	Alonso Segura Vasi
Ministerio del Interior	José Luis Pérez Guadalupe
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Aldo Alejandro Vásquez Ríos
Ministerio de Educación	Jaime Saavedra Chanduví
Ministerio de Salud	Aníbal Velásquez Valdivia
Ministerio de Agricultura y Riego	Juan Manuel Benites Ramos
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Daniel Ysau Maurate Romero
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Blanca Magali Silva Velarde
Ministerio de Energía y Minas	Rosa María Ortiz Ríos
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	José Gallardo Ku
Ministerio de la Producción (Industria y Pesquería)	Piero Ghezzi Solis
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Francisco Adolfo Dumler Cuya
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	Marcela Huaita Alegre
Ministerio del Ambiente	Manuel Pulgar-Vidal Otalora
Ministerio de Cultura	Diana-Alvarez Calderón Gallo
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Paola Bustamante Suarez

Nota: Tomado de "Presidencia del Consejo de Ministros" por Portal del Estado Peruano, 2015a. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/entidades-pcm/>

Existe una falta de política de descentralización clara y eficaz, tanto a nivel económico como social. El pensamiento cortoplacista de las autoridades ha ocasionado un retraso en los proyectos de reestructuración de la educación y salud para la población. Existe un Plan

Estratégico Nacional del Turismo (PENTUR) el cual considera como pilar fundamental para la actividad turística, el cuidado y conservación del patrimonio cultural y natural. El PENTUR tiene como principal misión la organización, promoción y dirección del desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística en el Perú, mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando un empleo digno que mejore la calidad de vida de la población, y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural. (Ministerio del Ambiente, 2015)

Respecto al sector del turismo, el gobierno ha establecido bases a fin de propiciar el desarrollo del mismo, dichas leyes son:

1. Ley 7663, Creación del Turismo en el Perú (1932).
2. Ley 10556, Creación de la Corporación Nacional del Turismo del Perú (1946)
3. Ley 14947, Creación de la Corporación de Turismo en el Perú (1964)
4. Ley 24027, Ley General del Turismo (1984)
5. Ley 26961, Desarrollo de la Actividad Turística (1998)
6. Ley sobre las Modificaciones Tributarias para el Desarrollo de la Actividad Turística (1998)
7. Ley 29408, Ley General del Turismo (2009).

La Ley General del Turismo declara y reconoce de interés nacional al turismo, considerándolo como una política prioritaria del Estado. Lo antes mencionado demuestra, una vez más, el gran interés que existe en el desarrollo sostenible y sustentable del turismo en el país. La prioridad que el Estado manifiesta con esta declaración es un claro ejemplo de ello. Con el objetivo de fortalecer a los gobiernos regionales y locales en el marco de la transferencia de funciones a su favor, esta ley establece que el MICENTUR debe orientarlos en materia de turismo, fomentando el turismo social y las estrategias para la facilitación turística, la inversión y promoción del turismo interno y receptivo, entre otros aspectos. Se

plantea la promoción y facilitación del desarrollo sostenible de la actividad turística. En ese sentido, se busca desarrollar un turismo que recupere y conserve el Patrimonio Cultural y natural, pero que también contribuya a mejorar la calidad de vida de la población local y fortalezca su desarrollo social, económico y medioambiental. (Ministerio del Ambiente, 2015)

Respecto a la política monetaria, el BCRP está incentivando un manejo adecuado de la liquidez en soles en el corto plazo por parte de las entidades financieras. Ha planteado una política de desdolarización, evidenciada con el aumento en 24.5% de los préstamos en moneda nacional (a Junio del 2015). Asimismo ha iniciado la subasta de depósitos públicos los cuales acumulan 2,800 millones de nuevos soles. (BCRP, 2015)

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana muestra los indicadores de respaldo financiero más altos entre las principales economías de la región gracias a los niveles de Reservas Internacionales Netas (RIN) acumulados en los años de influjos de capitales al país.

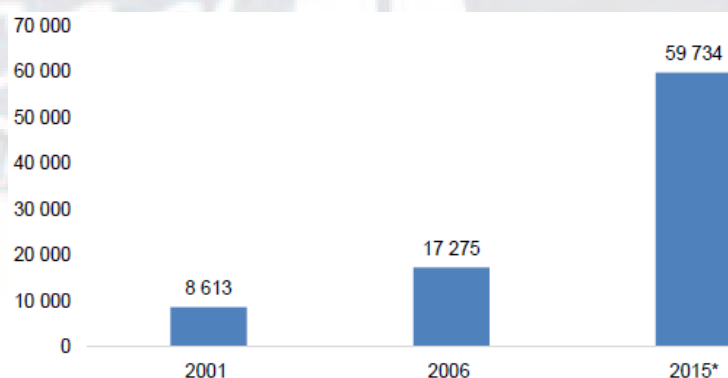


Figura 14. Perú: Reservas internacionales netas a Junio 2015 (Miles de Millones US\$)
Tomado de Programa monetario de Agosto (2015). Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-10-2015.pdf>

En este sentido, el Ministerio de Economía y Finanzas tiene como prioridad aumentar la competitividad del país, es decir, crear un marco institucional y económico que permita generar un mayor crecimiento y desarrollo. La suma de los factores para aumentar la competitividad abarca distintos sectores de la economía, desde la dotación de infraestructura, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible, la capacidad de innovación,

desarrollo de tecnologías, entre otros. El objetivo final es incrementar la competitividad del país para aumentar el empleo formal y el bienestar de la población, para ello se ha trazado tres metas globales: (a) Incrementar 15% la productividad media de la población, (b) Disminuir 5% la informalidad laboral y (c) Bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto. (Consejo Directivo del Consejo Nacional de la Competitividad, 2014a).

Según el último informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), denominado Perspectivas Económicas: Las Américas, ha indicado que el crecimiento promedio se encontrará ligeramente por debajo del 1% para el presente año para posteriormente recuperarse ligeramente en el 2016. Con ello, sería el quinto año consecutivo con crecimiento por debajo del 1%. Solo Chile y el Perú por parte de América del Sur mejorarían su crecimiento económico. En el resto de economías, se aprecia un estancamiento e, incluso, un decrecimiento de su actividad económica. En América Central y el Caribe se proyecta que México se fortalecerá, respaldado por el menor precio de importación del crudo y la esperada recuperación Estadounidense. En este contexto, el Perú está tomando medidas para impulsar el consumo e inversión, las cuales, según el Ministerio de Economía (MEF), tendrán efectos notorios hacia la mitad del año y contribuirán a mejorar el clima para hacer negocios. (Diario Perú21, 2015)

Tanto Chile, Colombia y el Perú comparten una misma debilidad, todas las economías de estos países son frágiles respecto a los precios de exportación de las materias primas y el inminente descenso de la inversión privada gracias a la paralización de los proyectos e inversiones. Sin embargo, cuentan con una gran capacidad para aplicar políticas fiscales y monetarias a fin de proteger su economía. (Diario Perú21, 2015)

En el mes de Junio el crecimiento del PBI fue del 3.87% lo cual indica una recuperación en la economía peruana siendo este el tercer trimestre consecutivo aunque sigue siendo una economía frágil por los riesgos que conlleva los precios bajos de las materias

primas que se exportan. La economía ha crecido gracias cuatro agentes económicos: (a) gasto público a través de reasignaciones presupuestales y; (b) las reformas orientadas a apuntalar la productividad de la economía en materia de infraestructura, capital humano y destrabe de las inversiones. (Diario Gestión, 14 de Agosto 2015)

El crédito directo para el sector Privado se ha ido incrementando año tras año. (ver Tabla 16) donde se aprecia que la moneda nacional ha ido aumentando versus la disminución del crédito directo en moneda extranjera. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) cuenta con la autonomía y los instrumentos de política monetaria que le permiten cumplir su objetivo de preservar la estabilidad monetaria. A partir de enero de 2002, la política monetaria del BCRP se conduce bajo un esquema de Metas Explícitas de Inflación (inflation targeting), con el cual se busca anclar las expectativas inflacionarias del público mediante el anuncio de una meta de inflación. Hasta el año 2006, la meta de inflación fue de 2.5% anual, con una tolerancia de desvío máxima de un punto porcentual hacia arriba y abajo.

A partir de 2007, la meta de inflación se redujo a 2%, manteniéndose el punto porcentual de desvío máximo, con lo cual el rango de tolerancia para la meta de inflación se ubicó entre 1% y 3%. La reducción de la meta de inflación de 2.5% a 2.0% tiene como finalidad, que la moneda tenga un mayor poder adquisitivo en el largo plazo además de fortalecer la confianza en la moneda nacional, favoreciendo la desdolarización. Asimismo, una meta inflacionaria de dos % iguala el ritmo de inflación del país con el de las principales economías desarrolladas, evitando la desvalorización relativa de la moneda. (MEF, 2015a).

El 2014 fue un año difícil para el sector minero peruano. Los precios del cobre y oro, metales que representan en conjunto 50% de la producción minera, cayeron en 7% y 10%, respectivamente. El PBI minero cerró con una caída anual de 2.1% respecto al 2013 y la inversión minera cayó casi 8%, medida en dólares, afectada principalmente por la finalización

de construcción de Toromocho en el 2013 (uno de los cinco grandes proyectos que estuvieron en construcción ese año).

Tabla 17.

Crédito Directo del Sistema Financiero del Sector Privado (en miles de nuevos soles)

Año/mes	TOTAL			
	MN	ME	TOTAL	
2012	Enero	80,823,989	66,090,555	146,914,544
	Febrero	81,378,688	65,521,658	146,900,346
	Marzo	82,410,692	66,469,187	148,879,879
	Abril	83,102,202	66,634,610	149,736,812
	Mayo	84,148,396	69,860,084	154,008,480
	Junio	85,999,224	70,171,451	156,170,676
	Julio	87,078,931	70,139,825	157,218,756
	Agosto	88,336,658	70,336,659	158,673,317
	Septiembre	89,295,063	71,064,157	160,359,220
	Octubre	89,993,268	71,293,151	161,286,419
	Noviembre	91,744,858	72,111,228	163,856,086
	Diciembre	93,110,791	72,338,617	165,449,408
2013	Enero	92,961,800	72,944,745	165,906,545
	Febrero	94,070,881	73,182,837	167,253,719
	Marzo	95,637,033	73,167,374	168,804,407
	Abril	97,433,662	74,084,334	171,517,996
	Mayo	99,008,296	76,496,853	175,505,149
	Junio	100,576,589	76,639,303	177,215,892
	Julio	102,798,311	77,317,386	180,115,696
	Agosto	105,441,166	78,329,504	183,770,669
	Septiembre	107,888,487	77,000,451	184,888,938
	Octubre	110,057,155	77,000,894	187,058,049
	Noviembre	113,255,307	78,636,462	191,891,770
	Diciembre	114,963,302	78,529,212	193,492,513
2014	Enero	116,178,289	79,316,788	195,495,077
	Febrero	118,258,652	78,289,361	196,548,013
	Marzo	120,747,774	78,197,820	198,945,594
	Abril	122,232,124	79,054,639	201,286,764
	Mayo	123,182,117	78,917,051	202,099,168
	Junio	123,794,764	81,921,390	205,716,154
	Julio	124,451,879	82,721,256	207,173,134
	Agosto	125,696,248	83,556,620	209,252,868
	Septiembre	127,842,377	83,723,139	211,565,516
	Octubre	130,443,030	83,756,897	214,199,926

Nota: Tomado de "Banco Central de Reserva del Perú," por Portal de Estadísticas e Información Regional, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>. (MN) Moneda Nacional, (ME) Moneda Extranjera)

En el 2014 la producción minera cayó 2.1% debido principalmente a las menores leyes en oro y cobre en operaciones de gran minería, así como el cierre de minas de oro y plata.

Además, problemas operativos no permitieron que el inicio de operaciones de importantes proyectos compensara la caída en la producción del resto de minas.

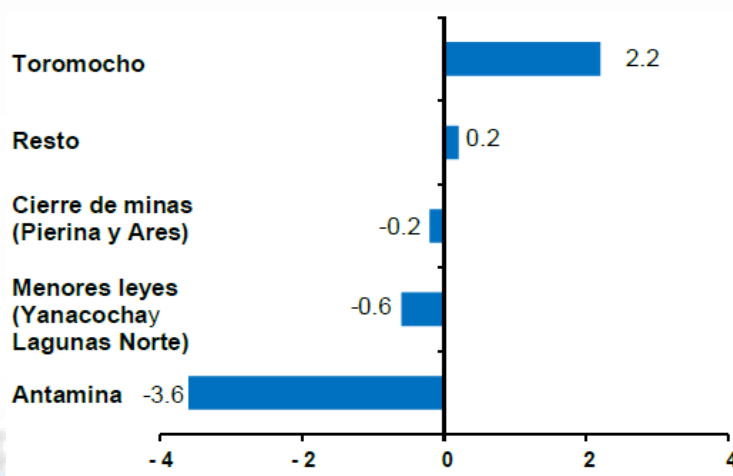


Figura 15. Contribución al crecimiento del PBI minería metálica, 2014 (puntos porcentuales)
Tomado de Memoria Anual MINSUR (2014). Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eef/A20032/20150326205702/MEA200322014AIA01.PDF>

Durante el año 2014, la inversión total en el sector minero habría ascendido a US\$ 8,600 millones, un 8% menos a lo invertido durante el 2013. Esto se debe principalmente al inicio de las fases finales de construcción de los cuatro grandes proyectos de cobre que representan 50% de la inversión minera –Las Bambas (MMG), ampliación de Cerro Verde (Freeport y Buenaventura), Toromocho (Chinalco) y Constancia (Hudbay), donde los últimos dos finalizaron su etapa de construcción en el 2013 y 2014, respectivamente-. Además, en el 2014 ningún proyecto importante inició su construcción.

La inversión en exploración minera cayó 20% aproximadamente en el 2014, debido a los menores precios de los metales que han conducido a la decisión de las empresas mineras de recortar la inversión en exploración, especialmente la exploración Greenfield. Más aún, las mineras junior han encontrado mayores problemas para conseguir financiamiento y continuar con sus exploraciones.

Según el MINCETUR, existen distintos tratados de libre comercio firmados por el Perú y otras naciones, los cuales buscan dinamizar la economía a través de las exportaciones. Los tratados se enumeran a continuación:

- (a) La Organización Mundial del Comercio,
- (b) Tratado de Libre Comercio –Comunidad Andina,
- (c) Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay),
- (d) Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba,
- (e) El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico,
- (f) Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile,
- (g) Acuerdo de Integración Comercial Perú – México,
- (h) Acuerdo de Promoción Comercial Perú–EEUU,
- (i) Tratado de Libre Comercio Perú–Canadá,
- (j) Tratado de Libre Comercio Perú–Singapur,
- (k) Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China,
- (l) Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio,
- (m) Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea,
- (n) Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para acelerar la liberalización del comercio de mercancías y la facilitación del comercio y sus protocolos adicionales,
- (o) Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón,
- (p) Acuerdo de Libre Comercio Perú–Panamá,
- (q) Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea,
- (r) Acuerdo de Libre Comercio Perú–Costa Rica,

(s) acuerdo de alcance parcial de naturaleza comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela y,

(t) Alianza del Pacífico. Entre los acuerdos comerciales más importantes se encuentra la Alianza del Pacífico, acuerdo firmado entre Chile, Perú, Colombia y México. También está por entrar en vigencia el TLC con Guatemala.

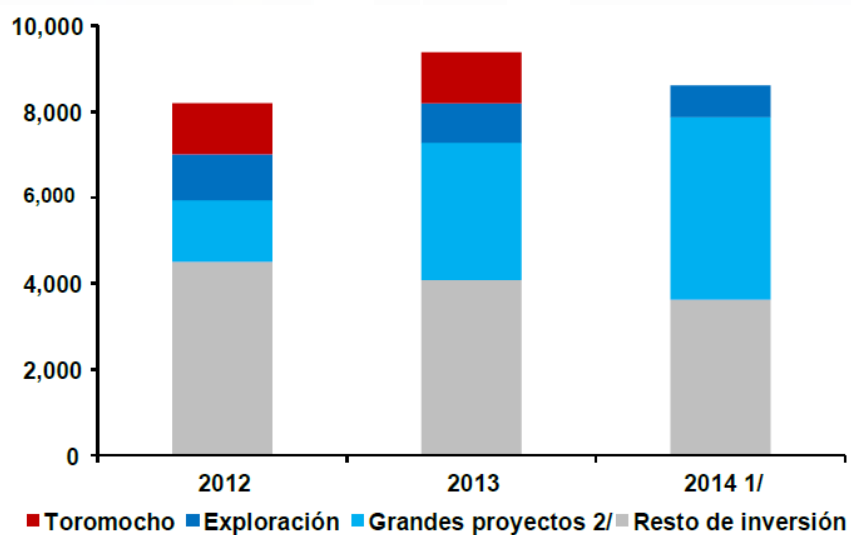


Figura 16. Inversión minera total en el Perú (US\$ millones)

Tomado de Memoria Anual MINSUR (2014). Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eef/A20032/20150326205702/MEA200322014AIA01.PDF>

La matriz energética en el Perú entre los años 71, 81 y 91 el consumo del gas sólo representó el 1.3% y 1.4% de la matriz energética nacional. En las dos últimas décadas según se muestra la Figura 17, el gas natural creció del 3.2% al 29.8%. El crecimiento se debe principalmente por el desarrollo de los proyectos Aguaytía el año 1997, y Camisea el año 2004.

En el 2010, la participación del Gas Natural (GN) en la generación de energía para la demanda nacional sólo fue del 30%. (ver Figura 18)

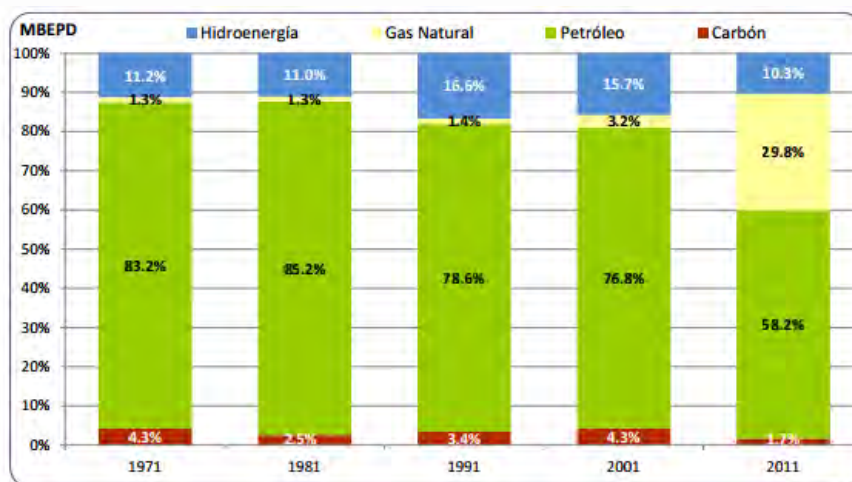


Figura 17. Evolución de la Matriz Energética del Perú -última década

Tomado de Boletín Estadístico de la Industria del Gas Natural Febrero 2013. Recuperado de http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/uploads/GFGN/boletin_feb_2013.pdf

El gas natural es una fuente de energía más limpia y ecología, ya que emite menos dióxido de carbono, y es eco amigable, como energía primaria se viene incrementando su participación en la utilización, como se refiere en la Figura 18, se aprecia un consumo del 30% al 2011, asimismo los principales yacimientos gasíferos del Perú están ubicados en la región Cusco.

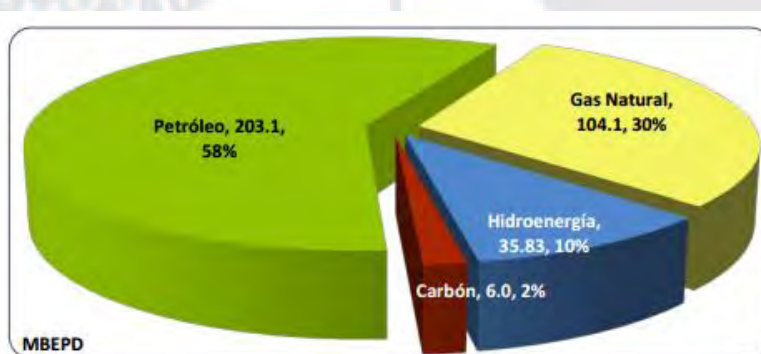


Figura 18. Consumo de Energía Primaria (2011).

Tomado de Boletín Estadístico de la Industria del Gas Natural Febrero 2013. Recuperado de http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/uploads/GFGN/boletin_feb_2013.pdf

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el año 2007 se conformó un Comité Asesor para medir la pobreza, integrado por representantes de organismos internacionales, organismos gubernamentales nacionales,

representantes de la comunidad académica y de centros de investigación. En el 2010, mediante Resolución Suprema N° 097-2010-PCM, es denominada “Comisión Consultiva para Estimación de la Pobreza y otros indicadores relacionados en el país” y se precisa, como su objetivo central, garantizar la calidad, transparencia y confianza de la información en el campo de la medición de la pobreza y otros indicadores. La incidencia de la pobreza en el Perú, en el año 2009, alcanza al 34.8% de la población peruana, es decir 35 personas de cada 100 tuvieron un nivel de gasto inferior a la Canasta Básica de Consumo. Este valor significa una reducción de 1.4 puntos porcentuales (p.p.) respecto al año anterior. Es de precisar que se consideran pobres a aquellas personas cuyo gasto per cápita, valorizado monetariamente, no supera el costo de la canasta básica de alimentos y no alimentos estimado en 257.10 nuevos soles, expresada como el umbral o línea de pobreza. Una persona para poder desarrollar sus actividades cotidianas necesita ingerir 2,119 calorías por día. El costo promedio mensual, en el año 2013, de estas calorías (canasta alimentaria) es de S/. 155. En el 2012 la pobreza fue de 25.8% mientras que en el 2013 la cifra bajó a 23.9% (INEI 2013).

Según el INEI (2014) se evidencia una menor asistencia escolar entre las madres adolescentes. Así, en el año 2013, más de 8 de cada 10 adolescentes alguna vez embarazadas no asistieron a un centro educativo (85.2%). En cuanto a las razones de la no asistencia escolar, las adolescentes mencionaron con mayor frecuencia el embarazo o matrimonio (45.9%), seguida de razones económicas (22.1%), entre las más destacadas.

A nivel cultural, La UNESCO (2015) ha declarado como Patrimonio Mundial los siguientes lugares ubicados dentro del Perú: (a) ciudad de Cusco, (b) Santuario Histórico de Machu Picchu, (c) sitio arqueológico de Chavín, (d) Parque Nacional de Huascarán, (e) zona arqueológica Chan Chan, (f) parque nacional Manú, (g) Centro Histórico de Lima, (h) parque nacional Río Abiseo, (i) líneas geográficas de Nasca y Pampas de Jumana, (j) Centro Histórico de Arequipa, y la (k) Ciudad Sagrada de Caral-Supe.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el último reporte emitido por el Word Economic Forum (WEF) para el periodo 2014 -2015 se puede apreciar que el Perú se encuentra en el puesto 92 en adopción tecnológica y su innovación se encuentra en el puesto 117. Ambos datos son bajos, ocasionando que el gobierno está interesado en revertirlos. Para ello han invertido recursos para mejorar la calidad de la educación como primer y principal paso estratégico.

Tomemos como referencia la Figura 19, en la industria manufacturera en el Perú al 2012, se aprecia una baja inversión en Investigación y Desarrollo.



Figura 19. Actividades de Innovación en la industria Manufacturera 2012.

Tomado de “La sostenibilidad de la innovación en la industria manufacturera peruana “ por el Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/sostenibilidad-cquiroz-web_1.pdf

Gracias a la sofisticación de los mercados y del incremento en la inversión privada el crecimiento económico ha sido sostenido otorgando una gran oportunidad para la innovación, lo que ha permitido que el Perú ocupe actualmente el puesto 73 en innovación según el ranking Word Intellectual Property Organization (WIPO).

A nivel de gasto público, el país con mayor presupuesto destinado a I+D es Israel con 4.39% de su PBI (World Bank). En el ámbito regional, nos ubicamos en uno de los puestos más bajos, ocupando el puesto 100 de 144 a nivel mundial en términos de colaboración academia –industria. A nivel regional, el Perú supera a Bolivia, Paraguay, Nicaragua y Haití.

En el Perú la inversión en I+D+i es baja, de acuerdo con las últimas cifras oficiales (2004) se indica que sólo se invierte el 0.16% del PBI en I+D+i, mientras que el promedio de América Latina es de 0.7% y el de la OECD es de 2.5%. Para revertir esta estadística, el Gobierno Peruano mediante el Ministro de Producción ha decidido tener como pilares la educación y la innovación. (Ministerio de la Producción, 2015). En temas de educación, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) ha contactado a científicos peruanos en el exterior con el fin de que asesoren vía internet a empresas y a estudiantes que se encuentren elaborando sus tesis.

En la búsqueda de fomentar la I+D se ha promulgado la Ley N° 30309 de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica, la cual tiene como fin el brindar un incentivo tributario a la innovación empresarial, otorgándose un porcentaje de deducción adicional al 100% sobre los gastos que realicen las empresas en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (actividad conocida como I+D+i). Esta deducción adicional, que puede llegar al 75% del gasto, reduce la renta neta a partir de la cual se calcula el impuesto a la renta. En buena medida, reduce el impuesto a pagar, de manera proporcional al gasto en I+D+i. (Ministerio de la Producción, 2015)

En el año 2014, el Perú inició el camino hacia la diversificación productiva a través del Plan Nacional de Diversificación Productiva. Para ello se plantearon tres estrategias: (a) facilitación de la diversificación productiva, (b) adecuación de regulaciones y simplificación administrativa y, (c) expansión de la productividad. (Ministerio de la Producción, 2015).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Organismos como la Dirección de Ecología y Protección del Medio Ambiente (DEPA) y el Centro de Ecología y Biodiversidad (CEBIO), tienen como misión promover la conservación de la biodiversidad, a través de programas de educación e investigación. El DEPA tiene a su cargo la elaboración de planes, programas y proyectos de prevención y

control de la contaminación ambiental, además es la encargada de normar, controlar y aplicar las sanciones establecidas en la legislación sanitaria y ambiental; supervisa el cumplimiento de Normas y Reglamentos Sanitarios en aspectos de la Ecología y la Protección del Ambiente, además de verificar el cumplimiento de los Estándares de Calidad Ambiental para la protección de la Salud.

En el sureste peruano se extiende la mayor reserva de selva tropical del mundo, la cual se halla en el extremo mismo del alto Amazonas. La reserva del Manu se ubica a 160 km de Machu Picchu, siendo la única reserva que protege a tres ecosistemas perfectamente diferenciados: (a) la puna que es una zona de gran altitud y escasa vegetación, (b) el bosque nuboso que tiene densas nieblas y se encuentra habitado por el gallito de las rocas, osos de anteojos y un sinfín de chorreantes helechos gigantes y, (c) la selva baja tropical que es el hogar del caimán negro gigante, el lobo de río, de trece especies de mono y de más de mil especies de aves (el 10% de las que hay en todo el mundo).

En la actualidad habitan en el Manu cuatro grupos étnicos, dos de ellos todavía aislados de cualquier contacto con la civilización- en un territorio protegido de 1'881,200 hectáreas, la cual equivale en extensión a casi la mitad de Suiza. Con ello probablemente, la reserva del Manu es la zona protegida más rica en especies de todo el planeta y una fuente potencial de turismo ecológico altamente explotable.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Mediante el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) es factible identificar siete oportunidades y ocho amenazas que son determinantes para la consecución del éxito del plan estratégico de la Región Cusco. El valor resultante luego de la ponderación respectiva es de 2.01. (ver Tabla 17).

Tabla 18.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Fortalecimiento del grado de inversión del Perú a nivel internacional.	0.05	3	0.15
2	Incremento sostenido de la demanda del cacao a nivel internacional	0.05	3	0.15
3	Superficie agrícola aún por desarrollar para la siembra del cacao, quinua, chia, quiwicha.	0.06	2	0.12
4	Reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial	0.05	3	0.15
5	Participación del Perú en ejes de integración y desarrollo.	0.08	2	0.16
6	Incremento del consumo de energía amigable con el ambiente.	0.08	2	0.16
7	Proyección de crecimiento económico sostenible de las economías avanzadas para los próximos años	0.06	3	0.18
Subtotal		0.43		1.07
Amenazas				
1	Desaceleración de la economía de China.	0.09	2	0.18
2	Existen otros competidores interesados en el cultivo del cacao, quinua, quiwicha y chia.	0.08	2	0.16
3	Calentamiento global está afectando más a nuestra latitud.	0.05	2	0.10
4	Disminución en el precio y demanda de los commodities nivel internacional. (China)	0.06	1	0.06
5	Falta de políticas claras por parte del gobierno central, a nivel político y social	0.07	2	0.14
6	Reducción del canon por parte del gobierno central para la Región Cusco, reduce inversiones en infraestructura.	0.05	1	0.05
7	El narcotráfico busca expandir su área de influencia captando a los agricultores de la zona.	0.09	1	0.09
8	Crecimiento de la minería informal que atenta contra el medioambiente.	0.08	2	0.16
Subtotal		0.57		0.94
Total		1.00		2.01

Nota: Los valores indican: (4) Responde muy bien, (3) responde bien, (2) responde promedio, y (1) responde mal.

La valorización de 2.01, indica que la región no considera de manera adecuada las oportunidades ni tampoco las acciones para mitigar las amenazas siendo la principal la dependencia de la economía China, debido a ser un dependiente de las exportaciones mineras. Además, no ha capitalizado en forma correcta las oportunidades que se le presentaron, y no ha neutralizado las amenazas del entorno.

3.5 La Región Cusco y sus Competidores

Según D'Alessio (2008), antes de elaborar la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR), es necesario identificar a los posibles competidores, referentes de comparación y sus fortalezas y debilidades.

El Consejo Nacional de la Competitividad (2016) define que “Índice de Competitividad Regional [ICR] es un indicador agregado que mide el nivel de competitividad de una región”, el ICR se encuentra compuesto por 8 pilares: a) Institucionalidad; b) Infraestructura; c) Salud; d) Educación; e) Innovación; f) Ambiente, g) Evolución sectorial; y h) Desempeño económico. Los pilares mencionados con anterioridad son representados por un total de 58 indicadores. La metodología de construcción del ICR a partir de estos indicadores y pilares busca replicar las mejores prácticas internacionales, tomando como guía el Global Competitiveness Report del World Economic Forum (WEF), la región Cusco está ubicada en la posición 12. Como se detalla en la Figura 18.



Figura 20. Rating de Índice de Competitividad Regional 2013-2014 de las regiones del Perú Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Consejo Nacional de la Competitividad. Recuperado el 02 de marzo del 2016 de <http://www.cnc.gob.pe/indicexregiones/ranking.php>

El mayor productor de cacao del mundo es Costa de Marfil, le sigue Ghana y en menor medida, Nigeria, lo que significa que la industria está en tres países africanos con economías frágiles. El Perú se ubica como segundo productor a nivel mundial de cacao orgánico y otras regiones quieren aprovechar los precios en alza que año tras año vienen afirmándose en el mercado mundial.

Asimismo el turismo en el Perú es importante por el número de empleos que genera directa o indirectamente, según el Banco Central de Reserva de Perú, en el año 2009, el sector turismo aportó el 3.8% del PBI del Perú, considerando solo el turismo receptivo. Actualmente la ciudad más concurrida es Cusco dado que cuenta con una serie de atractivos turísticos y culturales siendo su principal atractivo el santuario arqueológico de Machu Picchu, considerado como una de las siete maravillas del mundo moderno de acuerdo con la elección a nivel mundial realizada por la empresa New Open World Corporation en el año 2007, además del reconocimiento dado por la UNESCO. Dentro del Perú, podemos mencionar como sus principales competidores directos a las regiones departamentos de : (a) Arequipa y (b) Puno.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El gran número de agencias y operadores turísticos con los que cuenta la Región Cusco presentan deficiencias tales como: (a) paquetes turísticos estandarizados, actualmente el turista busca paquete turísticos personalizados, que se adecuen a sus necesidades ,dado que el tiempo con el que disponen para conocer los distintos lugares es limitado, (b) el Cusco posee una sola empresa ferroviaria que transporta a los turistas hacia el Cusco y a la ciudadela arqueológica de Machu Picchu, lo que ocasiona que tenga alto poder de negociación, (c) el aeropuerto Alejandro Velasco Astete , que actualmente sólo recibe vuelos nacionales y cuenta con una sola pista de aterrizaje ,lo que ocasiona que la cantidad de vuelos recibidos sean reducidos, sin considerar la oferta limitada de aerolíneas que operan hacia este destino, (d) la

variedad de sitios turísticos es alta y, (e) la variedad de restaurantes gastronómicos en la ciudad del Cusco se ha incrementado gracias a la capacitación de los cocineros de alta gama o chef's que han apostado por colocar en sus cartas una variada propuesta de comida internacional y local haciendo más agradable la experiencia del turista.

En el sector agrícola, la mayor problemática con la que cuenta la Región Cusco se centra en la atomización del suelo, producto de la Reforma Agraria acontecida en la década del 70, lo que conlleva a que se tenga en la actualidad una a la cantidad de hectáreas repartidas entre sus agricultores que son minifundios de tres hectáreas de extensión en promedio, situación que hace difícil el poder negociar, cerrar una negociación por grandes extensiones debido a que se debe negociar individualmente con cada uno de ellos. De igual manera, el acceso de vías terrestres a estas zonas es limitado y el la gran mayoría solo se cuenta con vías afirmadas, la provincia de la Concepción es la que presenta un mayor porcentaje de vías afirmadas y sin afirmar que unen los distintos pueblos. Estas desventajas ocasionan que el poder de negociación con los proveedores sea limitadas, a pesar de las iniciativas privadas y públicas, que fomentan la formación de asociaciones agrícolas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El perfil del turista extranjero, busca en buena parte un turismo de corte vivencial y/o cultural, el mismo que se ve mermado durante la temporada de lluvias que va desde el mes de noviembre a marzo. Además de ello, la inseguridad ciudadana se ha incrementado en todo el país y el Cusco no es la excepción, dado que se ubica en el puesto 16 de las 24 regiones con las que cuenta el Perú. La conectividad es clave, por ello es indispensable contar con accesos aéreos, terrestres y ferroviarios pero sobre todo con un salida hacia la Cuenca del Pacífico con la finalidad de tener una ruta de embarque para llegar a los mercados internacionales más importantes donde los países con economías globales, como China, Alemania y Estados

Unidos desarrollan sus operaciones de compra y venta además de incursionar en nuevos mercados como el suizo, Oceanía y el Asia.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Las regiones de Arequipa, Puno y Cusco es denominado el triángulo andino por la empresas turísticas las cuales amplían la variedad de sitios turísticos, propuestas gastronómicas compartiendo los tiempos de hospedaje y entradas por alimentación, diversión y otros que anteriormente absorbía la Región Cusco, siendo la región Arequipa el principal sustituto en turismo por sus paisajes y monumentos creados en la época colonial. Actualmente las regiones de Puno, Cusco y Arequipa representan el 48% del total de turistas extranjeros que ingresan al aeropuerto Internacional Jorge Chavez. (ver Tabla 18).

Se aprecia que el 41% del turismo en el país para el periodo del 2013 recae en los turistas extranjeros, lo que significa que las regiones de Arequipa, Cusco y Puno se encuentran por encima del promedio (Figura 21) siendo el sustituto natural del turismo del Cusco el Departamento de Arequipa.

Tabla 19.

Tráfico Nacional de Pasajeros por Ciudad

Ciudad	Entrada				Salida			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Arequipa	460,616	496,068	55,332	623,962	461,429	495,511	551,158	619,935
Cusco	703,554	792,698	948,440	1,091,320	707,167	776,515	926,355	1,121,969
Puno	90,347	108,997	142,489	157,070	118,936	142,321	176,309	193,488
Lima	2,530,587	2,853,820	3,317,269	3,886,329	2,480,153	2,814,994	3,286,587	3,798,950

Nota: Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática," por Portal del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf

El Departamento de Arequipa presenta diversos atractivos turísticos, la gran mayoría de la época colonial entre los más importantes destaca: (a) La Plaza de Armas, (b) La Catedral de la Ciudad de Arequipa, (c) La Iglesia y Complejo de la Compañía, (d) El Complejo e Iglesia de San Francisco, (e) El Monasterio de Santa Catalina, (f) El Convento de la Recoleta,

(g) La Iglesia y Convento de Santo Domingo, (h) La Casa de Moral, (i) El Barrio de San Lázaro, (j) La Casa Goyeneche, (k) La Iglesia de San Agustín, (l) La Iglesia la Merced, (m) La Casa Tristán del Pozo, (n) El Museo Arqueológico de la Universidad de San Agustín, (o) El Museo Arqueológico de la Universidad Católica de Santa María, (p) El Mirador de Yanahuara, (q) El Molino de Sabandía, (r) La Mansión del Fundador, (s) Los Baños Termales de Yura, (t) Las Cuevas de Sumbay y, (u) La Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.

Asimismo Arequipa ofrece una nueva alternativa para los turistas que buscan nuevas experiencias, el turismo vivencial, y dentro de su geografía se ubica el extenso valle del “Colca”, y el cañón natural que lleva el mismo nombre, es el segundo de mayor profundidad en el mundo, ubicado en la cordillera andina y ofrece la posibilidad de compartir experiencias culturales vinculadas a las labores agrícolas tradicionales andinas. Sus cultivos son, en su mayoría, de granos andinos de alto valor nutritivo como la kiwicha y la quinua.

Por otro lado, el Departamento de Lambayeque destacan atractivos turísticos entre los más resaltantes se encuentran: (a) el Centro Arqueológico Señor de Sipán, (b) el Museo de Tumbas Reales de Sipán, (c) el Museo Brunning, (d) el Museo Arqueológico Nacional de Sicán, (e) Complejo Arqueológico de Túcume y, (f) su Museo de Sitio.

El Departamento de Loreto cuenta con importantes atractivos turísticos entre los que destacan: (a) el Río Amazonas, (b) la Reserva Nacional de Pacaya -Samiria, (c) la Reserva Nacional Allpahuayo – Mishana, (d) la Catedral de Iquitos, (e) la Casa de Fierro, (f) Hotel Palace, (g) el Museo Municipal y la Biblioteca Amazónica, y (h) el Parque Turístico de Quistococha.

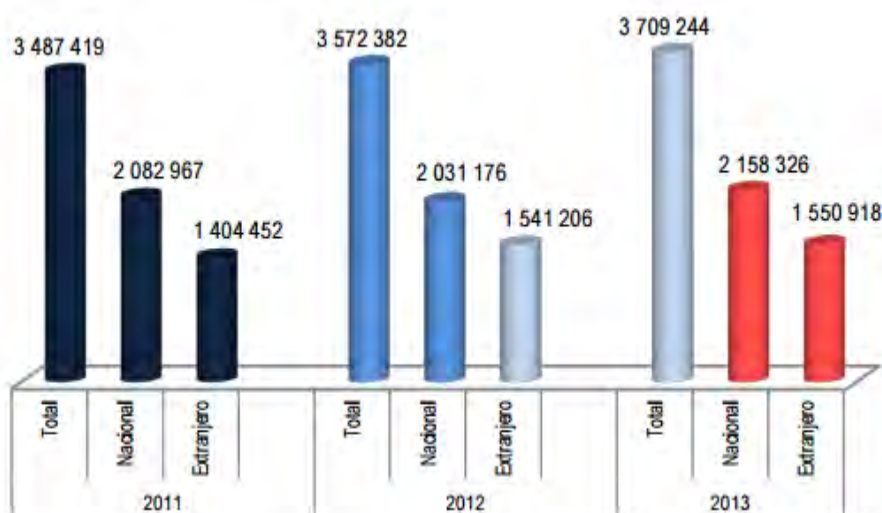


Figura 21. Número de visitantes nacionales y extranjeros, 2011 -2013

Nota: Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática," por Portal del INEI, 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf

Por otro lado, existen empresas que buscan aumentar el área de cultivo de cacao en el Perú, uno de ellos es United Cacao Limited SEZC, la cual se dedicada exclusivamente a la producción de cacao. El CEO de United Cacao, que está desarrollando una plantación de 3,250 hectáreas, próxima a la ciudad de Iquitos en la región Loreto, describió al Perú como el mejor lugar y de más bajo costo en el mundo para el cultivo del cacao. Otra Región en donde tiene presencia United Cacao Limited SEZC es la Región Ucayali.

3.5.4 Rivalidad de los competidores

Ciudades como Lima presenta una rivalidad con el Cusco, ya que a su vez es la ciudad capital del país, concentra los poderes administrativos y políticos del estado, cuenta con un aeropuerto internacional, lo que favorece en gran medida la afluencia de turistas y personas de negocios de forma directa.

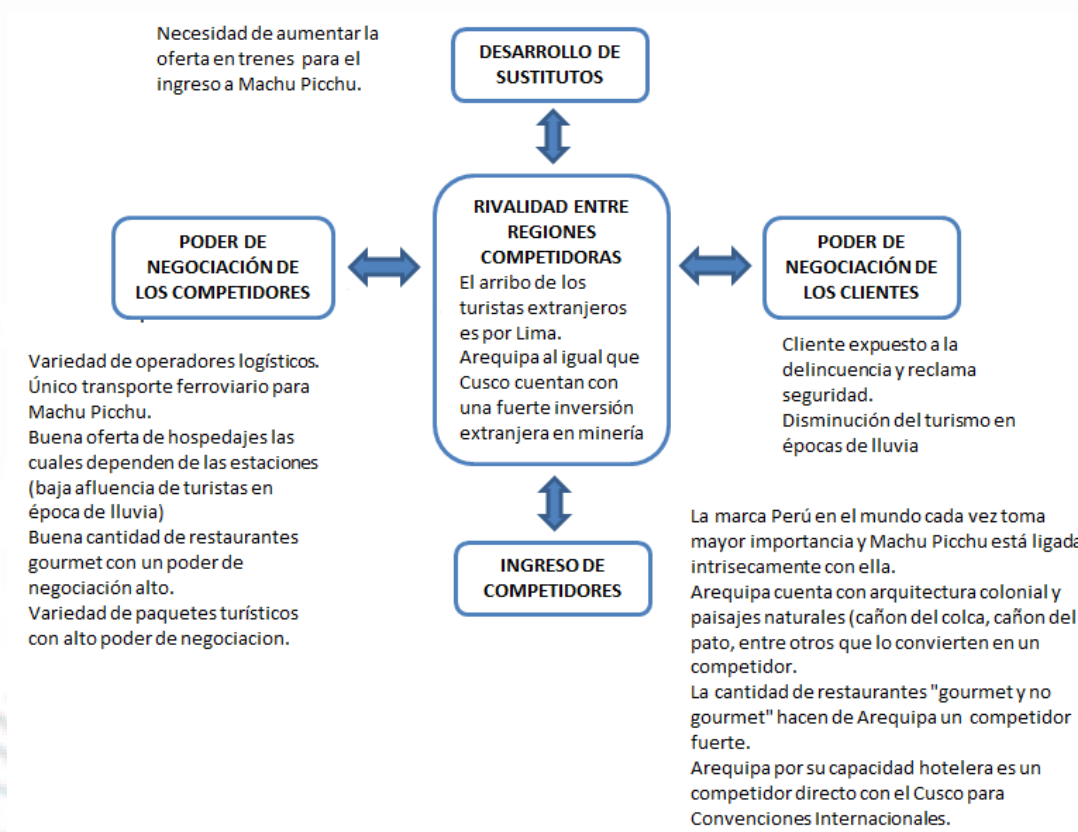


Figura 22. Las cinco fuerzas de Porter aplicado a la Región el Cusco
Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio (2008).

En el caso de Arequipa, se repite este suceso con el Departamento del Cusco, ya que posee zonas turísticas y en los últimos años ha optado por invertir en su infraestructura, modernizando el aeropuerto al punto de convertirlo en un aeropuerto internacional – con salidas aéreas diarias hacia el país de Bolivia-, asimismo se puede deducir de la Tabla 21, que aproximadamente la mitad de turistas que van al Cusco tienen como destino previo la ciudad de Arequipa por esta razón, tanto el Departamento de Arequipa como el Departamento de Lambayeque y Loreto presentan una rivalidad con la Región Cusco en el sector Turismo mientras que el Departamento de San Martín y Loreto presentan rivalidad en el sector agrícola (producción de cacao).

Tabla 20.

Tasa de Denuncias de Delitos, según Departamento, 2006 -2013 (por cada 10,000 habitantes)

Ranking	Departamento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Tumbes	78.3	72.5	71.6	73.2	102.3	119.1	173.7	174.5
2	Madre de Dios	148.2	124.3	56.5	25.2	40.9	57.3	87.4	158.4
3	Lima	86.6	77.7	76.5	78.6	87.2	107.4	133.9	130.4
4	Callao	79.4	90.6	90.1	96.4	106.3	117.0	145.0	123.8
5	Tacna	36.9	35.2	62.6	79.6	78.7	78.3	105.3	114.9
6	Arequipa	64.2	77.8	87.8	92.2	89.8	95.9	102.1	112.1
7	Ucayali	48.5	64.3	58.0	49.6	66.0	55.6	75.3	102.0
8	Lambayeque	78.0	72.1	88.8	119.4	97.3	89.0	82.3	93.9
9	Moquegua	539.0	86.8	74.5	94.6	101.6	109.5	109.1	92.0
10	Ica	43.9	35.3	44.3	52.7	63.1	62.9	83.4	85.2
11	La Libertad	78.5	58.0	43.7	46.7	66.2	58.7	63.9	77.3
12	Junín	19.9	13.4	28.2	21.5	35.9	51.5	73.4	75.2
13	Áncash	48.6	41.0	48.8	51.8	59.4	49.9	49.0	73.0
14	Ayacucho	34.2	34.8	35.0	33.0	28.5	57.7	72.9	67.4
15	Amazonas	20.3	20.0	30.5	20.9	15.5	46.3	62.0	66.4
16	Cusco	39.2	32.6	37.9	45.4	50.6	55.2	54.7	66.3
17	Piura	33.1	32.0	27.3	27.8	36.6	35.1	52.3	63.5
18	Loreto	36.6	36.9	40.5	44.6	51.4	36.8	47.4	53.3
19	Apurímac	19.1	25.6	27.0	28.5	31.1	37.2	63.4	50.3
20	Huánuco	10.6	12.3	12.9	19.5	18.3	17.8	29.3	44.7
21	San Martín	21.1	17.9	36.9	21.3	30.9	42.0	40.3	42.7
22	Cajamarca	1.7	15.5	21.1	17.8	25.7	23.9	29.8	36.3
23	Pasco	17.2	11.6	7.2	8.4	8.8	7.1	16.9	26.8
24	Huancavelica	4.2	0.5	2.4	5.8	12.6	17.2	20.0	16.5
25	Puno	10.0	12.2	11.6	11.2	11.5	11.9	9.9	12.3

Nota: Ranking con base al 2013. Tomado del Ministerio del Interior - Dirección de Gestión en Tecnología de la Información y Comunicaciones. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

El Departamento del Cusco tiene la menor tasa de denuncias por delitos respecto a los departamentos de Arequipa y Lambayeque.

3.6 La Región Cusco y sus Referentes

Para el presente análisis, se ha seleccionado a las ciudades a nivel mundial que nos servirán como referentes para la Región Cusco, por su destacable desempeño en las actividades económicas con mayor potencial que posee la región. Las ciudades seleccionadas son: (a) Yucatán (México) y (b) Ciudad del Cabo (Sudáfrica).

Yucatán. Es uno de los 31 estados que tiene México la cual se localiza en el sureste de México y en el norte de la península de Yucatán. Limita al norte por el golfo de México, al sureste por el estado de Quintana Roo y al suroeste por el estado de Campeche. Fue una región importante para la civilización maya, es por ello que cuenta con una rica arqueología y destinos turísticos de buena calidad. Posee áreas protegidas para la flora y fauna que suman 62 millones de hectáreas. Se estima que existen más de 1600 sitios arqueológicos en su territorio; además, la entidad cuenta con más de 370 km de costa. La esperanza de vida es de 75 años al 2010. La mortalidad infantil es de 13,7 por cada 1000 nacidos al 2011.

Ciudad del Cabo. O Cape Town en inglés, es la segunda ciudad más poblada de Sudáfrica además de ser la capital legislativa de Sudáfrica se encuentra ubicado su parlamento nacional. Ciudad del Cabo posee un gran puerto además de una rica flora y fauna siendo el destino turístico más importante del continente Africano. Ciudad del Cabo es el centro económico de la provincia del Cabo Occidental, además de ser el principal centro industrial de la región. También cuenta con el principal puerto y aeropuerto de la región. Es por ello que cuenta con los mayores ingresos de ese país y facilita la interacción entre turistas además de ser un importante lugar para las ejecuciones de convenciones a nivel mundial. En el año 2010 Sudáfrica fue sede de la copa del mundo lo cual reforzó su sistema inmobiliario y de transportes.

Tabla 21.

Ciudades más Visitados en el Perú por País de Procedencia, 2013 (Porcentaje)

	Cusco	Puno	Arequipa
Estados Unidos	57.6	15.1	13.8
Canadá	69.9	25.3	20.1
México	33.3	6.6	6.2
Alemania	65.1	42.6	36.1
España	47.8	28.0	25.5
Francia	77.2	53.3	51.8
Reino unido	75.4	36.7	32.2
Italia	65.0	43.1	43.8
Bélgica	65.7	43.5	44.4
Holanda	68.8	32.0	45.3
Suiza	70.9	40.2	35.9
Argentina	28.0	7.5	5.6
Brasil	36.7	8.5	8.5
Bolivia	6.7	1.8	0.6
Chile	21.0	0.9	1.7

Nota: Datos correspondientes a las ciudades visitadas por los turistas extranjeros cuyos vuelos parten del aeropuerto Internacional Jorge Chavez de acuerdo al perfil del turista 2013. Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática," por Portal del INEI, 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la Región Cusco, tomando como referencia los departamentos de Lambayeque, Loreto y Arequipa, con quienes comparten características similares en infraestructura, política, y situación social. Gracias a la cultura, infraestructura y recursos naturales, estos departamentos son competidores directos en el sector turismo; mientras que el departamento de San Martín al ser un productor de cacao compite directamente en sector con el Cusco. Los factores claves del éxito se detallan en la Tabla 21. En la Tabla 22, se mencionan las regiones cuyo Benchmarking es relevante a ser considerado como una línea de referencia, a pesar de que no se compita directamente con ellas. Estas regiones son consideradas destinos turísticos a nivel mundial, como son la ciudad de Yucatán en México y Ciudad del Cabo en Sudáfrica que reciben al año un promedio de 7.5 millones de turistas.

3.8 Conclusiones

La Región Cusco es líder en el sector turismo y energético, gracias a su vasto legado Inca y Española así como por la extracción del gas de Camisea. En el análisis externo podemos identificar diferentes mejoras que deben ser implementadas en un plazo corto de tiempo como son: (a) aumento de la infraestructura –carreteras, represas, etc.-, (b) aumento de la producción del cacao, (c) la modernización del aeropuerto del Cusco con el objetivo de darle una categoría de aeropuerto internacional y (d) consolidar el sector turismo en sus diferentes niveles, como son el turismo de lujo, vivencial, rural y de aventura. De acuerdo con el análisis, el entorno político ha sido cortoplacista lo que ha ocasionado que la región no crezca más a pesar de tener un muy buen índice al respecto. La producción del cacao y la infraestructura (hotelera, carreteras, represas, aeropuerto) presentan una debilidad que debe ser aprovechada como una oportunidad a tener en cuenta. Por otro lado, el sector turismo se encuentra más consolidado, sin embargo aún no es lo suficientemente consistente para ser una fuente generadora de riqueza, que permita reemplazar a las actividades extractivas las cuales son finitas, como es el caso de la minería. La Región Cusco, al igual que las demás regiones del Perú, es vulnerable a los reclamos de los pobladores locales, los cuales han realizado paralizaciones que han visto afectadas las operaciones de los proyectos mineros existentes en la región. Es por ello, que resulta clave, el lograr afianzar en el mediano y largo plazo los sectores turísticos, agroindustrial, y de infraestructura.

Tabla 22.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Cusco		Lambayeque		Arequipa		Loreto		San Martín	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Estabilidad económica, política y social	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
2 Actividad económica agroindustrial	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30
3 Actividad económica turística	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4 Actividad económica exportadora	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20
5 Actividad económica energética y de hidrocarburos	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.10
6 Actividad económica minera	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
7 Infraestructura adecuada (red vial, puertos, etc)	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.12
8 Desarrollo y adaptación tecnológica	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.10
9 Acceso a educación, salud y telecomunicaciones por parte de su población	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.18
10 Capital humano calificado	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.10
Total	1.00		2.34		1.89		2.49		1.20		1.72

Nota: Los valores indican: (4) Fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, y (1) debilidad mayor.

Tabla 23.

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Cusco -Perú		Yucatán -México		Cape Town - Sudáfrica	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Estabilidad económica, política y social	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
2 Actividad económica agroindustrial	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3 Actividad económica turística	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4 Actividad económica exportadora	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Actividad económica energética y de hidrocarburos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6 Actividad económica minera	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7 Infraestructura adecuada (red vial, puertos, etc.)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
8 Desarrollo y adaptación tecnológica	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
9 Acceso a educación, salud y telecomunicaciones por parte de su población	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
10 Capital humano calificado	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
Total	1.00		2.34		3.56		3.68

Nota: Los valores indican: (4) Fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, y (1) debilidad mayor.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Se evaluarán los recursos que presenta actualmente la Región Cusco, con la finalidad de estructurar un escenario amplio a fin de contar con los indicadores que nos permita tomar decisiones a fin de generar una mayor eficiencia, la cual se verá traducida en crecimiento económico y en la posición competitiva de la Región Cusco. Los sectores a evaluar son: administración y gerencia del Gobierno Regional, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistema de información y comunicaciones, tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La función del Gobierno Regional es dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de inversión pública, planes de desarrollo y priorizar el cumplimiento de normativas. Como antecedente, podemos mencionar que entre la década de 1980 y 1990, se atravesó por un proceso de debilitamiento de la institucionalidad, relacionadas con la crisis económica, la violencia política y el alto nivel de corrupción del gobierno. Estas condiciones desencadenaron en la fragmentación de las organizaciones sociales y el debilitamiento del sistema público, alimentando la desconfianza en la población.

Sin embargo, durante la última década se han realizado esfuerzos para contrarrestar esta situación y recomponer la institucionalidad regional. Bajo este escenario, podemos identificar instituciones que forman parte de una plataforma de concertación, conocidas también comités de desarrollo o de gestión, los cuales convocaron a entidades del Estado, instituciones y organizaciones de cada localidad.

Desde enero del 2015 el Ing. Edwin Licona Licona empezó a ejercer como presidente regional del Cusco por el periodo 2015-2018 con el movimiento regional Kausachun Cusco. En la primera vuelta, celebrada el 5 de octubre del 2014 quedó en el segundo lugar de las

preferencias electorales, siendo posteriormente elegido presidente de la Región Cusco en segunda vuelta. El Presidente regional del Cusco, es normado y fiscalizado por el concejo regional, que está integrado por 17 concejeros regionales, elegidos mediante sufragio directo por el mismo periodo que el presidente regional (2015-2018). Por otro lado, tenemos al Consejo Regional que organiza y cumple sus funciones en el marco de sus competencias y atribuciones establecidas de acuerdo a Ley.

Tabla 24.

Distribución del Consejo Regional Cusco

Provincia	Descripción Agrupación Política	Cargo	Nombres
Cusco	Kausachun Cusco	Presidente	Edwin Licona Licona
	Kausachun Cusco	Vicepresidente	Piedad Vargas Sota
	Kausachun Cusco	Consejero	Marisol Paz Ccoricasa
Acomayo	Fuerza Popular	Consejero	Anabel Alccamari Ccahuana
Anta	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Abel Paucarmayta Tacuri
Calca	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Meliton Ccallo Quispe
Canas	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Roger Anibal Capatinta Mamani
Canchis	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Liliana Bustamante Callo
Chumbivilcas	Tierra y Libertad Cusco	Consejero	Walter Silva Guevara
Chumbivilcas	Movimiento Regional Tawantinsuyo	Consejero	Jaime Ernesto Gamarra Zambrano
Espinar	Movimiento Regional Inka Pachakuteq	Consejero	Nicanor Umiyauri Ninahuaman
La Convención	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Alex Curi Leon
La Convención	Fuerza Inka Amazónica	Consejero	Guillermo Torres Palomino
Paruro	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Kely Farfan Pacheco
Paucartambo	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Victor Vargas Santander
Paucartambo	Autogobierno Ayllu	Consejero	Mausauri Huaranca Lima
Quispicanchi	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Alain Elvis Alanoca Aragon
Quispicanchi	Kausachun Cusco	Consejero	Lizardo Angeles Revollar
Urubamba	Movimiento Regional Acuerdo Popular Unificado	Consejero	Brizeida Carrasco Yarin

Nota: Ranking con base al 2013. Tomado del Ministerio del Interior - Dirección de Gestión en Tecnología de la Información y Comunicaciones. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

Actualmente el concejo regional está compuesto por nueve integrantes de la agrupación política del Movimiento Regional acuerdo Popular Unificado, además de siete agrupaciones políticas diferentes, por lo tanto el presidente regional no cuenta con una mayoría y el Consejo Regional refleja la dispersión del voto; esto puede causar inconvenientes si tiene a concejeros regionales no comprometidos al desarrollo de la Región Cusco. La Defensoría del Pueblo ha identificado 15 conflictos en la Región Cusco, de los cuales, ocho están en calidad de activos y cuatro latentes referidos a temas socio ambientales, uno relacionado con la demarcación territorial, y uno de asuntos de gobierno nacional. También se identifica que la Región Cusco tiene tres conflictos sociales que involucran a otras regiones como son el caso de Ucayali y Madre de Dios, donde se presentan conflictos de tipo socio ambiental y con la región Arequipa en aspectos relacionados con la demarcación territorial

En este sentido, el Gobierno Regional debe priorizar la presencia de funcionarios con capacidad de gestión y decisión en todas las instancias y niveles en los sectores políticos y técnicos, con la finalidad de generar nuevamente la credibilidad y recomponer la confianza de la comunidad. En tal sentido, es necesario, impulsar una política que promueva la competitividad sistémica regional y que además involucre el mejoramiento de la infraestructura, competencias laborales, fortalecimiento institucional y promoción de las regiones apostando por el financiamiento del conocimiento en ciencia y tecnología.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El presente análisis, ha tomado como base los siguientes considerandos:

1. Durante el año 2014 el PBI de la Región Cusco ascendió a S/. 20,812 millones de soles, mostrando un crecimiento de 9.7% durante el periodo del 2008-2014.

El valor agregado bruto durante el 2014, nos muestra que el rubro de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, conforman el 4.82 % a diferencia de la extracción de petróleo, gas y minerales que conforma el 47.58%, como se muestran en la Tabla 25

Tabla 25.

Región Cusco: Valor Agregado Bruto 2014 (miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento (%) promedio anual 2008 -2014
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,002,294	4.82%	1.40
Pesca y Acuicultura	1,154	0.01%	6.00
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	9,901,439	47.58%	15.20
Manufactura	1,120,930	5.39%	-1.90
Electricidad, Gas y Agua	117,406	0.56%	1.30
Construcción	1,988,212	9.55%	16.90
Comercio	1,519,119	7.30%	7.40
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	809,079	3.89%	8.20
Alojamiento y Restaurantes	810,581	3.89%	7.20
Telecom. y otros Serv. de Información	385,889	1.85%	13.00
Administración Pública y Defensa	743,744	3.57%	5.80
Otros servicios	2,412,175	11.59%	4.90
Total Valor Agregado Bruto	20,812,022	100.00%	9.70

Nota. Tomado de "Caracterización del departamento de Cusco," por el Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Cusco, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

2. El PBI por habitante durante el 2014 ascendió a S/. 18,800 nuevos soles. Esta cifra está sobre el promedio del país que fue de S/. 18,594 nuevos soles.
3. Cambios en la estructura de gestión, con la introducción de nuevas estrategias orientadas hacia un enfoque globalizado.
4. Establecer una segmentación económica definida, en base a sus principales fuentes de ingresos. Los ingresos producto del Canon Minero en el 2014, fueron de 100 millones 854 mil 933 nuevos soles, lo que equivale a un incremento de 193% sobre el año 2013. (ver Figura 22).
5. En la actualidad, el emprendimiento en el sector agrícola es reducido, debido a que predomina como característica principal la fragmentación de la tierra. Esto implica

que la superficie promedio no alcanza las tres hectáreas de extensión. En la Región Cusco, el 86.8% de los productores pertenecen a los grupos de minifundio (menos de tres hectáreas) y pequeña agricultura de (3 a 9.9 hectáreas). Estos no disponen de competencias suficientes de marketing, la promoción se realiza de forma artesanal sin contar con una visión estratégica que les permita asociar los cultivos y la exportación de los mismos bajo la denominación de producto bandera vinculándolo a la campaña desarrollada por el Estado sobre la marca Perú.

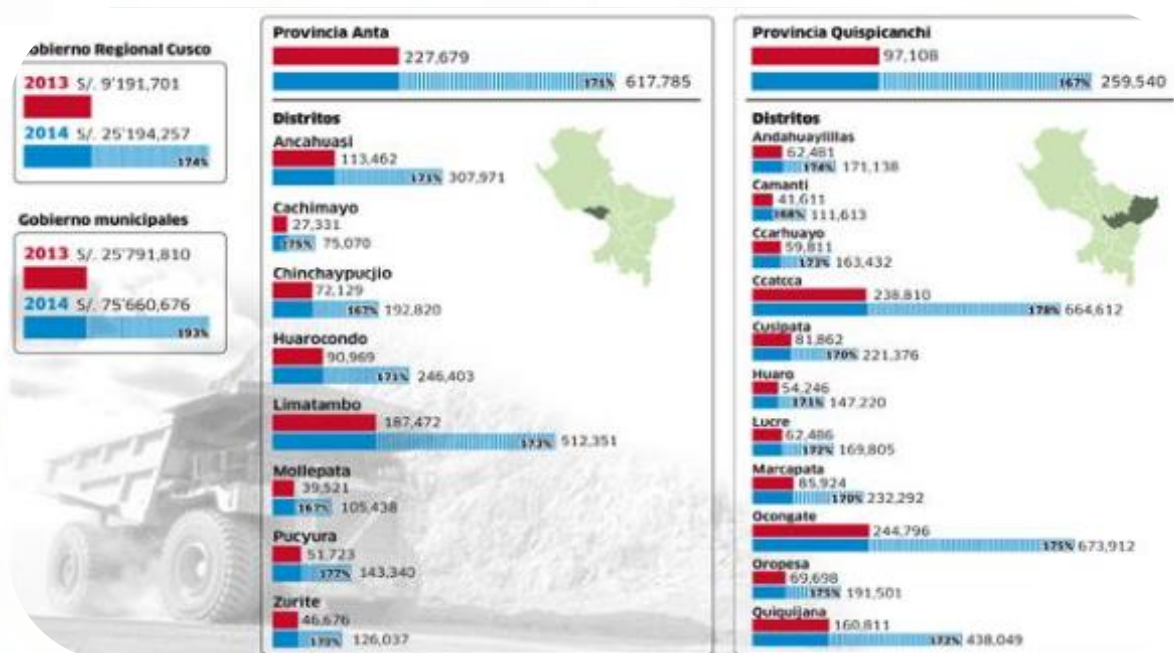


Figura 23. Transferencia del canon minero para la Región Cusco del 2013

Tomado de "Portal del Periódico de la República," Recuperado de <http://www.larepublica.pe/18-07-2014/cusco-recibe-193-mas-de-canon-en-relacion-al-2013>

6. En cuanto a la distribución socioeconómica de la región podemos mencionar que se encuentra compuesta de la siguiente manera: (a) NSE AB: 16.4%, (b) NSE C 43.1 %, (c) NSE D: 26.4% y, (d) NSE E: 14.1%.

4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

En lo relacionado a la infraestructura vial, fluvial y ferroviaria, las instancias regionales deben tener en cuenta la iniciativa para la integración de la infraestructura de América del Sur (IIRSA). Los medios de transporte constituyen la base de la articulación de

los espacios de producción y de consumo en un determinado territorio, siendo elementos que efectivizan el grado de integración territorial.

En este sentido, la Región Cusco posee interconectividad a nivel nacional e internacional. En la Región Cusco existen 2 ejes de integración que promueven el desarrollo regional, estos son: Eje longitudinal (Camisea-Cusco-Puno-Arequipa) y Eje Transversal (Puerto Maldonado-Cusco-Nasca). Estos medios de transporte, viales (carreteras), ferroviarios, acuáticos o aéreos, corresponden a la demanda por trasladar pasajeros y/o bienes, por lo que podemos establecer que son la expresión de las necesidades de producción-insumo-consumo territorialmente expresadas. A nivel de infraestructura el gobierno regional del Cusco, cuenta con una gerencia regional de Infraestructura cuyo objetivo es incrementar el acceso de los trabajadores a los servicios básicos, infraestructura educativa, cultural, deportiva, hospitalaria al igual que obras de saneamiento básicas y carreteras.

Tabla 26.

Red Vial Nacional del Departamento de Cusco, 2013

Asfaltada	Pavimentada		No Pavimentada				Proyectada	Total
	Solución Básica	Sub Total	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha	Sub Total		
934.2	253	1187.2	528.6	103.5	0	632.1	183.8	2003.1

Nota: Tomado de Grupo Técnico de Trabajo (DGCF, PVN, PVD, OGPP). Elaboración MTC -OGPP Oficina de Estadística

Como base podemos indicar que el Cusco a pesar de las carreteras con las que cuenta, se encuentra desarticulado. La actual red vial no permite la articulación de centros poblados importantes como, Cusco, Sicuani y Quillabamba con su entorno.

Transporte terrestre

- Lima- Arequipa-Cusco: 1,650 kilómetros (26 horas de recorrido en automóvil)
- Lima –Nasca-Puquio-Abancay-Cusco: 1,131 kilómetros (20 horas en automóvil)
- Puno-Cusco: 389 kilómetros (07 horas de recorrido en automóvil).

- Un hito importante es la carretera interoceánica que responde a una integración del transporte, energía y comunicaciones, concluida en el año 2007, esta carretera permite la integración macro regional de Brasil-Perú-Bolivia-Chile. Por otro lado podemos mencionar la carretera Cusco-Ccapacmarca-Colquemarca-Santo Tomas permitirá impulsar el comercio con Bolivia.

Tabla 27.

Distancia de la Ciudad del Cusco a sus Departamentos

Destino	Distancia (Km)	Tiempo de acceso (hr)
Acomayo	104.5	3
Anta	26	0.5
Calca	50	1.3
Yanaoca (provincia de Canas)	165	3
Sicuani (provincia de Canchis)	138	2
Santo Tomas (provincia de Chumbivilcas)	240	10
Yauri (provincia de Espinar)	241	7
Quillabamba(Provincia de La Convención)	210	6
Paruro	64	2
Paurcatambo	109	3
Urcos	46	0.8
Urubamba	78	1.25

Nota: Distancias en kilómetros desde la ciudad del Cusco a sus departamentos

Transporte aéreo

- Vuelos regulares desde Lima (01 hora de recorrido)
- Vuelos desde Arequipa (30 minutos de recorrido)
- Vuelos desde Puerto Maldonado (30 minutos de recorrido)

Tabla 28.

Red Departamental del Cusco, 2013

Provincia	Pavimentada		No Pavimentada		Sub Total	Proyectada	Total
	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha			
Acomayo	34.9	74.7	0	0	109.6	22.1	131.7
Anta	11.2	24.6	0	37.5	73.3	0	73.3
Calca	0	183.6	71.4	0	255	25.6	280.6
Canas	0	110.4	0	0	110.4	23	133.4
Canchis	18	154	0	34	206	0	206
Cumbivilcas	0.3	257.7	0	0	258	0	258
Cusco	19	19.4	0	0	38.4	0	38.4
Espinar	1.7	120.6	0	30	152.3	0	152.3
La Convención	1.7	310.5	88.1	211.9	612.2	216.5	828.7
Paruro	13.5	347.5	0	64.6	425.6	5.3	430.9
Paucartambo	0	245	0	79.3	324.3	72.9	397.2
Quispicanchi	0	81.8	0	0	81.8	25	106.8
Urubamba	0	10.2	0	36.9	47.1	0	47.1

Nota: Tomado de Grupo Técnico de Trabajo (DGCF, PVN, PVD, OGPP). Elaboración MTC -OGPP Oficina de Estadística

Tabla 29.

Red Vial Vecinal del Departamento de Cusco, 2013

Provincia	Pavimentada		No Pavimentada		Sub Total	Proyectada	Total
	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha			
Acomayo	0.8	68.1	49.4	291.7	410.0		410.0
Anta	13.7	15.5	172.4	510.4	712.0		712.0
Calca	15.6	173.3	202.4	335.0	726.3		726.3
Canas	0.0	0.0	105.5	154.6	260.1	149.1	409.2
Canchis	14.0	115.2	49.4	410.1	588.7		588.7
Cumbivilcas	1.7	71.0	69.2	661.8	803.7		803.7
Cusco	56.4	237.2	4.8	73.4	371.8		371.8
Espinar	0.0	213.2	456.5	123.9	793.6		793.6
La Convención	2.5	919.5	517.3	1361.9	2801.2		2801.2
Paruro	0.5	288.2	76.3	238.6	603.6		603.6
Paucartambo	0.0	216.7	0.0	629.6	846.3		846.3
Quispicanchi	10.5	41.2	0.0	435.6	487.3		487.3
Urubamba	5.4	171.2	9.6	24.8	211.0		211.0

Nota: Tomado de Grupo Técnico de Trabajo (DGCF, PVN, PVD, OGPP). Elaboración MTC -OGPP Oficina de Estadística

En el caso del transporte aéreo, la infraestructura aeroportuaria y aeródromos de la región está constituida por el Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Alvarado, tres

aeródromos: Patria (Kosñipata), Quincemil (Camanti) y Chisicata (Espinar) y quince canchas de aterrizaje sin movimiento aeroportuario.

Actualmente la infraestructura del aeropuerto presenta varios inconvenientes, como son su ubicación, al encontrarse dentro de la ciudad cuenta con una sola vía de acceso, su deficiente infraestructura no permite tener hangares para realizar reparaciones y las condiciones meteorológicas de la ciudad restringen los horarios de salida y llegada de vuelos.

Estos factores inciden directamente sobre el rubro turístico, sector clave dentro del crecimiento económico de esta región. De acuerdo con el MINCETUR (Corpac, 2014), durante el año 2013, se ha presentado un movimiento general de entrada y salida de 2'308,110 pasajeros a través del Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco.

Actualmente se encuentra en licitación el proyecto del aeropuerto Internacional de Chincheros, proyecto que permitirá potenciar la capacidad aeroportuaria de la región. La licitación de esta importante obra está siendo conducida por Pro-Inversión, en la modalidad de concesión por un periodo de 40 años. El monto de inversión base (estimado) es de 658 millones de dólares americanos.

Transporte ferroviario. Brinda un servicio Regular: Puno- Cusco: 384 kilómetros (10 horas de recorrido). El Ferrocarril del Sur y Sur Oriente fue entregado en Concesión el 19 de Julio de 1999, al Consorcio Ferrocarril Trasandino S.A., conformado por Containers y Peruval Corp quien se encarga de administrar la infraestructura ferroviaria; Perú Rail S.A. es la empresa encargada de la operación y puede utilizar la línea férrea pagando una tarifa por ese servicio.

Esta red está compuesta por los tramos que se detallan a continuación:

- *Tramo Sur;* para el transporte de pasajeros cubre las rutas entre Arequipa y Cusco. Los principales mercados relevantes en esta red son los correspondientes a la ruta Cusco – Juliaca/Puno: (338 Km) y Juliaca/Puno – Cusco.

- *Tramo Sur Oriente*, el Ferrocarril del Sur Oriente opera entre Cusco y Machu Picchu. Esta línea puede dividirse en dos sub tramos: Cusco - Ollanta y viceversa en el que enfrenta competencia de transporte carretero, y Ollanta –Machu Picchu y viceversa, cautivo, dado que no existe otro medio alternativo de transporte. Los principales mercados relevantes de este tramo son las rutas Machu Picchu/Aguas Calientes – Cusco (108 Km) y Cusco –Machu Picchu / Aguas Calientes: además de las rutas Machu Picchu –Ollantaytambo (43 Km) y Ollanta –Machu Picchu.

Entre los avances alcanzados, cabe destacar:

- (a) Se destaca la inversión que se ha hecho en la infraestructura (rieles y durmientes), la instalación de señalizaciones y el aumento de sistemas de comunicaciones con la finalidad de reducir el tiempo en operaciones de transporte de pasajeros y de carga y hacer más eficiente el servicio.
- (b) En la ruta de Cusco-Lago Titicaca, se ha acondicionado un servicio especial de tren de primera clase llamado “Andean Explorer” para los turistas, el cual ofrece seguridad y calidad en la atención a los usuarios, asimismo se ha introducido un servicio para la recepción de los equipajes en las estaciones de salida de Wanchaq y de Puno el cual permitirá acortar el tiempo para la entrega de equipajes haciendo más eficiente el servicio; mientras que para el tramo Arequipa-Lago Titicaca se han puesto dos coches a disposición para dar un mejor servicio a los usuarios, los cuales contienen un mirador que es un ambiente especial para ver el paisaje de la zona, cuenta con cocina, baños y cuartos.
- (c) Respecto a los avances alcanzados en la ruta Cusco -Machu Picchu, se puede mencionar al tren Hiram Bingham que ha sido diseñado especialmente para dar un servicio de primera clase, se distingue del tren tradicional por sus colores azul y

amarillo, cuenta con 4 coches (2 coches para comida, uno para observar el paisaje y un coche para la cocina).



Figura 24. Ferrocarril del sur y sur -oriente

Tomado de “Ministerio de Transportes y Comunicaciones: Concesiones Ferroviarias,” por el Portal del Estado Peruano 2015^a. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/ferrocarril_sur_suroriental.html

En el sector construcción se ha visto influenciado de manera positiva con el incremento de proyectos de vivienda, centros comerciales, restaurantes, hoteles lo que ha propiciado aún más el comercio en la capital de la región, sin embargo podemos afirmar que este mismo desarrollo no se aprecia aun en el resto de provincias de la región.

4.1.4 Financiero y contable (F)

En los últimos cinco años, ningún país o región del mundo ha crecido tanto como Cusco. Del 2008 al 2013, la región acumuló una expansión de su producto bruto interno (PBI) real de 59%, superior a la de China, Panamá e India de acuerdo a lo indicado por el Instituto Peruano de Economía (IPE). El crecimiento mundial acumulado entre el 2001 y el 2012 fue de 53,4%. No obstante, el Perú registró una expansión de 96,9%; y el Cusco de 142,8. Este crecimiento se sustenta sobre todo en los sectores minería e hidrocarburos, debido

a la explotación del gas de Camisea, la construcción, los servicios y la gran expansión en el turismo. Este crecimiento impactó en la creación de puestos formales de trabajo y elevó el nivel de ingresos de los cusqueños, sobre todo de quienes radican en la capital de la región. Mientras que en el 2001 el porcentaje de empleo adecuado era de 14,1% en Cusco, en el año 2012 este índice llegó a 45,2%. De esto se desprende que se ha incrementado el empleo y el monto de las remuneraciones.

Tabla 30.

Cantidad de Habitantes en la Región Cusco

	Total Habitantes	Total Menores de Edad	Total Mayores de Edad	Porcentaje
Cusco	434,261.00	136,486.00	297,775.00	33
La Convención	193,516.00	63,631.00	129,885.00	15
Canchis	108,955.00	37,031.00	71,924.00	8
Quispicanchis	95,412.00	37,629.00	57,783.00	7
Chumbivilcas	79,043.00	31,668.00	47,375.00	6
Calca	71,621.00	25,351.00	46,270.00	5
Espinar	65,641.00	25,284.00	40,357.00	5
Urubamba	64,597.00	20,917.00	43,680.00	5
Anta	60,864.00	19,560.00	41,304.00	5
Paucartambo	50,582.00	21,454.00	29,128.00	4
Canas	41,598.00	15,020.00	26,578.00	3
Paruro	32,365.00	11,601.00	20,764.00	2
Acomayo	27,334.00	10,734.00	16,600.00	2
Total	1,325,789.00	456,366.00	869,423.00	100

Nota: Cuadro de Habitantes de la Región Cusco –INEI (2015).

En 1982, los servicios y la agricultura eran los principales sectores productivos de la economía cusqueña, con 27% y 19%, respectivamente. En ese contexto, la minería e hidrocarburos no alcanzaban ni al 1%. Para el 2012, la minería e hidrocarburos con 31%, se convirtieron en el sector productivo líder en la Región Cusco; mientras que la agricultura ocupó ese mismo año tan solo un 8%. Sin embargo, a pesar de esta reducción porcentual, el 18% de la población económicamente activa de Cusco (138,000 personas) aún trabaja en el agro y viven, sobre todo, en las zonas más pobres de la región, de acuerdo con el estudio

realizado por el Instituto Peruano Economía. Mientras que en Lima un trabajador agrícola produce S/.26, 643 al año, un obrero de campo en Cusco genera apenas una producción de S/.2.791, una de las más bajas productividades en el país, esto se debe a que la región no cuenta con una producción agrícola planificada. El cultivo de la quiwicha y la cañihua se han incrementado, sin embargo cultivos como el cacao o el café cuentan con el potencial para desarrollarse. La producción de café cayó en 14,5% el último año (2014) en las zonas amazónicas de la región.

Con respecto al crecimiento económico, pese a que el Cusco es uno de los departamentos con mayor flujo turístico en el Perú -lo que deriva en mayor cantidad de servicios (hoteleros, por ejemplo), comercio y una mayor apertura al mundo exterior-, el departamento sigue siendo extremadamente pobre. De hecho, la tasa de pobreza es de 58.4%; la tasa de pobreza extrema es de 29% y la desnutrición infantil alcanza al 31.7% de la población (la población cusqueña es de aproximadamente 1.2 millones de habitantes).

Dentro de este contexto el agro ocupa al 67.3% de la PEA (compuesta en total por 915,671 personas), y sólo representa el 13% del PBI regional (S/.1,710 millones). El rubro de servicios emplea al 11.9% de la PEA, pero representa el 61% del PBI regional; por otro lado, la minería y los hidrocarburos emplean un mínimo 0.6% de la PEA y generan el 13% del PBI de la región (la misma proporción que el agro).

La transferencia por canon minero al Gobierno Regional Cusco y a los gobiernos locales asciende a 100 millones 854 mil 933 soles. Ese monto representa un incremento de 193% en relación a lo captado en el 2013. De acuerdo a la evaluación hecha por la organización MIM Cusco, entidad dedicada a promover el buen gobierno municipal, las comunas provinciales y distritales han recibido una considerable cifra de dinero.

En el año 2014, según información del INEI, Cusco aportó el 4.9% al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, ocupando el tercer lugar a nivel departamental. Asimismo, Cusco

mostró un crecimiento promedio anual de 9.7% durante el periodo 2008-2014. La principal actividad económica es la minería e hidrocarburos, que representa el 47.6% del Valor Agregado Bruto (VAB) del departamento, seguida por construcción (9.6%), comercio (7.3%), agricultura, caza y silvicultura (4.8%), manufactura (5.4%), y las demás actividades económicas (25.3 %).

La Población Económicamente Activa (PEA) en el departamento de Cusco alcanzó el 4.6 % de la PEA nacional, en el 2014. Según sus componentes, la PEA ocupada departamental representó el 96.8 % del total y la PEA desocupada el 3.2 %. El departamento cuenta con 58,699 empresas formales; de las cuales 56,943 son micro empresas; 1,607 pequeñas empresas; 38 medianas empresas y 111 grandes empresas.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) transfirió este año a las comunas un total de 75 millones 660 mil 676 soles. En el año 2013 recibieron 25 millones 791 mil 810 soles. En tanto, el Gobierno Regional Cusco (GRC) ha recibido una inyección financiera de 25 millones 194 mil 257 soles. Esa cifra es superior en 174% en contraste con los 9 millones 191 mil 701 soles del 2013. Según el economista Pablo Villa, coordinador de MIM Cusco, dos factores contribuyeron al incremento de las transferencias por canon minero: el alza sustancial en la producción de cobre en la mina Antapaccay en la provincia de Espinar y la estabilización del precio de los minerales en el mercado mundial. “Hemos hecho un seguimiento minucioso y hemos concluido que ambos factores han permitido que haya más dinero para la Región Cusco”.

Sin embargo, aclaró que la normalización de los ingresos por canon solo se registra en Cusco y no en otras regiones. “Un factor determinante es que Antapaccay subió su producción y eso elevó las regalías, mientras que en Ancash y Arequipa han caído”. La mina Antapaccay - de propiedad de la empresa Glencore Xstrata- elevó su producción en 195% en 2013. En el año 2012 extrajo 51 mil 876 toneladas métricas (TM) y para el 2013 se elevó a 151 mil 186.

“El canon viene de las utilidades generadas por la explotación del mineral en el año anterior”, señaló Villa. A esto se suma que el precio de la libra de cobre se mantiene en 350 dólares. El panorama es más alentador para el próximo año. Villa señala que solo entre enero y mayo de este año, Antapaccay ha extraído 65 mil 336 toneladas métricas, 20% más que en el mismo periodo del 2013 (54 mil 151 TM). Pese a que la transferencia por canon minero ha aumentado todavía es inferior a lo recibido en los años anteriores al 2013, cuando la Región Cusco percibía entre 300 y 350 millones soles. Entonces ¿por qué Cusco recibe menos si hay mayor producción y los costos de los mineros son estables? Para Villa se debe a que Antapaccay recién ha entrado en explotación hace año y medio. “La empresa todavía tiene una fuerte carga de costos y eso reduce las utilidades de lo que se deduce el canon minero”, anotó.

De acuerdo al monitoreo hecho por MIM Cusco las municipalidades también han visto incrementar sus recursos gracias a las transferencias por canon minero. Dos provincias fueron evaluadas por la entidad: Anta y Quispicanchis. Para el caso de la Municipalidad Provincial de Anta sus ingresos aumentaron en 172%. De recibir 856 mil 967 soles pasó a recaudar 2 millones 327 mil 218. En tanto, en Quispicanchis la transferencia varió de 1 millón 259 mil 649 soles a 3 millones 444 mil 494 (173%). De otra parte, el incremento para la municipalidad provincial de Quispicanchis - Urcos, fue de 167% y en términos absolutos de 162 mil 432 soles.

Actualmente MIM Cusco evalúa la situación financiera de la provincia de Espinar que se beneficia con el grueso del canon minero. “Pronto vamos a publicar esos resultados. Pero puedo adelantar que en esa provincia los ingresos han crecido más”, de acuerdo a datos recogidos por el INEI, el PBI (restaurants, hoteles, agencias de viajes, comercios y actividades complementarias) tienen una participación de no menos del 15% del PBI (Dircetur, 2014). Sin

embargo, en los últimos años esta participación está disminuyendo debido al crecimiento de la actividad minera como Camisea y Tintaya.

De acuerdo con las estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú, el ingreso total recibido a diciembre del 2014 por la venta del boleto turístico a Machu Picchu y otras alternativas turísticas, ascendió a S/9,918,211, mostrando un incremento de 14,1% con relación a diciembre de 2013. Asimismo, el ingreso total de enero-junio de 2014 creció 12,8% en comparación a similar período del 2013 (BCRP, 2014). Con relación al movimiento de ventas en el sector comercial del Cusco, las ventas a diciembre del 2014 comparadas con las de similar mes del año anterior, del 61% de encuestados indicó que disminuyeron; para el 25% se incrementaron; y se mantuvieron sin variación para el 14%. Las paralizaciones y los bloqueos de carreteras por demandas sociales incentivaron la disminución de la demanda del turismo.

Las actividades económicas dentro de la macro región sur sufrieron una desaceleración este año. El Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perú Cámaras estima solo un crecimiento de 4%, dos puntos menos que 2013. La contracción fue provocada por la reducción en el precio de los metales y que afectó directamente en el canon minero, cuyas transferencias reciben los gobiernos sub nacionales y las invierten en obras públicas.

Otro factor determinante es la erradicación de la minería informal en Madre de Dios, cuyo movimiento comercial está supeditado al comercio del oro. El estudio de Perú Cámaras se aplicó en Tacna, Moquegua, Puno, Cusco, Arequipa y Madre de Dios. Además revela que desde 2010, año de máximo crecimiento (9.3%), hay una tendencia a la baja. El Producto Bruto Interno (PBI) de esta parte del país alcanza S/. 32,126 millones al cierre del 2014. Ello se traduce en un aporte del 16.3% al PBI nacional. El crecimiento del sur de este año dependió de la pesca (28.0%), manufactura (11.6%), servicios (9.4%) y restaurantes y hoteles

(7.9%). En cambio, la actividad minera se redujo a - 1.6%. Tacna y Arequipa tuvieron el crecimiento más importante, más de 7.4%.

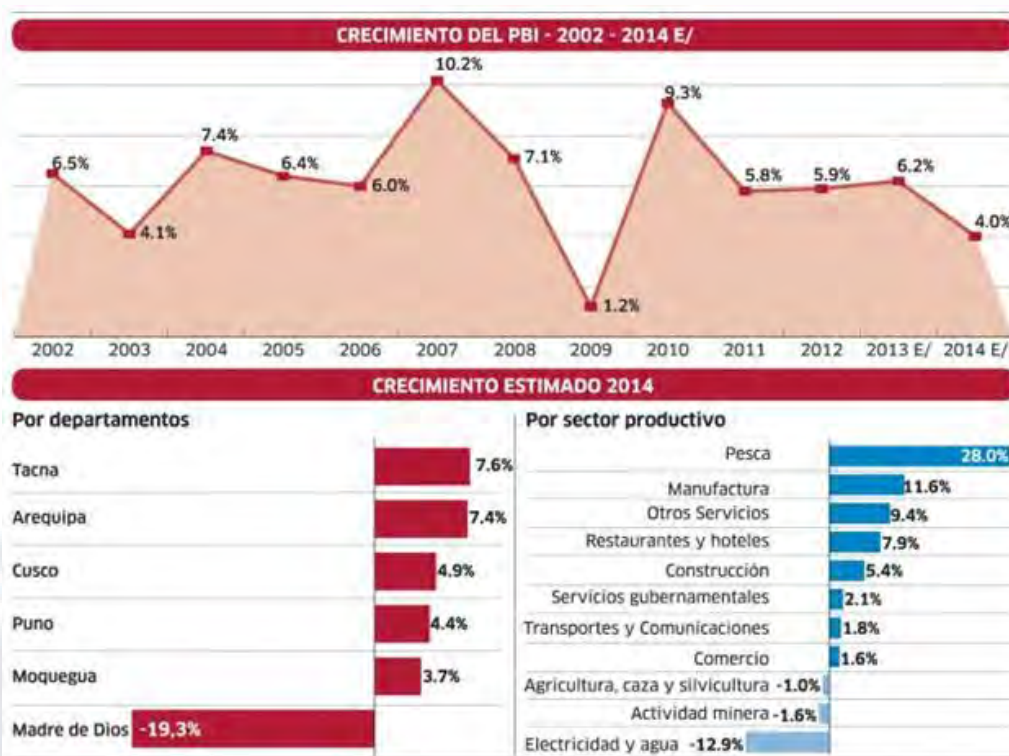


Figura 25. Dinámica de la economía de la macro región sur en 13 años. Tomado de “Portal del Periódico de la República,”

En el otro extremo, Moquegua apenas 3.7%, mientras que Madre de Dios, impactada por la erradicación de la minería informal, sufrió un descenso dramático de -19.3%. Los servicios, transportes y comunicaciones, comercio y minería fueron determinantes en la economía tacneña, sobre todo los tres primeros sectores por la presencia de turistas chilenos que a diario llegan en oleadas a la ciudad fronteriza.

Arequipa alcanzará este año un PBI de S/. 13,564 millones. Esta región aporta casi la mitad del PBI. Impulsaron su economía la manufactura, servicios, construcción y comercio. También los créditos directos, el incremento de turistas y el aumento de los despachos de cemento para la construcción. Cusco cierra el año con un PBI que bordea los S/. 7,407 millones, lo que significa un crecimiento de 4.9%. Minería, construcción, servicios y comercio fueron el motor de su economía. De igual forma, los créditos directos, el incremento

de turistas y el aumento de producción de cobre y gas natural. PERUCÁMARAS estima que Puno alcanzará un PBI de S/. 4,973 millones con un crecimiento de 4.4% frente al 2013. El presidente de Perú Cámaras, Peter Anders, ofreció el apoyo de 64 cámaras de comercio del país a los nuevos presidentes regionales. Anders propuso brindarles servicios que permitan la simplificación de los procedimientos administrativos para el eficiente uso de los recursos públicos, y facilitarles el acceso a la inversión privada. "Ha llegado el momento en que todos, sector público y privado, empujemos el carro del progreso. Las autoridades elegidas que periódicamente se alternan y los agentes productivos que permanecen e invierten, debemos establecer alianzas", dijo.

El Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (PMSP), también conocido como Fondo Minero financia diversos planes de desarrollo de la región del Cusco, según el informe de la institución Ciudadanos al Día, la Región Cusco aporta con el 8% del total del PMSP. En ese sentido, la Región Cusco recibió un total de S/. 147 millones en el 2014, según el Mapa Minero del Ministerio de Energía y Minas (MEM), recursos que de acuerdo a la Ley del canon, deben destinarse a la ejecución de obras de infraestructura que fomenten su desarrollo económico y social, incidiendo en una mejor calidad de vida para la población.

La Región Cusco tiene como fuentes de ingresos el canon minero y gasífero, ingresos propios y lo que el gobierno central le asigna. El Ministerio de Economía y finanzas estima que el canon minero se irá reduciendo por factores como el bajo precio de los metales. El canon para el 2015 es casi el 60% del canon asignado a las regiones del 2014 por ello todas las regiones contarán con menos presupuesto para ejecutar obras. El presupuesto asignado a la Región Cusco para el 2015 es mil 295 millones de soles, que difiere con el año 2014 que recibió mil 346 millones de soles. Es importante considerar que existe un riesgo que el presupuesto de la región siga cayendo, debido a que el presupuesto futuro de la Región Cusco tiene una alta correlación con la economía internacional, la cotización de los principales

productos de exportación y el desempeño de la economía local, existiendo un riesgo de que los ingresos por la mencionada fuente también sean menores.

Agro exportación. Los productos tradicionales como quinua y cacao han elevado su exportación y los principales destinos de exportación de estos productos es Estados Unidos y Canadá para la quinua, Holanda y Bélgica para el cacao. Según el Ministerio de Agricultura la producción del cacao debe crecer a un ritmo del 15% y la Región Cusco es una de la principal región productora.

Actualmente la Región Cusco es una de las principales regiones productores de cacao, con las regiones de San Martín, Ayacucho y Junín representan el 80% de la producción. En la provincia de la Convención actualmente cuenta con un área extensa que produce cacao y donde por su entorno se desarrolla un cacao de muy buena calidad. Según Ministerio de Agricultura, en el 2014 las exportaciones de cacao y todas sus preparaciones (grano, intermedio y final) sumaron US\$234 millones y un volumen total de ventas de 64,625 toneladas. Los principales mercados de destino fueron Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica e Italia.

El 61% se exportó en cacao grano. En el Perú llegamos a tener 106,000 hectáreas de cacao al cierre del 2014 produciendo 81,300 toneladas métricas de cacao y de las cuales 64,625 se exporto. Actualmente en la provincia de Convención, podemos impulsar la producción de Cacao debido a su área extensa que puede ser aprovechada y su suelo tropical donde favorece el crecimiento del cacao.

Turismo. El turismo es una fuente de ingreso muy importante para la Región Cusco, ello se demuestra en la cantidad de arribos que llegan a la ciudad. (Ver Tabla 29)

Tabla 31.

*Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a los Establecimientos de Hospedaje**Colectivo, Según Departamento 2010 -2012*

Departamento	2010			2011		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Total	30,484,484	26,143,766	4,340,718	35,472,212	29,984,350	5,487,862
Amazonas	225,021	216,609	8,412	230,655	223,258	7,397
Ancash	945,912	912,822	33,090	944,939	912,306	32,633
Apurímac	268,985	262,925	6,060	261,981	256,188	5,793
Arequipa	1,420,497	1,157,621	262,876	1,615,010	1,318,261	296,749
Ayacucho	235,819	227,996	7,823	235,504	228,722	6,782
Cajamarca	554,158	538,703	15,455	677,245	660,078	17,167
Cusco	1,716,793	760,717	956,076	2,018,671	812,755	1,205,916
Huancavelica	109,991	109,433	558	116,970	116,525	445
Huánuco	496,698	493,889	2,809	515,850	512,184	3,666
Ica	953,777	790,436	163,341	1,076,532	899,250	177,282
Junín	861,529	855,630	5,899	950,391	944,402	5,989
La Libertad	1,168,156	1,110,308	57,848	1,127,158	1,071,641	55,517
Lambayeque	694,486	671,516	22,970	735,937	710,912	25,025
Lima Callao	17,145,948	14,870,312	2,275,636	20,808,890	17,809,924	2,998,966
Loreto	365,347	283,348	81,999	381,328	277,925	103,403
Madre de Dios	213,291	146,845	66,446	268,015	205,343	62,672
Moquegua	125,661	120,151	5,510	137,788	130,763	7,025
Pasco	179,539	178,143	1,396	200,193	198,504	1,689
Piura	717,684	672,445	45,239	856,784	796,049	60,735
Puno	622,625	420,125	202,500	679,543	415,619	263,924
San Martín	664,426	653,363	11,063	752,087	738,490	13,597
Tacna	363,637	277,543	86,094	394,887	283,812	111,075
Tumbes	143,552	128,384	15,168	152,369	134,737	17,632
Ucayali	290,952	284,502	6,450	333,485	326,702	6,783

Nota: Información disponible al 21-05-2013. Tomado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje

La riqueza variada que dispone la Región Cusco, teniendo como impulsor económico los sectores de minería, energía, turismo y agricultura brinda un potencial que le va a permitir a la Región Cusco tener una tasa promedio de crecimiento superior al del país que pertenece y

más aun siendo la región líder de crecimiento. Por ello se plantea elaborar un plan estratégico que permita un desarrollo sostenible de la región.

La Región Cusco se encuentra en la posición diez del ranking de competitividad, el cual ha sido elaborado en base la base de cinco pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas.

Tabla 32.

Ciudades o Lugares más Visitados en el Perú, por País de Procedencia, 2012 (Porcentaje)

Lugares Visitados	País de Procedencia								
	Total	Estados Unidos	Canadá	México	Alemania	España	Francia	Reino Unido	Italia
Lima	99.8	100	100	99.6	100	99.4	99.5	100	100
Cusco	43.7	45.3	68.3	30.5	64.7	39.9	73.6	80.2	60.5
Puno	17.3	11.3	31.3	3.4	43.4	19	55.3	40.1	40.8
Arequipa	14.4	9.5	24.3	6.5	31.7	20.2	47.6	34.6	40.8
Ica	13.2	7.9	19.7	5	27.7	14.7	28.8	25.3	27.6
La Libertad	4.1	3.6	3	3.1	7.5	5.5	6.7	2.2	5.3
Piura	3.9	3.2	3.3	2.3	4	3.1	3.4	4.4	4.6
Madre de Dios	3	3.4	8	0	4.6	1.2	5.3	13.7	2
Loreto	2.5	5.2	2.7	1.5	5.2	1.8	0.5	3.3	3.9
Ancash	2.2	2.3	1.7	0	4	2.5	7.7	2.7	1.3
Lambayeque	1.4	1.8	1	1.5	1.7	1.2	3.4	1.1	3.9
Junín	0.9	1.1	1.7	1.1	1.7	0.6	*	0.5	1.3
Tumbes	0.8	*	*	*	1.2	0.6	*	2.2	0.7
San Martín	0.7	0.7	0.7	*	2.3	1.8	1	0.5	2
Tacna	0.7	1.1	*	0.4	0.6	1.2	*	0.5	0
Cajamarca	0.7	*	*	*	1.2	1.8	*	1.1	2
Ucayali	0.7	1.1	0	0.4	1.2	0.6	1.4	1.1	1.3
Amazonas	0.7	*	0.7	0	2.3	1.2	1.4	1.1	1.3
Huánuco	0.7	*	0	*	1.7	0	*	0	1.3
Ayacucho	*	*	*	0	1.7	0	1	0.5	0
Moquegua	*	*	0	0	0	0.6	0	0	0
Apurímac	*	*	0	0	1.2	0	*	0	1.3
Huancavelica	*	*	0	0	0	0	0	0.5	0
Pasco	*	*	0.3	0	0	0	0.5	0	0

Nota: Corresponden a las ciudades visitadas por los turistas extranjeros que partieron del aeropuerto Jorge Chávez.

*Porcentaje menor a 0,5%. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - Perfil del Turista Extranjero 2012.

En los últimos años, las entidades financieras recién han ingresado con éxito al sector rural mediante los créditos orientados a la micro y pequeña empresa del campo, como aquellos empresarios MYPE dedicados a la comercialización de animales menores, compra-

venta de productos agrícolas, crianza de animales (cuyes, gallinas, etc.), entre otros animales domésticos. En esos sectores no es posible colocar volúmenes grandes de dinero, si bien es cierto son montos menores, el número de estos microcréditos es considerable. De igual manera, los créditos solidarios están orientados a los clubes de madres, programas del vaso de leche y asociaciones pro-vivienda, las cuales de forma individual, no tendrían opción de acceder al crédito porque ser organizaciones ubicadas dentro de una economía de subsistencia. Durante el 2014, en la región del Cusco se colocaron S/. 3,300 millones de nuevos soles en microcréditos y S/. 1,300 millones de nuevos soles de crédito.

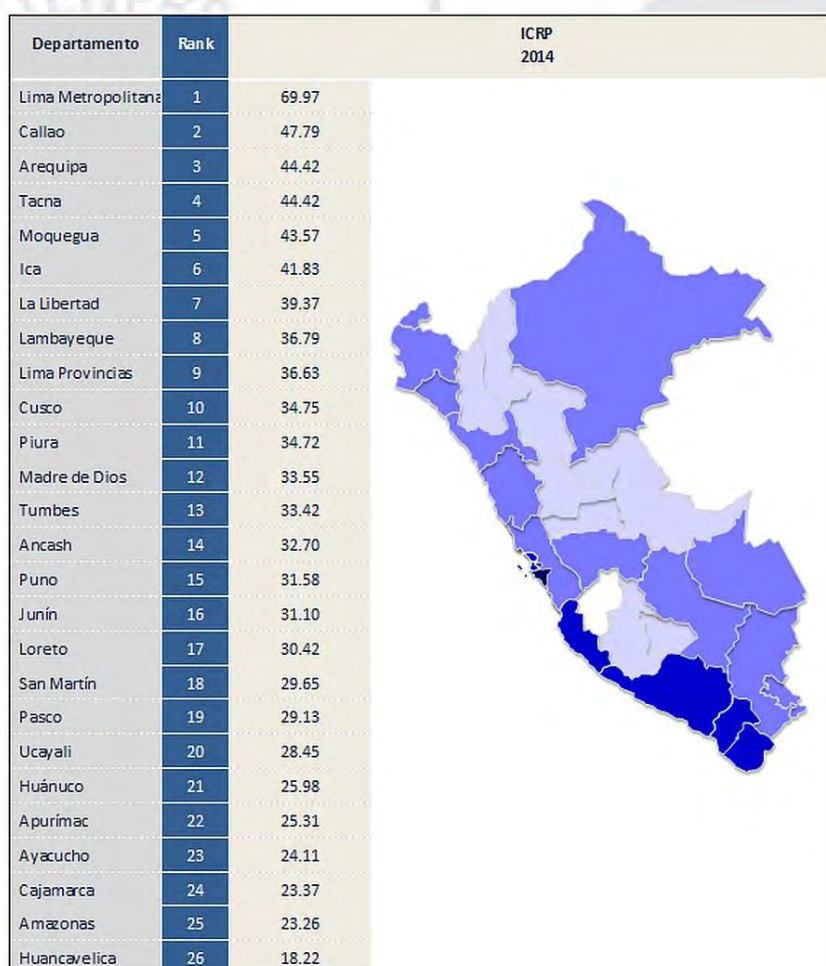


Figura 26. Índice de competitividad de la Región Cusco 2014

Tomado del “Índice de competitividad regional del Perú 2014” por Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM, 2014.

La región se caracteriza por tener una clase empresarial reducida y poco desarrollada, que está concentrada sólo en determinados sectores económicos tradicionales, esencialmente

en el agro, el comercio y el turismo. Estos dos últimos mayoritariamente en la provincia del Cusco, por sus características culturales y arqueológicas y mantienen un enfoque práctico y no estratégico en el desarrollo de sus actividades. Por ejemplo, la actividad económica agraria se caracteriza por estar desactualizada, con rendimientos inferiores a los promedios nacionales y por el uso de tecnología tradicional. En cuanto al desarrollo industrial, la manufactura presenta bajos niveles de producción y está débilmente conectada al sector primario. Las empresas de la región son pequeñas o microempresas familiares, con tecnología artesanal, bajo nivel de capitalización y marcadas por una escala de producción reducida; realidad que se encuentra muy acentuada en el sector de las artesanías. Dichas características no permiten la formación de cadenas productivas que permitan desarrollar sinergias y ofrecer un paquete de servicios más completo.

Energía. La Región Cusco cuenta con una gran fuente de energía tanto hidráulica como térmica (gas de Camisea). Su mayor consumo de energía se encuentra en el sector minero al igual que las regiones de Arequipa, Cajamarca, Ancash, Ica y Moquegua. Después de Lima es la región que consume mayor energía en el sector hotelero y de restaurantes; en el sector de manufactura la Región Cusco se encuentra en la media superior por encima de Lambayeque, Loreto, San Martín pero por debajo de Arequipa, Ica, Callao y Lima. (Ver Tabla 31).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el Perú, la mayoría de los emprendedores cuentan con un nivel académico limitado, carente de formación superior ni empresarial, lo cual obstaculiza su capacidad de desarrollo organizacional, para contrarrestar lo indicado, es necesario brindarles el conocimiento a fin de facilitar el acceso a nuevos clientes y mercados, además de aumentar la calidad de sus productos y servicios ofertados.

Tabla 33.

Indicadores del Subsector Eléctrico por Regiones -2014

Departamentos	Comercio	Hoteles y Restaurantes	Manufactura	Minería	Residencial	Potencia Instalada
Amazonas	3,075.0	0.6	1,332.0	0.1	20,309.0	23,360
Ancash	46,721.0	11,874.0	385,535.0	1,041,263.0	197,378.0	410,840
Apurímac	4,000.0	0.6	1,843.0	29,731.0	43,912.0	16,220
Arequipa	38,639.0	7,509.0	338,635.0	1,674,796.0	463,484.0	421,160
Ayacucho	5,476.0	1,995.0	3,183.0	57,055.0	63,171.0	20,930
Cajamarca	24,705.0	11,830.0	5,906.0	693,168.0	118,159.0	229,200
Callao	106,073.0	7,190.0	833,666.0	24,963.0	409,895.0	606,480
Cusco	33,965.0	30,011.0	201,875.0	705,506.0	201,283.0	188,190
Huancavelica	2,828.0	0.8	0.6	180,099.0	21,573.0	1,017,550
Huánuco	6,510.0	2,936.0	4,575.0	36,084.0	80,542.0	8,830
Ica	69,451.0	16,668.0	805,781.0	641,517.0	220,959.0	278,170
Junín	47,303.0	14,099.0	367,763.0	1,198,146.0	167,454.0	488,630
La Libertad	153,696.0	18,007.0	406,102.0	321,335.0	395,414.0	204,300
Lambayeque	102,112.0	18,146.0	123,385.0	0.5	266,382.0	46,550
Lima	1,297,635.0	195,800.0	5,763,071.0	499,398.0	5,136,189.0	4,599,620
Loreto	11,407.0	3,319.0	1,647.0	40,656.0	170,959.0	367,270
Madre de Dios	4,560.0	1,320.0	3,935.0	0.0	33,768.0	12,060
Moquegua	8,078.0	0.7	6,500.0	1,705,500.0	50,189.0	1,042,440
Pasco	2,831.0	1.0	1,805.0	531,992.0	33,221.0	165,420
Piura	115,359.0	21,921.0	215,225.0	157,394.0	345,949.0	535,990
Puno	18,780.0	4,669.0	30,108.0	204,403.0	135,426.0	157,080
San Martín	27,087.0	4,246.0	23,200.0	17,325.0	107,803.0	49,560
Tacna	15,426.0	1,939.0	20,795.0	17,236.0	97,933.0	50,410
Tumbes	16,830.0	9,138.0	18,834.0	-	43,633.0	26,220
Ucayali	21,606.0	6,986.0	55,500.0	4,092.0	95,526.0	225,960
Total	2,184,153	389,607	9,620,202	9,781,660	8,920,511	11,192,440

Nota: Los valores se encuentran en GW -hr. Tomado de Ministerio de Energía y Minas 2014. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%20%20Estadistica%20por%20Regiones%202014.pdf>

Las empresas creadas por empresarios empíricos por lo general no elaboran índices de desempeño que les permita medir su eficiencia ni eficacia, por tanto, carecen de sistemas de autoevaluación para definir metas de mejoramiento continuo. En el sector turismo, debido a la gran demanda existente existe estabilidad laboral para los empleados, esta característica incide en el ánimo y motivación de los trabajadores, que muestran un trato amable, así como un alto sentido del servicio al cliente, lo que se convierte en un factor definitivo para el desarrollo de la actividad turística. En ese sentido, se puede afirmar que existe un sentido de

pertenencia por la empresa y su medio. El nivel de conocimiento de estrategias y procedimientos es reducido, lo que limita el apoyo de actores públicos y privados. Viendo la contraparte, esta estabilidad laboral ha ocasionado que los trabajadores se encuentren conformes en su estatus quo dejando de innovar en mejorar la experiencia de los turistas en el ámbito de servicios.

Asimismo se observa una débil organización gremial del sector turismo, situación que debilita el accionar de las autoridades del sector y la realización de actividades con un mayor nivel de coordinación y alcance. Es de destacable, de acuerdo con estudios realizados por el Banco Central de Reserva del Perú, que la Región Cusco ocupa un nivel educativo importante que lo ubica en tercer lugar después de Lima e Ica con un 59% de su población, a nivel regional, con grado de instrucción secundaria o superior. Asimismo el 84% de su población cuenta con grado de instrucción secundaria o superior.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La capacidad para crear conocimiento e innovar es esencial para el aumento de la productividad y la competitividad global. La infraestructura tecnológica del Perú tiene distintos aspectos como servicios de Comunicaciones, sistemas de información, bases de datos y la utilización de energías renovables.

Los servicios de conectividad son restringidos en algunos sectores rurales, debido a la geografía, sin embargo el gobierno a través del proyecto “Instalación de Cabinas de Acceso Público a Internet en Capitales de Distrito Rurales”, aprobado con R.M. N° 474-2000-MTC-15.03, está implementando facilidades para brindar servicios de conectividad hasta llegar a las capitales de distrito, lo cual resulta insuficiente si entendemos que las comunidades campesinas con potencial cuentan con una dispersión mayor.



Figura 27. Fibra óptica instalada

Tomado de “Fondo de inversión en telecomunicaciones,” por el Portal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2015^a. Recuperado de <http://www.fitel.gov.pe/noticia-proinversion-presento-detalles-proyecto-expandira-fibra-optica-todo-peru.html>

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La región Cusco muestra un reducido índice de investigación y desarrollo. La CONCYTEC (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica) indica

que hay una escasa relación entre las investigaciones realizadas en las universidades y las empresas del sistema productivo.

La CITE agroindustrial de la región Cusco contribuye a mejorar la competitividad y productividad del sector por medio de la innovación tecnológica, los servicios que ofrece son programas de mejoramiento hacia la calidad. Existe una oportunidad en mejorar los rendimientos por hectárea de los productos orgánicos tales como cacao y café.

Los clústers ayudarán a negociar mejores condiciones de exportación y de venta al mercado interno. No existen muchos agricultores que practiquen la actividad asociativa, por ello la importancia de las capacitaciones guiadas por CITE.

4.2 Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Con el análisis realizado en el AMOFHIT, se procede a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos a fin de obtener las fortalezas y debilidades de la Región Cusco.

4.3 Conclusiones

En la actualidad la Región Cusco, carece de un plan estratégico donde estén determinados los factores claves que puedan generar una mejora en el nivel de eficiencia y productividad. La formación autodidacta de los emprendedores, en la mayoría de casos, tiende a llevarlos hacia un desarrollo informal, el mismo que restringe su acceso al financiamiento bancario.

En el sector de las grandes empresas, se aprecia una búsqueda constante de la eficiencia, reduciendo costos operativos, optimizando los procesos productivos y generando una mejora constante.

Resulta clave para lograr este desarrollo, que la Región Cusco, explote sus fortalezas como son las reservas naturales a través de impulsar el desarrollo de los cultivos tradicionales

considerando el crecimiento y la demanda de los mercados internacionales ; minerales y de hidrocarburos en especial el gas de Camisea, el cual permite el acceso al capital proveniente del canon minero y energético, con el fin de desarrollar obras de infraestructura, incrementando su red vial a fin de fortalecer su integración con el tejido vial del país y la región.

Tabla 34.

Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Biodiversidad de climas y pisos ecológicos.	0.10	4	0.40
2	Reservas minerales y de hidrocarburos (yacimiento de gas de Camisea, Mina Constancia).	0.08	3	0.24
3	Acceso a capital proveniente del canon minero y de hidrocarburos.	0.08	3	0.24
4	Disponibilidad de áreas cultivables para productos orgánicos.	0.08	4	0.32
5	Cusco es patrimonio de la humanidad por la Unesco y Macchu Picchu es una de las siete maravillas del mundo.	0.08	4	0.32
6	Reserva de gas natural para el abastecimiento a nivel nacional e internacional.	0.06	3	0.18
7	Posicionamiento de cultivo de productos orgánicos.	0.07	4	0.28
8	Ser parte de la interoceánica, red de vial que facilita la comercialización con Brasil.	0.05	3	0.15
9	Ubicación de la Región Cusco, es estratégica por la colindancia con países vecinos (Bolivia, Brasil, Chile) y el puerto Matarani.	0.04	3	0.12
Subtotal		0.64		2.13
Debilidades				
1	Falta de capacidad de gestión y liderazgo por parte de las autoridades regionales.	0.07	1	0.07
2	Fragmentación de la tierra (minifundios)	0.05	1	0.05
3	Falta de inversión en programas de investigación y desarrollo	0.05	2	0.10
4	Alta sensibilidad de la población ante problemas sociales.	0.04	1	0.04
5	Carencia de programas de prevención contra desastres naturales y el cambio climático.	0.04	1	0.04
6	Falta de infraestructura vial para la integración regional con la red nacional y trasnacional.	0.04	1	0.04
7	Falta de desarrollo de un sistema turístico integrado.	0.03	2	0.06
8	Falta desarrollo de programas educativos y de salud	0.04	1	0.04
Subtotal		0.36		0.44
Total		1.00		2.57

Nota: Los valores que se expresan son los siguientes (4) Fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor y (1) debilidad mayor.

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

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2008, p. 219)

5.1 Intereses de la Región Cusco

Los principales intereses identificados para la Región Cusco el cual consideramos vitales son:

La minería como generador de recursos. La empresa minera más importante del departamento es Glencore Xstrata PLC la cual resultó de la fusión Glencore International PLC y Xstrata PLC, la cual posee una moderna planta de sulfuros que produce concentrados de cobre en la mina Antapaccay. La mina se encuentra ubicada en la provincia de Espinar a 4,100 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.). La inversión en su construcción ascendió a US\$ 1,500 millones de dólares (2012).

El esfuerzo se ha de concentrar en impulsar las relaciones entre la población y la empresa privada; velando por la comunidad a fin de conseguir un vínculo sólido y cercano con las comunidades, en especial con aquellas que pertenecen al primer anillo de influencia, y que está conformado por diez comunidades de la provincia de Espinar. Asimismo se debe garantizar una buena gestión ambiental que se concentrará en preservar y restaurar el ambiente natural durante la vida útil de la operación de la mina, velando por el cumplimiento estricto del marco laboral basado en el sistema de gestión ambiental. Es importante el uso y control eficiente de energía y agua a fin de no impactar la flora y fauna del ecosistema.

La energía como recurso accesible para el desarrollo de la región. Camisea es la reserva de gas natural más importante del país, es diez veces mayor que cualquier otra descubierta en nuestro territorio y una de las más importantes de Latinoamérica. Sus reservas de gas natural ascienden a 11 trillones de pies cúbicos, con líquidos asociados por alrededor

de 600 millones de barriles. Las reservas se ubican en la selva de la Región Cusco en yacimientos de San Martín y Cashiriari, en el Lote 88. El gasoducto está diseñado para el transporte inicial de 285 millones de pies cúbicos de gas por día. El poliducto, para el transporte inicial de 50,000 barriles de líquidos de gas por día. Por ello nuestro esfuerzo debe impulsar en: políticas nacionales que fomenten a que las empresas cambien su tecnología energética al gas natural y en empresas existentes que brinden productos o el uso de estos productos con energía de gas natural.

El gasoducto sur peruano nace con el objetivo social de masificar el uso del gas natural en el sur del Perú para promover el desarrollo económico y consolidar la industrialización. El gasoducto iniciará su recorrido en la planta separadora de Malvinas que se encuentra en la provincia de la Convención, el tramo inicial tendrá dos puntos: (a) para gas natural y (b) para líquidos recorriendo 78 km hasta su punto de conexión donde prosigue con el ducto de gas natural el cual atravesará el sur del Perú. De esta troncal se derivarán otros gasoductos: (a) Gasoducto Quillabamba, (b) Gasoducto Anta y (c) Gasoducto Mollendo. Se consideran también los gasoductos regionales que se derivan a Apurímac, Cusco, Arequipa, Puno, Moquegua y Tacna. Desde el inicio del proyecto el consorcio de Camisea ha entregado al país regalías acumuladas de 7,743 millones de dólares americanos. Actualmente el 50% de la generación eléctrica corresponde al gas natural. (Diario Gestión, 25 de Noviembre del 2015).

El turismo. Fuente de ingresos a ser explotado, la marca Perú está relacionado con Machu Picchu siendo aprovechado no en su totalidad por el gobierno peruano. Instituciones tales como Promperú, el cual está encargado de promocionar el turismo a nivel nacional e internacional. Por ser Cusco una ciudad cultural, es importante dar énfasis en el turismo receptivo, según una investigación de mercados realizada por Promperú se observa los

principales atractivos turísticos de la Región Cusco. El ingreso de divisas por parte del turismo ha sido importante sobre todo en los últimos años. (Ver Tabla 33).

Tabla 35.

Perú: Ingreso Trimestral de Divisas Generado por el Turismo Receptivo, 2002 -2010

(Millones de US\$)

Atractivo	Visitantes
Machu Pichu	1.2 millones en el 2014 de los cuales 26% son peruanos y 74% extranjeros
Choquequirao	5,000 en el 2014 de los cuales el 37% son peruanos y 63% son extranjeros.
Moray	46,000 en el 2014 de los cuales el 72% son extranjeros y 28% son peruanos.
Piquillacta	29,000 en el 2014 de los cuales el 37% son extranjeros y 63% son peruanos.
Raqchi	114,000 en el 2014 de los cuales el 87% son extranjeros y 13% son peruanos.
Tipón	60,000 en el 2014 de los cuales el 36% son extranjeros y 64% son peruanos.
Museo Histórico Regional	96,000 en el 2014 de los cuales el 51% son extranjeros y 49% son peruanos.
Boleto turístico	668,361 boletos turísticos

Nota: Incluye los rubros Viajes y Transporte de pasajeros. Tomado del portal del “Ministerio de Transportes y Comunicaciones,” (MTC) 2010. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Ingr_Trim_Divisas_2002_2010.pdf

El movimiento de pasajeros en el único aeropuerto internacional Alejandro Velasco Astete es de 2.5 millones de personas en el 2014 y actualmente cuenta con 26 vuelos diarios de Lima al Cusco. Actualmente es la región con mayor cantidad de vuelos desde la capital, debido a una gran demanda del servicio turístico. Por esta razón se busca impulsar la inversión en infraestructura a fin de para generar un ambiente competitivo respecto a otros lugares turísticos. También es necesario derivar esfuerzos en temas de seguridad a fin de propiciar ambientes que inviten al turista a recomendar como sitio turístico el Perú y sobre todo el Cusco.

Agroexportación. La agroexportación se encuentra en pleno crecimiento siendo un camino válido para obtener el desarrollo en el Perú. Los países desarrollados, han alcanzado este nivel debido a su industrialización. En el Perú, tenemos fuertes ventajas comparativas y

debemos buscar que nuestros productos sean exportables. Como primer paso es la producción de productos que demanden los mercados internacionales como el Cacao cuya demanda va creciendo constantemente. En la provincia de la Convención donde actualmente se viene produciendo cacao, cuenta con 20,000 mil hectáreas para su cultivo, según el Ministerio de Agricultura y Riego en el 2014 se exportaron US\$ 234 millones y la producción de cacao alcanzó las 76.900 toneladas en aproximadamente 100 mil hectáreas de cultivos según informó Marco Vinelli, director general de Negocios del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri, 2015).

En el 2014 el cacao se ubica como el quinto producto peruano de agroexportación, logrando conquistar mercados internacionales tan exigentes como el norteamericano y la Unión Europea (Holanda, Alemania, Bélgica e Italia). Las regiones Cusco, San Martín, Amazonas, Piura, Ayacucho y Junín representan el 80% del total de la producción nacional. Según el IV Censo Agropecuario (INEI, 2012), la superficie total cultivada de cacao llega a 144,232 hectáreas. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2015) se prevé un crecimiento aproximado del 15% en la producción cacaotera nacional.

5.2 Potencial de la Región Cusco

Se analiza el Cusco desde una óptica interna a fin de determinar las áreas o dominios donde la región tiene fortalezas o debilidades. Las áreas o dominios a evaluar tienen los siguientes potenciales.

Potencial Geográfico. La superficie del departamento de Cusco es de 71,987 km² (5.6% del territorio nacional), constituyéndose en una de las más extensas del Perú. Este departamento se localiza en la parte suroriental del territorio nacional y limita con los departamentos de Junín y Ucayali por el norte, Madre de Dios y Puno por el este, Arequipa por el suroeste y, Apurímac y Ayacucho por el oeste. Cusco, la ciudad capital, está ubicada a 3,399 m.s.n.m. El departamento de Cusco está dividido políticamente en 13 provincias y 108

distritos, siendo las provincias de Quispicanchi y La Convención las de mayor número de distritos. En el en Cusco se tiene las siguientes reservas naturales: (a) Reserva del Manu con 1'716,925 hectáreas (entre Cusco y Madre de Dios), (b) Parque Nacional de Otishi con 375,973 hectáreas entre Cusco y Junín y, (c) Reservas Comunales (Asháninca de 184,468 hectáreas y Machigenga de 218,905 hectáreas).

Potencial demográfico. El Cusco tiene una población de 1'316,729 habitantes de acuerdo al último censo (INEI, 2015). La religión profesada por el 80% de los cusqueños es la católica marcada por costumbres precolombinas, el idioma aprendido en la niñez es el quechua con 52%, en cuanto a la distribución de su población esta es en su mayoría rural, la mayor concentración de población urbana se encuentra en la ciudad de Cusco. (Tabla 34, Tabla 35 y Tabla 36)

Tabla 36.

Indicadores Demográficos de la Región Cusco

Indicadores Demográficos	
Fecundidad	
Nacimientos anuales	26,139
Tasa bruta de natalidad b (por mil)	20.17
Tasa global de fecundidad	2.58
Tasa bruta de reproducción	1.26
Mortalidad	
Muertes anuales:	8,917
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	6.88
Esperanza de vida al nacer:	
Ambos sexos	70.31
Hombres	67.76
Mujeres	72.99
Tasa de mortalidad infantil (por mil)	29.65
Crecimiento Natural	
Crecimiento anual:	17,222
Tasa de crecimiento natural (por cien)	1.33
Migración neta anual:	-8,786
Tasa de migración neta (por mil)	-6.78

Tomado de: Portal del "Instituto Nacional de Estadística e Informática," 2015^a. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Tabla 37.

Población con Edad para Trabajar

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cusco	839	852.7	864.7	875.3	885.2	895.1	905.4	916.3	927.4	938.5

Nota: Datos expresados en miles. Tomado del Portal del “Instituto Nacional de Estadística e Informática,” 2010 -2013.
Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Tabla 38. *Población Económicamente Activa*

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cusco	658.1	694.3	700.8	676.6	711.4	730.8	711.5	736	749.2	760.5

Nota: Datos expresados en miles. Tomado del Portal del “Instituto Nacional de Estadística e Informática,” 2014 -2013.
Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

En cuanto al mercado Laboral se estima que en Cusco existe 895,100 personas en edad de trabajar, las cuales conforman la PEA (Población Económicamente Activa), con esto la Población Económicamente Activa (PEA) en el departamento de Cusco alcanza el 4.6 % de la PEA nacional (INEI, 2012). Según sus componentes, la PEA ocupada departamental representó el 98.1 % del total y la PEA desocupada el 1.9 %. El departamento cuenta con 50,806 empresas formales; de las cuales 49,248 son micro empresas; 1,440 pequeñas empresas; 32 medianas empresas y 86 grandes empresas.

Potencial económico. En el año 2014, según información del INEI, Cusco aportó el 4.9% al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, ocupando el tercer lugar a nivel departamental. Asimismo, Cusco mostró un crecimiento promedio anual de 9.7% durante el periodo 2008-2014. La principal actividad económica es la minería e hidrocarburos, que representa el 47.6% del Valor Agregado Bruto (VAB) del departamento, seguida por construcción (9.6%), comercio (7.3%), agricultura, caza y silvicultura (4.8%), manufactura (5.4%), y las demás actividades económicas (25.3 %) ver Tabla 39.

De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de la sede Cusco, la actividad productiva agropecuaria se caracteriza por usar una tecnología tradicional y en algunos casos incorpora avances tecnológicos, pero el esfuerzo es insuficiente dado que el rendimiento promedio de los cultivos (papa y maíz) no logran alcanzar a los rendimientos de

otras zonas de cultivo del país, situación que refleja en una pobre rentabilidad ocasionando que la producción sea destinada para el autoconsumo. Los principales cultivos del departamento de acuerdo al Valor Bruto de la Producción (VBP) agrícola en el 2014 fueron: (a) papa, (b) café y (c) maíz amiláceo.

Tabla 39.

Región Cusco: Valor Agregado Bruto 2014 (miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento (%) promedio anual 2008 -2014
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,002,294	4.82%	1.40
Pesca y Acuicultura	1,154	0.01%	6.00
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	9,901,439	47.58%	15.20
Manufactura	1,120,930	5.39%	-1.90
Electricidad, Gas y Agua	117,406	0.56%	1.30
Construcción	1,988,212	9.55%	16.90
Comercio	1,519,119	7.30%	7.40
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	809,079	3.89%	8.20
Alojamiento y Restaurantes	810,581	3.89%	7.20
Telecom. y otros Serv. de Información	385,889	1.85%	13.00
Administración Pública y Defensa	743,744	3.57%	5.80
Otros servicios	2,412,175	11.59%	4.90
Total Valor Agregado Bruto	20,812,022	100.00%	9.70

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cusco,” por el Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Cusco, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

La producción del café se realiza en la zona de selva del departamento. La acuicultura se caracteriza por su diversidad; sin embargo, esta aún se encuentra en un grado de desarrollo incipiente. La acuicultura extensiva de la trucha se desarrolla principalmente en las cuencas altas del Apurímac y el Vilcanota, en tanto que la intensiva se desarrolla en las microcuencas de la cuenca media –alta del Vilcanota. La acuicultura del pejerrey se desarrolla principalmente y de manera extensiva en las lagunas de Pomacanchi y Asnacochoa (provincia de Acomayo).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de la sede Cusco, el sector manufactura contribuye con el 5.4% al VAB de Cusco. En esta actividad destaca la presencia de la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., que embotella principalmente la cerveza “Cusqueña”, y la empresa Industrias Cachimayo S.A.C., subsidiaria de Yura S.A., que ha reforzado su posición como destacado fabricante de nitrato de amonio en el Perú y ha logrado colocar el integro de su producción en los grandes centros mineros de su zona de influencia. A las anteriores se suman algunas empresas embotelladoras de bebidas gasificadas, pequeñas empresas agroindustriales de transformación de productos agrícolas (quinua, kiwicha, trigo, cebada, cacao, achiote, café, etc.) y artesanías en general.

Según el Directorio de Empresas Industriales 2012 elaborado por el Ministerio de la Producción, de los 3,930 establecimientos activos, el 97.6 % corresponde a micro empresas, el 2.3% a pequeñas y el 0.1% a medianas y grandes. En la distribución del total de empresas manufactureras por División de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en las 13 provincias tenemos que la elaboración de alimentos y bebidas es la actividad económica que concentra el mayor número de empresas (791), seguido por Productos de Metal (660), Fabricación de Muebles (628), Edición e Impresión (455), Manufactura de Madera (439), Productos Textiles (313) y Prendas de Vestir (269), entre las principales actividades económicas manufactureras del departamento.

Potencial tecnológico. Para el 2015 el Perú aumento su inversión en tecnología del 0.1% al 0.3% de su Producto Bruto Interno (PBI), según el MEF en su informe de política de inversión pública, ciencia, tecnología e innovación. El gobierno peruano ha declarado su interés de que año a año se incremente la inversión en estos temas de tal manera que a enero del 2015 se ha modificado la Ley del Impuesto a la Renta que considera las deducciones en empresas que aporten con algún proyecto científico o tecnológico autorizados por Concytec.

El 39% de la población cusqueña que termina sus estudios secundarios opta por dedicarse a labores que generen flujo económico. (Ver Tabla 38).

Potencial sociológico. El Cusco posee una importante diversidad cultural, más de la mitad de su población habla quechua y en algunos sectores llegan al 80%. (Diario Perú21, 2015). La mezcla de culturas pre inca, inca y española ha originado una serie de expresiones culturales en ámbitos de gastronomía y rituales. La fiesta más resaltante se llama Inti Raymi o también conocida como la fiesta del sol la cual se celebra en honor a éste último.

Tabla 40.

Distribución por Máximo Nivel Educativo Logrado

Primaria incompleta o menos			Primaria completa			Secundaria completa		
2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
13.8	10.2	10.8	20	18.1	16.5	38.8	38.3	39

Nota: Datos expresados en porcentaje. Tomado de “Estadísticas sociales en educación 2013 -2014,” por el portal del “Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Potencial militar. En busca de una mayor presencia del estado peruano para enfrentar la alianza narco terrorista evidenciada en los Ríos Apurímac y Ene (VRAE), se creó una región militar en dicha zona.

La capacidad del Cusco es su potencial energético (gas natural y cuencas fluviales) así como su pasado arqueológico que lo ha convertido en patrimonio de la humanidad en el año 1983 por la UNESCO, Cusco ofrece una oferta turística distintiva al tener a la ciudadela Inca Machu Picchu.

5.3 Principios Cardinales de la Región Cusco

Los principios cardinales de la Región Cusco se describen a continuación:

Influencia de terceras partes. Los límites del Cusco con las regiones de Abancay, Arequipa, Puno, Madre Dios y Ucayali. El vínculo se da por las actividades económicas en común que deben influir como minería, agricultura, ganadería y comunicación entre ellas para intercambio comercial. Podemos citar que transportar gas natural desde la selva del Cusco

hasta Lima, ha influenciado en estas regiones donde ha impulsado la transformación de vehículos a gas natural y muchas empresas están usando como energía el gas. Actualmente la construcción del Gasoducto Sur Peruano atravesará la Región Arequipa y llegará al puerto de Matarani, además de distribuir gas en las regiones de Puno, Moquegua y Tacna. La interoceánica, con sus 2,450 kilómetros de extensión ha logrado integrar a nueve departamentos de la parte sur del Perú. Un punto importante a mencionar es la construcción del Aeropuerto Internacional de Chincheros.

En el sector extractivo se encuentra Antapaccay, la cual es una operación minera de tajo abierto que produce cobre y cuyo accionista mayoritario es el Grupo Glencore desde 2013. Esta operación contribuye con el desarrollo de la provincia de Espinar (continuación del proyecto Tintaya), pues fomenta la creación de puestos de trabajo de manera directa e indirecta; asimismo impulsa la economía de la zona mediante compras a empresas locales. Su producción ascendió a 37,840 toneladas métricas finas (TMF) la cual representa el 11.11% de la producción nacional (Ministerio de Energía y Minas, 2015).

Lazos pasados y presentes. Al tener un pasado rico culturalmente, debido a la cultura incaica la cual ubicó al Cusco como la capital de su imperio, posee monumentos declarados patrimonio mundial por la Unesco como Machu Picchu entre otros. Sus provincias mantienen sus costumbres lo cual deriva en una identidad muy fuerte en su población. En la actualidad, el Cusco tiene una afluencia de turistas de distintas partes del mundo los cuales la han convertido en una ciudad policultural.

Contrabalance de los intereses. El proyecto Majes Siguan II puso de manifiesto el conflicto a las regiones del Cusco y Arequipa debido a la disputa del agua proveniente de Espinar, la cual debería ser almacenada en la represa de Angostura, para ello se desviarán un porcentaje de las aguas del río Apurímac (cuena del Atlántico) al río Colca (cuena del Pacífico). Respecto a Apurímac la ciudad del Cusco sale la mayor parte de bienes para la

mina las Bambas ya sea por la facilidad de la ruta como la cantidad de empresas que se ubican en dicha ciudad y que brindan servicios a la minera Antapacay. Es importante que las regiones de integren tanto en lo comercial, en comunicaciones, energía e infraestructura, para lo cual el Cusco deberá de tomar un papel que genere mayores sinergias con sus vecinos.

Conservación de los enemigos. No se puede afirmar que existan malas relaciones entre las regiones aledañas al Cusco a pesar de los conflictos y rivalidades del pasado.

5.4 Matriz de Intereses de la Región Cusco (MIO)

A continuación se detalla los intereses de la Región Cusco y las regiones con las que compete. (Ver Tabla 39)

Tabla 41.

Matriz de Intereses de la Región Cusco (MIO)

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
Desarrollo del sector agrícola		√		
Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la región			√	
Incrementar las redes viales de la región		√		
Potenciar el consumo y uso de energía eco amigable			√	
Desarrollar el sector turismo en la región			√	
Desarrollo del sector minero		√		

Nota: Tomado de " El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación. * Intereses comunes ** Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Como resultado de la evaluación interna y externa, se propone los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Al 2025 la Región Cusco deberá de ser uno de los 10 primeros exportadores de Cacao a nivel mundial en el 2025, con una producción de 15,000 toneladas métricas.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Al 2025 la pobreza en la Región Cusco se reducirá al 10%. Actualmente al 2014 la pobreza es del 21% de su población.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Al 2025 las interconexiones viales pavimentadas entre provincias llegaran a 3,000 km. Al 2015 la superficie pavimentada es de 1,392 km.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Al 2025 llegará a 35% la participación en la matriz energética nacional. Al 2014 la participación es del 13%. Su producción anual es de 489,304,902 Unidad Térmica Británica (BTU), se duplicara la producción,

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Al 2025 el turismo se incrementará a 4'500,000 de turistas. Al 2014 la cantidad de turistas que arribaron al Cusco fue de 2'018,671 de personas.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6): Al 2025 el VAB del sector minero y energético (gas), será de S/ 18 mil millones de nuevos soles.

5.6 Conclusiones

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) se han alineado a los intereses, puntos cardinales y la visión. Como primer objetivo es el incremento del PBI tomando como base el turismo y como fuente de ingresos las actividades extractivas. Los sectores energía y minería son las impulsoras del crecimiento, a través del canon han permitido realizar obras públicas, sin embargo como todas las regiones en el Perú la gestión pública no ha sido la adecuada. Por el reconocimiento a nivel mundial de la Región Cusco como patrimonio cultural de la humanidad la cual tiene como base los restos arqueológicos de la cultura incaica. Asimismo gracias a su biodiversidad de ecosistemas refuerzan a la región como un atractivo turístico de nivel mundial.

Un reciente estudio del Instituto Peruano de Economía (IPE) reveló que en los últimos cinco años, ningún país o región en el mundo creció tanto como el Cusco. Entre el 2008 y el 2013, el crecimiento acumulado de su PBI alcanzó 59%, por encima del registrado en países como China, India o Panamá. Acompañando al turismo –motor de su desarrollo-, los sectores

de minería e hidrocarburos (gas de Camisea) y construcción soportaron ese crecimiento. Los salarios se incrementaron en todos los estratos y el empleo formal subió de 14.1% el 2001 a 45.2% en el 2012. Entre los sectores con claro potencial exportador en el Cusco:

1. Minerales (cobre y concentrados, cátodos y secciones de cobre refinado)
2. Agroindustria (café, cacao, maíz gigante del Cusco, colorantes naturales, plantas medicinales)
3. Artesanías
4. Joyería
5. Textiles y confecciones

Sin embargo es clave para capitalizar estas oportunidades, comprender que se trata de un mercado de mypes que encaran serias limitaciones, como posibilidades de acceso a financiamiento competitivo, sobrecostos derivados de la insuficiente infraestructura, incipiente desarrollo tecnológico, falta de organización de cadenas productivas (asociatividad) y baja productividad de los recursos humanos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el capítulo a continuación se desarrollan las principales matrices que ayudarán a determinar que estrategias se deberán implementar a fin de conseguir la visión descrita en el capítulo II. Las matrices son: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); (b) matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna-externa (MIE); (e) matriz de la gran estrategia (MGE); (f) matriz de decisión (MD); (g) matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE); (h) matriz de Rumelt (MR); y (i) la matriz de ética (ME).

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Con ayuda de las matrices MEFI y MEFÉ, obtenemos la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA). Esta matriz nos permite hacer un análisis situacional de la Región Cusco. Al colocar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en sus respectivos cuadrantes, creamos las cuatro entradas (a) FO explotar, mediante la maximización de oportunidades y fortalezas, (b) DO, buscar, mediante la minimización de debilidades y maximización de oportunidades, (c) FA, confrontar, y (d) DA, evitar, mediante la minimización de amenazas y la minimización de debilidades. (Ver Tabla 40).

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

La matriz de la posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA) se emplea para definir la postura estratégica que debe adoptar la región. Los factores de MPEYEA se aprecian en la Tabla 41 y la matriz en la Figura 28 de la cual se deduce que la Región Cusco tiene una buena fortaleza financiera pero su estabilidad del entorno es aceptable. La fortaleza en la industria también es aceptable pero su ventaja competitiva es baja. Del vector resultante se deduce que la estrategia a aplicar será mediante la segmentación del mercado.

Tabla 42.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades		
		F1	Biodiversidad de climas y pisos ecológicos.	D1	Falta de capacidad de gestión y liderazgo por parte de las autoridades regionales.	
		F2	Reservas minerales y de hidrocarburos (yacimientos de gas de Camisea, Mina Constancia).	D2	Fragmentación de la tierra (minifundios)	
		F3	Acceso a capital proveniente del canon minero y de hidrocarburos.	D3	Falta de inversión en programas de investigación y desarrollo	
		F4	Disponibilidad de áreas cultivables para productos orgánicos.	D4	Alta sensibilidad de la población ante problemas sociales.	
		F5	Cusco es patrimonio de la humanidad por la Unesco y Macchu Picchu es una de las siete maravillas del mundo.	D5	Carencia de programas de prevención contra desastres naturales y el cambio climático.	
		F6	Reserva de gas natural para el abastecimiento a nivel nacional e internacional.	D6	Falta de infraestructura vial para la integración regional con la red nacional y trasnacional.	
		F7	Posicionamiento de cultivo de productos orgánicos.	D7	Falta de desarrollo de un sistema turístico integrado.	
		F8	Ser parte de la interoceánica, red de vial que facilita la comercialización con Brasil.	D8	Falta desarrollo de programas educativos y de salud	
		F9	Ubicación de la Región Cusco, es estratégica por la colindancia con países vecinos (Bolivia, Brasil, Chile) y el puerto Matarani.			
Oportunidades		FO Explote		DO. Busque		
O1	Fortalecimiento del grado de inversión del Perú a nivel internacional.	FO1	Explotar la biodiversidad de flora y fauna.	F1,F4,F7,O2,O3	DO1 Concretar la implementación de la calidad total.	D1, D5, D7, D8, O5, O7
O2	Incremento sostenido de la demanda del cacao a nivel internacional	FO2	Desarrollar variedades de cacao para poder ofrecer una oferta más variada para la exportación internacional.	F1, F7, O2, O4	DO2 Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.	D1, D2, D4, O2, O3, O5, O6
O3	Superficie agrícola aún por desarrollar para la siembra del cacao, quinua, chia, quiwicha.	FO3	Extender el cultivo de cacao a nivel regional.	F1, F4, F7, O2, O3	DO3 Modernizar la administración y gestión pública regional.	D1, D3, O1, O5, O7
O4	Reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial	FO4	Ampliar red de carreteras y vías férreas.	F1, F2, F3, F4, F6, F8, F9, O5, O7	DO4 Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.	D2, D3, D4, D7, O2, O3, O4, O5
O5	Participación del Perú en ejes de integración y desarrollo.	FO5	Mejorar la eficiencia de la accesibilidad aérea.	F5, F7, F9, O5		
O6	Incremento del consumo de energía amigable con el ambiente.	FO6	Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.	F2, F3, F6, O1, O6, O7		
O7	Proyección de crecimiento económico sostenible de las economías avanzadas para los próximos años	FO7	Incrementar la cooperación internacional.	F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O7		
Amenazas		FA Confronte		DA. Evite		
A1	Desaceleración de la economía de China.	FA1	Desarrollar nuevos mercados para exportar el cacao, el turismo, café, fibras y granos andinos.	F1, F4, F7, AA, A2, A3, A4, A7, A8	DA1 Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.	D1, D4, D5, D8, A1, A2, A4, A7
A2	Existen otros competidores interesados en el cultivo del cacao, quinua, quiwicha y chia.	FA2	Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chia.	F1, F4, F7, A2, A3, A4, A7, A8	DA2 Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.	D1, D2, D4, D5, A1, A2, A4, A7
A3	Calentamiento global está afectando más a nuestra latitud.	FA3	Impulsar la conservación ambiental mediante alianzas público privadas.	F1, F2, F6, A3, A5, A6, A8	DA3 Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	D1, D4, D7, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8
A4	Disminución en el precio y demanda de los commodities nivel internacional. (China)				DA4 Incrementar el cultivo de la quiwicha y quinua.	D2, D3, A1, A2, A4, A7
A5	Falta de políticas claras por parte del gobierno central, a nivel político y social				DA5 Mantener un clima estable de negocios.	D1, D3, D4, D7, D8, A3, A4, A5, A6, A8
A6	Reducción del canon por parte del gobierno central para la Región Cusco, reduce inversiones en infraestructura.					
A7	El narcotráfico busca expandir su área de influencia captando a los agricultores de la zona.					
A8	Crecimiento de la minería informal que atenta contra el medioambiente.					

Nota: Tomado de " El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio , 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 43.

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la empresas financiera (FF)	
1 Cambios tecnológicos	4	1 Retorno de la Inversión	4
2 Tasa de Inflación	5	2 Apalancamiento	4
3 Variabilidad de la demanda	5	3 Liquidez	4
4 Rango de precios de productos competitivos	5	4 Capital requerido versus capital disponible	2
5 Barreras de entrada al mercado	1	5 Flujo de caja	4
6 Rivalidad / Presión competitiva	2	6 Facilidad de salida del mercado	2
7 Elasticidad de precios en la demanda	2	7 Riesgo involucrado en el negocio	5
8 Presión de los productos sustitutos	5	8 Rotación de inventarios	4
		9 Economías de escala y de experiencia	2
Promedio =	-2.38	Promedio =	3.44
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	5	1 Participación en el mercado	4
2 Potencial de Utilidades	4	2 Calidad del producto	3
3 Estabilidad Financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	4
4 Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto	4
5 Utilización de recursos	3	5 Lealtad del consumidor	1
		6 Utilización de la capacidad de los competidores	1
6 Intensidad de Capital	3	7 Conocimiento Tecnológico	2
7 Facilidad de entrada al mercado	2	8 Integración Vertical	1
8 Productividad / Utilización de capacidad	3	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	1
9 Poder de negociación de los productores	1		
	Promedio = 2.89		Promedio = -3.67
$X = FI + VC$	-0.78	$Y = EE + FF$	1.07

Nota: Tomado del proceso estratégico: "Un enfoque de Gerencia" por F.A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Educación.

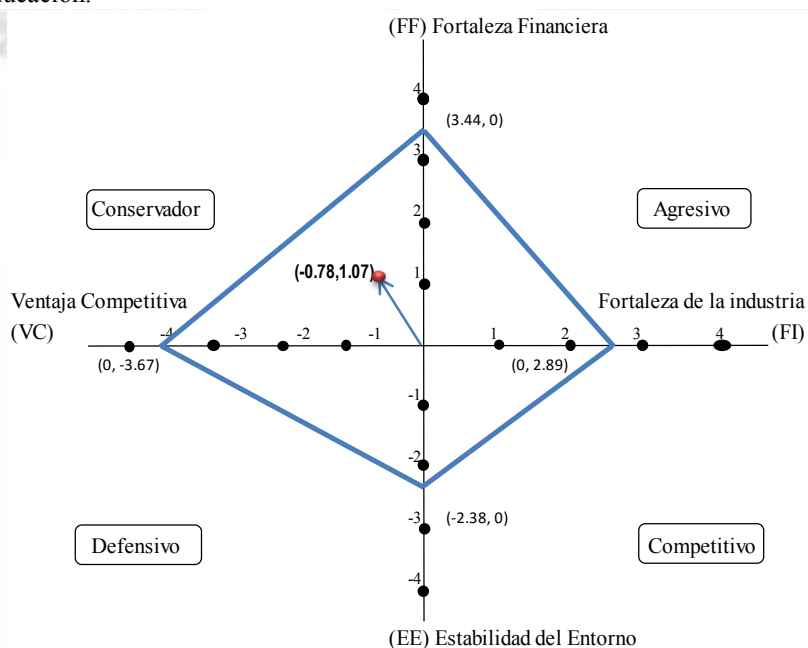


Figura 28. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A D'Alessio, 2008. México D.F. México: Pearson Educación.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La participación en el mercado peruano es baja tanto para la minería e hidrocarburos como para el turismo y la agricultura (ver Figura 29). Por lo tanto debemos de reforzar las estrategias intensivas a fin de mantener y aumentar el flujo de caja. La MBCG ayuda a definir donde se debe de invertir, desinvertir o abandonar. Para la Región Cusco, se ha detectado que el PBI es movido básicamente por tres sectores: (a) minería e hidrocarburos, (b) agricultura y, (c) turismo.



Actividad económica	VAB (miles de nuevos soles)	VAB(% de Participación)	Crecimiento (%) promedio anual 2008 -2014
1. Turismo (Hoteles y Restaurantes)	810,581	3.89%	7.20%
2. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,002,294	4.82%	1.40%
3. Minería (cobre) e Hidrocarburos (Gas)	9,901,439	47.58%	15.20%
4. Otros	9,097,708	43.71%	
Total	20,812,022	100.00%	

Figura 29. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A D'Alessio, 2008. México D.F. México: Educación
Nota: La data ha sido extraída de "Estadísticas," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2015^o.
Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf

6.4 Matriz Interna –Externa (MIE)

Metodología que permite tomar decisiones, en función a dos componentes como son el resultante ponderado de las matrices EFE y EFI, en cuya intersección de un plano cartesiano ubica en un punto dentro de uno de los nueve cuadrantes definidos por este método, en el caso de la Región Cusco, esta se posiciono el V cuadrante (ver Figura 30), que corresponde a “Desarrollarse selectivamente para mejorar”, al revisar los factores determinantes de éxito, se evidencia que una mayor eficacia en la inversión privada y pública en los sectores de minería y energía, acompañada en investigación y desarrollo, acciones que está en autonomía de los gobiernos regionales, permitiría a la Región Cusco posicionarse en un mejor escenario, y llevarlo al cuadrante de *invertir selectivamente y construir*, lo cual potenciaría la exportación de nuevos productos, principalmente aquellos relacionados con la agricultura.

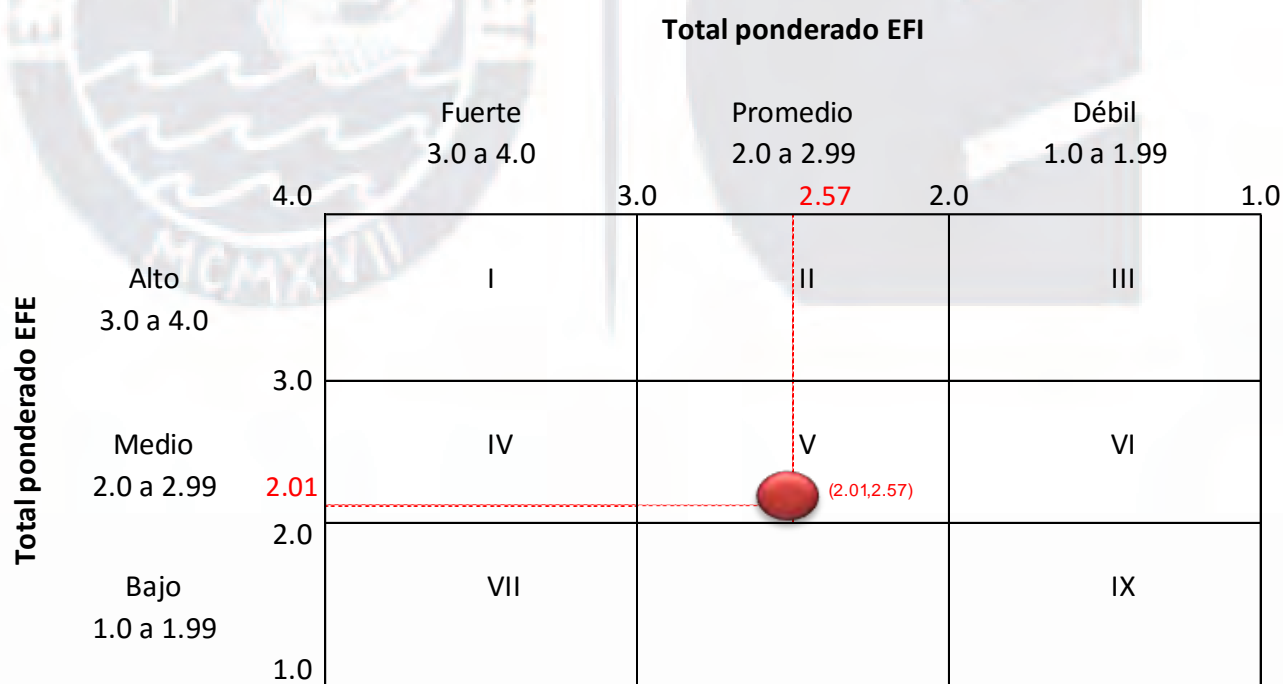


Figura 30. Matriz interna - externa para la Región Cusco

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson Educación.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La herramienta de MGE, analiza dos variables: a) crecimiento de mercado, rápido o lento, en el eje Y; b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil, en el eje X. Se forman cuatro cuadrantes, que sugiere alternativa de estrategia, para nuestro caso de la Región Cusco, se ubicó en el cuadrante II, si consideramos a los principales ejes de crecimiento de la región como son: turismo, minería, sector energético y la agricultura, la ubicación de Cusco ofrece oportunidades que aún pueden ser potenciadas, y que le permita crear nuevas unidades de negocios, principalmente relacionadas a la agricultura, y la industrialización de nuevos productos, teniendo en cuenta su potencial ubicación, relaciones externas apalancadas con el turismo, a pesar que la industria internacional está creciendo y requiere de insumos agrícolas, como por ejemplo el cacao, la región aun no evidencia capacidad para competir efectivamente. (ver Figura 31).

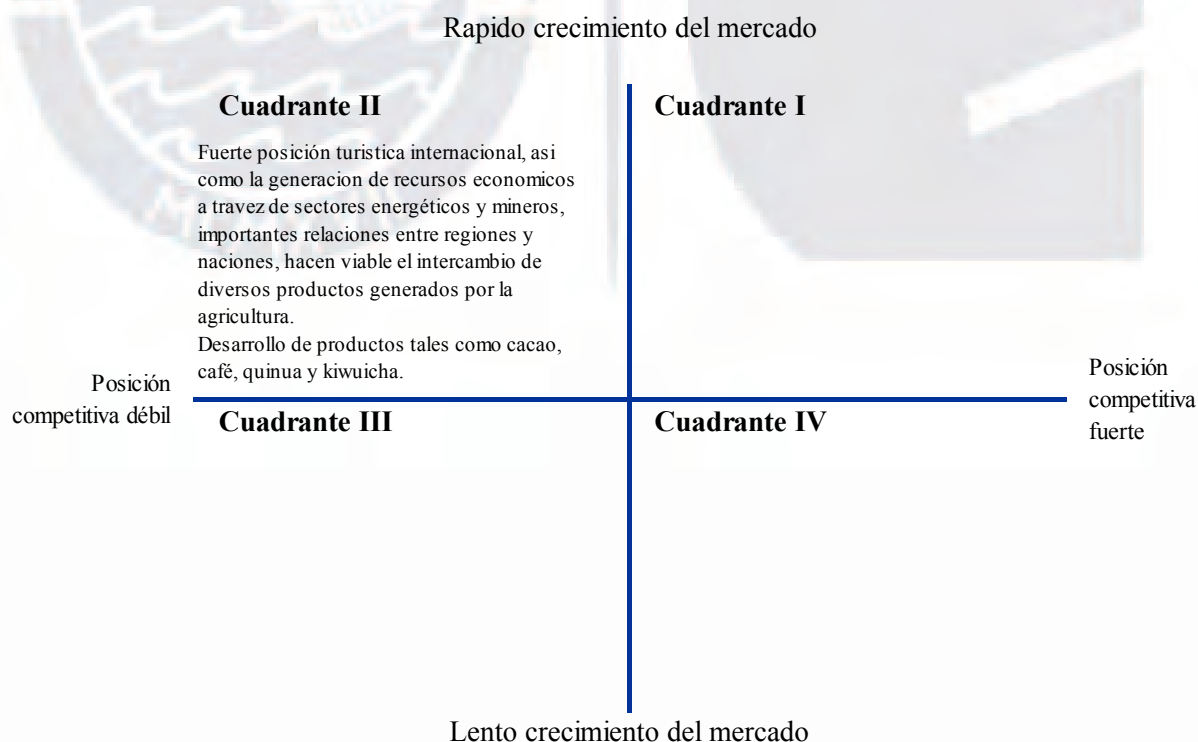


Figura 31. Matriz de la gran estrategia -Región Cusco

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D' Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson Educación.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta herramienta permite interactuar con los resultados obtenidos de las matrices: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, las cuales se agrupan, con la finalidad de identificar aquellas estrategia que han sido consideradas en cada etapa de elaboración y se puntualiza aquellas que se repiten con mayor frecuencia. (ver Tabla 45)

Tabla 44.

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1 Explotar la biodiversidad de flora y fauna.	√	√		√	√	4
FO2 Desarrollar variedades de cacao para poder ofrecer una oferta más variada para la exportación internacional.	√	√		√	√	4
FO3 Extender el cultivo de cacao a nivel regional.	√	√		√	√	4
FO4 Ampliar red de carreteras y vías férreas.	√	√			√	3
FO5 Mejorar la eficiencia de la accesibilidad aérea.	√		√	√	√	4
FO6 Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.	√		√	√		3
FO7 Incrementar la cooperación internacional.	√	√			√	3
FA1 Desarrollar nuevos mercados para exportar el cacao, el turismo, café, fibras y granos andinos.	√	√		√		3
FA2 Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.	√	√	√	√	√	5
DO2 Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.	√	√	√	√	√	5
DO4 Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.	√	√	√	√		4
DA1 Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.	√	√	√	√	√	5
DA2 Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.	√	√	√	√	√	5
DA3 Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	√		√	√		3
DA4 Incrementar el cultivo de la quiwicha y quinua.	√	√	√	√	√	5

Nota: Se retienen las estrategias cuyo puntaje es mayor o igual a tres. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson Educación.

La Región Cusco, evidencia una fuerte dependencia de los recursos generados por la explotación de minerales y de yacimientos energéticos ubicados en su territorio, asimismo se resalta la importancia que ambos sectores convivan de manera armoniosa con las comunidades a fin de poder mantener la producción (evitar paros y huelgas), con las cuales comparten un espacio geográfico, asimismo el sindicato juega al igual que las comunidades un rol importante en la producción del mineral, dado que pueden ocasionar paros en la producción.

Las empresas extractoras son responsables de proteger el medio ambiente conjuntamente con el gobierno dado que la configuración geográfica que posee la región tiene una multiplicidad de pisos ecológicos que se convierten en una oportunidad para potenciar el cultivo de productos exportables, generando dinámicas económicas y especializadas en Cusco. Estos productos sólo pueden ser cultivables en zonas muy particulares, derivables de la combinación natural de clima, suelo, agua y altitud, este dinamismo fomentará la interacción de los productos nativos permitiendo la creación de clústeres, en la medida que se fije como objetivo la industrialización de la producción agrícola exportable.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 46 se detalla la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico de la Región Cusco. Por medio de la MCPE se elige las posibles estrategias en base a los factores críticos de éxito. Comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de la estrategia correspondiente al proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2012). Sólo las estrategias cuyos valores son mayores o iguales a cinco pasaran a la matriz de Rumelt (continuarán con el análisis). De éste análisis resultarán las estrategias principales y las que no cumplan con el criterio, pasaran a ser estrategias contingentes.

Tabla 45.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Extender el cultivo de cacao a nivel regional.		Ampliar red de carreteras y vías férreas.		Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.		Incrementar la cooperación internacional.		Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.		Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.		Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.		Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.		Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.		Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1 Fortalecimiento del grado de inversión del Perú a nivel internacional.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20
2 Incremento sostenido de la demanda del cacao a nivel internacional	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3 Superficie agrícola aún por desarrollar para la siembra del cacao, quinua, chia, quiwicha.	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
4 Reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
5 Participación del Perú en ejes de integración y desarrollo.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
6 Incremento del consumo de energía amigable con el ambiente.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
7 Proyección de crecimiento económico sostenible de las economías avanzadas para los próximos años	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Amenazas																					
1 Desaceleración de la economía de China.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18
2 Existen otros competidores interesados en el cultivo del cacao, quinua, quiwicha y chia.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08
3 Calentamiento global está afectando más a nuestra latitud.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05
4 Disminución en el precio y demanda de los commodities nivel internacional. (China)	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06
5 Falta de políticas claras por parte del gobierno central, a nivel político y social	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07
6 Reducción del canon por parte del gobierno central para la Región Cusco, reduce inversiones en infraestructura.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10
7 El narcotráfico busca expandir su área de influencia captando a los agricultores de la zona.	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18
8 Crecimiento de la minería informal que atenta contra el medioambiente.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Fortalezas																					
1 Biodiversidad de climas y pisos ecológicos.	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
2 Reservas minerales y de hidrocarburos (yacimiento de gas de Camisea, Mina Constancia).	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
3 Acceso a capital proveniente del canon minero y de hidrocarburos.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4 Disponibilidad de áreas cultivables para productos orgánicos.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
5 Cusco es patrimonio de la humanidad por la Unesco y Macchu Picchu es una de las siete maravillas del mundo.	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
6 Reserva de gas natural para el abastecimiento a nivel nacional e internacional.	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
7 Posicionamiento de cultivo de productos orgánicos.	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
8 Ser parte de la interoceánica, red de vial que facilita la comercialización con Brasil.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9 Ubicación de la Región Cusco, es estratégica por la colindancia con países vecinos (Bolivia, Brasil, Chile) y el puerto Matarani.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12

Factores críticos para el éxito	Extender el cultivo de cacao a nivel regional.		Ampliar red de carreteras y vías férreas.		Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.		Incrementar la cooperación internacional.		Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.		Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.		Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.		Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.		Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.		Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Debilidades																					
1 Falta de capacidad de gestión y liderazgo por parte de las autoridades regionales.	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07
2 Fragmentación de la tierra (minifundios)	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05
3 Falta de inversión en programas de investigación y desarrollo	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
4 Alta sensibilidad de la población ante problemas sociales.	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08
5 Carencia de programas de prevención contra desastres naturales y el cambio climático.	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
6 Falta de infraestructura vial para la integración regional con la red nacional y trasnacional.	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
7 Falta de desarrollo de un sistema turístico integrado.	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
8 Falta desarrollo de programas educativos y de salud	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total	2.00		5.29		5.15		5.17		5.21		5.78		5.55		5.67		5.24		5.31		5.02

Nota: Se retienen las estrategias con valor igual o mayor a cinco. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson Educación.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Todas las estrategias que han sido evaluadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico y que superan el puntaje de cinco, no presentan conflictos entre ellas, así como la estrategia se adapta al entorno. De igual manera con la ventaja competitiva y la factibilidad. (Ver Tabla 48). El análisis que desprende esta matriz tiene como base cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y, (d) factibilidad. (D'Alessio, 2008).

Tabla 46.

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategia Especifica	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO3	Extender el cultivo de cacao a nivel regional.	Si	Si	Si	Si	Si
FO4	Ampliar red de carreteras y vías férreas.	Si	Si	Si	Si	Si
FO6	Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.	Si	Si	Si	Si	Si
FO7	Incrementar la cooperación internacional.	Si	Si	Si	Si	Si
FA2	Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.	Si	Si	Si	Si	Si
DO2	Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.	Si	Si	Si	Si	Si
DO4	Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.	Si	Si	Si	Si	Si
DA1	Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.	Si	Si	Si	Si	Si
DA2	Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.	Si	Si	Si	Si	Si
DA3	Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota: Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson Educación.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) verifica que las estrategias específicas que se han considerado no sean incongruentes con: (a) derechos, (b) la justicia, y (c) para los fines utilitarios. Si alguna estrategia va en contra de los puntos anteriormente mencionados, ha sido descartada. (Ver Tabla 49).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas

A continuación se dictan que han pasado satisfactoriamente los filtros de las matrices anteriores, dichas estrategias son consideradas como estrategias primarias. A continuación se enumeran:

E1 (FO3). Extender el cultivo de cacao a nivel regional y potenciar la formación de asociaciones y clústeres en los diferentes sectores de la región.

E2 (FO6). Promover la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad, respetando las normas legales y medioambientales.

E3 (FO7). Promover el interés de las organizaciones internacionales para lograr acuerdos de cooperación.

E4 (FA2). Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.

E5 (DO2). Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.

E6 (DO4). Incrementar la inversión privada en agroindustria para aumentar la producción competitivamente.

E7 (DA1). Fomentar una alianza estratégica entre el Gobierno Regional y los emprendimientos de las comunidades de agricultores.

Tabla 47.

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto a la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO3 Extender el cultivo de cacao a nivel regional.	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Si
FO4 Ampliar red de carreteras y vías férreas.	N	P	N	P	N	N	N	E	P	P	E	E	Si
FO6 Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Si
FO7 Incrementar la cooperación internacional.	P	N	N	N	N	P	N	J	N	J	E	E	Si
FA2 Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO2 Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.	P	P	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
DO4 Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
DA1 Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.	N	P	N	P	P	P	P	J	J	J	E	N	Si
DA2 Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
DA3 Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si

Nota: Los valores indican en derechos: (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia: (J) justo, (N) neutral, (I) injusto; utilitarismo: (E) excelente, (N) neutral, (P) perjudicial. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson Educación.

E8 (DA2). Fomentar la creación de una asociación de comunidades y asociaciones productoras de cacao en la Región Cusco.

Estrategias de contingencia

Las estrategias de contingencia corresponden a aquellas estrategias que no pasaron los filtros de las matrices anteriores pero pueden ser implementadas siempre y cuando alguna estrategia retenida no sea factible su utilización. La lista a continuación se indican las estrategias de contingencia:

E9 (FO1). Aprovechar la gran biodiversidad de climas y pisos ecológicos con los que cuenta la Región Cusco.

E10 (FO2). Desarrollar variedades de cacao para poder ofrecer una oferta mas variada para la exportación internacional.

E11 (FO4). Fortalecer la construcción de carreteras y vías férreas que permitan la integración y distribución del cacao hacia los puntos de venta del mercado interior y exterior.

E12 (FO5). Construir de un aeropuerto internacional que permita aumentar la afluencia de turistas.

E13 (FA1). Promover la búsqueda de nuevos mercados.

E14 (FA3). Promover la cultura medioambiental que fomente la inversión privada.

E15 (DO1). Concretar a través del Ministerio de Agricultura el desarrollo de políticas que permitan implementar normas de calidad y potenciar sus conocimientos.

E16 (DO3). Modificar la estructura del Gobierno Regional para volver más eficiente la administración y gestión pública.

E17 (DA3). Crear un fondo para el desarrollo de las asociaciones para comunidades tanto para el sector industrial como agrícola dentro de la Región Cusco.

E18 (DA4). Aprovechar el cultivo de la quiwicha y quinua, para desarrollar campañas contra la desnutrición infantil a nivel escolar en las zonas rurales.

E19 (DA5). Fomentar un clima de estabilidad y confianza para la formación de empresas.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategia muestra como ayuda cada estrategia retenida a la consecución de los objetivos de largo plazo. (ver Tabla 51).

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Ciudad del Cabo es un competidor en el sector turismo con el Cusco al ser esta la ciudad más visitada en el continente africano turísticamente hablando –representa el 9,8% de su PIB empleando al 9,6% de los trabajadores-, también es el principal centro industrial de la región además de tener el aeropuerto más importante. La ciudad es conocida por ser sede de conferencias ya que cuenta con un centro de convenciones de primer nivel llamado Cape Town International Convention Center, inaugurado en junio de 2003.

La ciudad creció rápidamente gracias a la Copa Mundial de la Fifa del 2010. Ciudad del Cabo también es un centro de desarrollo en energía para su país, tiene una estación de energía nuclear la cual proporciona energía al Cabo Occidental. Recientemente han descubierto petróleo y gas natural en su costa (Océano Atlántico). Es necesario indicar que la ciudad va creciendo en modernidad y facilidad para ofrecer un comercio fluido.

Yucatán tiene una historia parecida al Cusco dado que fue una ciudad de mucha importancia para los mayas sobre todo en la época postclásica. La ciudad de Mérida es una ciudad colonial, actualmente con barrios muy antiguos, arboladas y señoriales avenidas, con buenos servicios y variada gastronomía, posee lugares arquitectónicos tales como: (a) el Palacio de Montejo, (b) la Plaza Principal, (c) el Barrio de San Cristobal, (d) el Parque de las Américas, (e) el Barrio de Santiago, (f) el Barrio de Santa Ana y Santa Lucía y, (g) el Gran

Museo del Mundo Maya entre otros. Tales joyas de la arquitectura antigua coloca a Yucatán como un sitio turístico concurrido por extranjeros de todas partes del planeta.

Tabla 48.

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Yucatán –México	Cape Town -Sudáfrica
FO3 Extender el cultivo de cacao a nivel regional.	Indiferente	Indiferente
FO4 Ampliar red de carreteras y vías férreas.	Estará atento a fin de poder invertir. Oportunidad de negocio.	Estará atento ya que desea seguir siendo el primer productor de cacao en Sudamérica y mantener sus exportaciones.
FO6 Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.	Indiferente	Indiferente
FO7 Incrementar la cooperación internacional.	A favor, facilitará las relaciones comerciales	Indiferente
FA2 Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chíá.	A favor, facilitará las relaciones comerciales	Indiferente
DO2 Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.	A favor, facilitará las relaciones comerciales	A favor, facilitará las relaciones comerciales
DO4 Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.	A favor, facilitará las inversiones	Indiferente
DA1 Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.	Indiferente	Indiferente
DA2 Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.	Indiferente	Indiferente
DA3 Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	A favor, facilitará las inversiones	Expectante, podría aprender a raíz de la experiencia de la Región Cusco

Nota: Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson Educación

Como se puede apreciar tanto Yucatán ubicado en la ciudad de México como la Ciudad del Cabo ubicado en el país de Sudáfrica se encuentran en posición expectante a las acciones que pueda realizar la Región Cusco en lo que refiere al sector turismo.

Tabla 49.

Matriz de Estrategias vs. OLP

Visión						
La Región Cusco al 2025, debe ser reconocida como la mayor exportadora de productos agrícolas orgánicos y servicios de turismo cultural y vivencial en el Perú, ubicándose dentro de las veinte destinos más visitados en América del Sur, consolidándose además como un referente mundial en el cultivo y exportación de cacao Premium, consolidando el desarrollo de los sectores agrícola, de hidrocarburos, energético, minero y turístico, mediante la participación del sector pública y privado dentro de un contexto de apertura comercial, crecimiento social y de respeto hacia su identidad cultural y al medio ambiente.						
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1 Desarrollo del sector agrícola	Al 2025 la Región Cusco será uno de los 10 primeros exportadores de Cacao a nivel mundial en el 2025. Con una producción anual de 15,000 toneladas métricas.	Al 2025 la pobreza en la Región Cusco se reducirá al 10%, actualmente al 2014 la pobreza es del 21% de su población.	Al 2025 las interconexiones viales pavimentadas entre provincias llegaran a 3,000 km. Al 2015 la superficie pavimentada es de 1,392 km.	Al 2025 llegará a 35% la participación en la matriz energética nacional, al 2014 la participación es del 13%. La producción anual es de 489,304,902 BTU se duplicara la producción	Al 2025 el turismo se incrementará a 4'500,000 de turistas. Al 2014 la cantidad de turistas que arribaron al Cusco fue de 2'018,671 de personas.	Al 2025 el VAB del sector minero y energético (gas), será de S/ 18 mil millones de nuevos soles.
2 Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la región						
3 Incrementar las redes viales de la región						
4 Potenciar el consumo y uso de energía ecoamigable						
5 Desarrollar el sector turismo en la región						
6 Desarrollo del sector minero						
FO3 Extender el cultivo de cacao a nivel regional.	√	√				
FO4 Ampliar red de carreteras y vías férreas.	√	√	√		√	√
FO6 Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.	√		√	√		√
FO7 Incrementar la cooperación internacional.	√	√	√	√	√	√
FA2 Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.	√	√				
DO2 Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.	√	√				
DO4 Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.	√	√			√	
DA1 Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.	√	√				
DA2 Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.	√	√	√			
DA3 Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	√	√	√		√	

Nota: Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F, Pearson Educación.

6.13 Conclusiones

Cusco es una región con una amplia gama de recursos naturales y con una cultura muy arraigada al turismo. Existen sectores donde la población continúa con sus costumbres ancestrales es por ello que es importante tener en consideración una estrategia de gestión del cambio. La región posee centrales térmicas gracias al gas natural extraído del norte, es por ello que esa energía es un factor positivo para promover la inversión y poder conseguir la industrialización anhelada. Asimismo posee recursos hídricos que podrán ser utilizados en paralelo o cuando el gas natural decaída en su producción.

Posee abundantes recursos turísticos los cuales constituyen un aporte importante en el PBI de la región, para aumentar la oferta turística un punto crucial será la construcción del Aeropuerto de Chincheros. Los recursos monetarios percibidos por el canon minero deben de ser redireccionados en crear infraestructura del tipo carreteras. Es recomendable que el canon sea canalizado según el programa de *obras por impuestos*, con ello generará puestos de trabajo aumentando el PBI y reduciendo la pobreza de la región.

Finalmente se debe contar con una salida a la cuenca del pacífico para poder ofrecer a los mercados internacionales los productos generados en la región, estos productos deben de ser exportados con un valor agregado los cuales saldrán por el Puerto de Matarani siendo este el más cercano al Cusco, convirtiendo a la ciudad de Arequipa en un socio estratégico.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Lograr los objetivos de corto plazo permite alcanzar los objetivos de largo plazo, todos ellos impulsados o alineados con la estrategia definida. La definición de estos objetivos son importantes y deben ser: (a) fáciles de medir, (b) cuantitativos, (c) realistas, (d) consistentes, y (e) prioritarios. Para la Región Cusco se ha establecido objetivos de corto plazo por cada objetivo a largo plazo y es lo siguiente. (Ver Tabla 48).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos con que contamos y poner en ejecución las estrategias para alcanzar los objetivos de corto plazo y con ello los de largo plazo son:

Recursos financieros. Los ingresos de la Región Cusco que debemos seguir utilizando es con las asociaciones público privada, que permiten la ejecución de proyectos con inversión estatal y privada. El inversionista privado recuperará su inversión con el uso del proyecto, es decir, se le concede por determinado tiempo para que se encargue de su operación y mantenimiento. Con capital propio de la Región como el canon minero sin olvidar el modelo de obras por impuestos y el presupuesto asignado por el Gobierno Central.

Recursos físicos. Para ello se debe impulsar la inversión en infraestructura donde todas las provincias de la Región Cusco tengan acceso fácil a la red vial nacional y de sobre manera que esta red regional tenga acceso al Puerto de Matarani. Asimismo, habilitar energía utilizando el gas natural de Camisea, esto a través del Gasoducto Sur Peruano el cual debe ser culminado en los plazos determinados.

Recursos humanos. Se debe identificar al recurso humano que tenga las competencias que le permitan ejecutar todos los objetivos planteados, este debe tener un liderazgo de tipo transformacional para que pueda incrementar la probabilidad de éxito en la ejecución del plan

estratégico propuesto. No obstante, es necesario la capacitación constante del personal clave a fin de garantizar que los proyectos sean exitosos desde su concepción.

Recursos tecnológicos, habilitar centros de investigación para el estudio del cacao y buscar ventajas en su producción. La interconexión entre las provincias de la región que les permita compartir información y estar comunicados. Se debe buscar la industrialización del cacao, para ello debemos contar con tecnología para ser más competitivo. Los CITE serán los organismos que propondrán las técnicas más adecuadas a fin de incrementar la producción del cacao. Es necesario hacer hincapié en la adquisición de tecnología y semillas mejoradas las cuales serán financiados por el sector público y privado –potenciales compradores-.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas permiten fijar los límites sobre las estrategias que permitirán alcanzar la visión planteada en el capítulo II, siempre enmarcadas en principios éticos y de responsabilidad social empresarial. (Ver Tabla 51)

7.4 Estructura de la Región Cusco

Actualmente el Gobierno Regional del Cusco tiene la estructura organizacional de la Figura 32, se ha planteado una nueva estructura organizacional (Ver Figura 33) la cual impulsará cada uno de los objetivos planteados. Las gerencias definidas, serán las encargadas o responsables de ejecutar los objetivos de largo plazo (OLP). Se puede indicar que cada gerencia será responsable de uno o a lo más dos objetivos de largo plazo.

Será necesario un cambio organizacional y una gestión del cambio en paralelo, debido a que las gerencias creadas serán las encargadas de hacer realidad el objetivo planteado. Debe de tener especial cuidado en la duplicidad de funciones o de objetivos de corto plazo aislados. El cambio organizacional debe ser ejecutado inmediatamente mediante una evaluación basada en la meritocracia y con ello se dará una fuerte señal sobre la política en base a resultados alineados a la ética y responsabilidad social.

Tabla 50.

Objetivos de Largo Plazo, Corto Plazo, Acciones y Ejecutores

Objetivos de largo plazo al 2025	Objetivo de corto plazo	Acciones	Ejecutor-Responsables
1. OPL1 Al 2025 la Región Cusco será uno de los 10 primeros exportadores de Cacao a nivel mundial en el 2025, con una producción anual de 15,000 Toneladas métricas.	OCP1.1: Incorporar agricultores de la Región Cusco a la asociatividad. En el 2012 solo el 10% de agricultores pertenecen a una asociación (18,200 agricultores). 25% (45,500 personas) al 2018, 50% (91,000 personas) al 2022 y 90% (163,000 personas) al 2025	Acción 1.1.1: Propiciar reuniones de los productores de cacao.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Producción.
		Acción 1.1.2: Desarrollo de proveedores de servicios y productos vinculados al cultivo del cacao.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Producción.
	OCP1.2: Capacitar y orientar al 100% por parte del gobierno a los agricultores de Cacao en la Región de la Convención. Anualmente se capacitará al 10% de los agricultores.	Acción 1.1.3: Brindar charlas donde los ponentes sean las empresas nacionales y extranjeras que compran el cacao orgánico.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
		Acción 1.2.1: Fomentar la participación de las asociaciones de agricultores en las capacitaciones a dictarse.	Gobierno Regional del Cusco, gobiernos departamentales.
	OCP1.3: Exportar a Europa, Estados Unidos y China 15,000 t de cacao orgánico al 2025. Al 2014 la región de la Convención sólo exporta 5,700 t de cacao orgánico. Al 2018 será de 7,500 t; al 2022 8,750 t y al 2025 de 15,000 t.	Acción 1.2.2: Realizar la capacitación en gestión de la exportación.	Ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
		Acción 1.2.3: Contratar un benchmarking con productores del cacao de la región.	Ministerio de Producción, Gobierno Regional del Cusco.
		Acción 1.2.4: Brindar charlas donde los ponentes sean las empresas nacionales y extranjeras que compran el cacao orgánico.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
	OCP1.4: La producción de Cacao en la Región de la Convención al 2025 debe ser 100% Orgánico. Al 2014 es de 38%. Al 2018 será del 55%; al 2022 al 80% y al 2025 del 100% (39,000 t).	Acción 1.2.5. Evaluar los resultados la productividad obtenida luego de la capacitación	Ministerio de Producción, Gobierno Regional del Cusco.
		Acción 1.3.1: Generar un plan de marketing que indique las bondades del cacao orgánico producido en la Convención.	Mincetur, Gobierno Regional del Cusco.
	OCP1.5: Invertir en un área de investigación del Cacao con el fin de desarrollar nuevas variedades que aumenten la producción del cacao de 0.33 t por hectárea a 0.7 t por hectárea al 2025. Al 2018 será de 0.45 t por hectárea; al 2022 0.55 t por hectárea y al 2025 de 0.7 t por hectárea.	Acción 1.3.2: Invitación a los principales compradores de cacao del mundo para la degustación del cacao orgánico producido en la Convención.	Mincetur, Gobierno Regional del Cusco.
Acción 1.3.3: Certificar el cacao orgánico con instituciones de nivel mundial.		Mincetur, Organismos certificadores, Gobierno Regional del Cusco.	
Acción 1.4.1: Comprometer la compra por adelantado de la producción del cacao orgánico		Ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.	
2. OLP2 Al 2025 la pobreza en la Región Cusco se reducirá al 10%, actualmente al 2014 la pobreza es del 21% de su población.	OCP2.1: Reducir la tasa de analfabetismo del 10.8% del 2012 al 8.8% al 2018, al 6.8% al 2023 y 4.0% al 2025	Acción 1.4.2: Certificar el cacao orgánico con instituciones de nivel mundial.	Mincetur, Organismos certificadores, Gobierno Regional del Cusco.
		Acción 6.5.1: Equipamiento de las Cite's y capacitación de sus docentes	Cite, Gobierno Regional del Cusco.
	OCP2.2: Alcanzar un rendimiento del 45% en comprensión de lectura (CL) y 35% en razonamiento matemático (RM) al 2025. El 2012 el 22.8% alcanzo un rendimiento en CL y 11.5% en RM. Para el 2018 la CL será del 28% CL y 15%RM; al 2022 será de 35% CL y 25% RM.	Acción 1.5.2: Desarrollar programas de mejoras en el rendimiento del cacao orgánico en coordinación con Cite's.	Cite, Gobierno Regional del Cusco.
Acción 1.5.3: Comprometer la participación de las empresas del sector y agricultores en el desarrollo de las Cite's.		Cite, Gobierno Regional del Cusco, empresas privadas.	
OCP2.3: Elevar el promedio de asistencia escolar al 99% al 2025. En el 2002 de acuerdo al último censo es de 93.8%	OCP2.1: Reducir la tasa de analfabetismo del 10.8% del 2012 al 8.8% al 2018, al 6.8% al 2023 y 4.0% al 2025	Acción 2.1.1: Creación de escuelas financiadas a través del canon.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Educación, empresas privadas (Intercoop).
		Acción 2.1.2: Incrementar los colegios con acceso a internet del 24% al 48%	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Educación, empresas privadas (Intercoop).
	OCP2.2: Alcanzar un rendimiento del 45% en comprensión de lectura (CL) y 35% en razonamiento matemático (RM) al 2025. El 2012 el 22.8% alcanzo un rendimiento en CL y 11.5% en RM. Para el 2018 la CL será del 28% CL y 15%RM; al 2022 será de 35% CL y 25% RM.	Acción 2.2.1: Concursos intercolegios con premios en efectivo para docentes e instituciones.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Educación, empresas privadas (Intercoop).
		Acción 2.2.2: Capacitación de docentes.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Educación.
	OCP2.4: Reducir la mortalidad infantil de 36.2 en el 2014, a 32.2 el 2018, a 28.2 el 2022 y a 24.2 por cada 1,000 nacidos al año 2025.	Acción 2.3.1: Creación de escuelas financiadas a través del canon.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Educación.
Acción 2.3.2: Creación de rutas que mejoren la comunicación.		Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, gobierno departamental.	
OCP2.5: Brindar la cobertura de seguro de salud de 80.48 % del 2014, al 83.48% 2018, al 86.48% al 2022 y al 90% al año 2025.	Acción 2.4.1: Creación de centros de salud cerca de la población.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Salud.	
	Acción 2.4.2: Creación de rutas que mejoren la comunicación.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, gobierno departamental.	
	Acción 2.5.1: Creación de centros de salud cerca de la población.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Salud.	
	Acción 2.5.2: Creación de rutas que mejoren la comunicación.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, gobierno departamental.	

3. OPL3	Al 2025 las interconexiones viales pavimentadas entre provincias llegaran a 3,000 km. Al 2015 la superficie pavimentada es de 1,392 km.	OCP3.1: Impulsar la pavimentación de las carreteras mediante el programa Obras por Impuestos. En el 2014 se ejecutó 13.4 millones de soles, en el 2018 ejecutar 26 millones de soles en el 2022 ejecutar 40 millones de soles y en el 2025 60 millones de soles. OCP3.2: Incrementar en 8% anualmente la red vial asfaltada mediante inversión privada mediante concesiones.	Acción 3.1.1: Simplificación labores y requisitos administrativos para los proyectos viales. Acción 3.1.2: Desarrollar proyectos de asfaltados de la red vial departamental. Acción 3.1.3: Financiamiento para el desarrollo del programa de asfaltado de la región. Acción 3.1.4: Licitación para mantenimiento de vías. Acción 3.2.1: Licitación para concesiones para pavimentación y mantenimiento de vías.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, gobierno departamental. Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, gobierno departamental. Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Economía y Finanzas, Pro inversión. Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, gobierno departamental. Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, gobierno departamental.
4. OPL4	Al 2025 llegará a 35% la participación en la matriz energética nacional, al 2014 la participación es del 13%. La producción actual es de 489,304,902 BTU, se duplicara la producción	OCP4.1: Incrementar el consumo de gas natural en el sector transporte. Al 2012 el parque automotor que utiliza GN es de 171,027 unidades; al 2025 será de 1'068,000 unidades. En el 2017 será de 480,000 unidades y al 2021 de 800,000 unidades. OCP4.2: Sustituir el combustible de la central térmica Quillabamba (200MW) a gas natural para el 2018 y mantenerla hasta el 2025. OCP4.3: Sustituir el consumo de petróleo por Gas Natural en el sector Industrial de 30% en el 2013 a 60% en el 2025. Para el 2018 será de 40%, al 2021 será de 50%.	Acción 4.1.1: Financiamiento del cambio del diésel a gas. Acción 4.1.2: Diseñar la red de suministro de gas enfocando el parque industrial regional. Acción 4.2.1: Simplificación labores y requisitos administrativos para el tendido de la tubería hacia la central térmica. Acción 4.2.1: Simplificación labores y requisitos administrativos para el tendido de la tubería hacia los parques industriales de la macro región Sur (Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna).	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio del Ambiente. Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Energía y Minas. Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Energía y Minas, gobierno departamental. Gobierno Regional del Cusco, Gobierno Regional de Arequipa, Gobierno Regional Puno, Gobierno Regional Moquegua, Gobierno Regional de Tacna, Ministerio de Energía y Minas.
5. OLP5	Al 2025 el turismo se incrementará a 4'500,000 de turistas. Al 2014 la cantidad de turistas que arribaron al Cusco fue de 2'018,671 de personas.	OCP5.1: Establecer centro de formación de turismo que brinde soporte a las comunidades agrícolas y pueda facilitar el desarrollo del turismo vivencial. OCP5.2: Funcionamiento del aeropuerto de Chincheros al 2020 y su correcta operación en el tiempo. OCP5.3: Satisfacción del turista de nivel de totalmente satisfecho al 60%. Es 42% al 2012, al 46% al 2018, al 52% al 2022 y 60 % al 2025. OCP5.4: Crear un circuito turístico cada dos años y mantenerlo hasta el 2025.	Acción 5.1.1: Difundir a nivel nacional e internacional como atractivo de inversión en el sector turismo a nivel Mundial Acción 5.1.2: Habilitar locales para centros formativos y de desarrollo Acción 5.1.3: Incrementar la publicidad referente al turismo en los mercados europeo, chino y japonés, estadounidense, canadiense y latinoamericano, en propuesta de turismo vivencial Acción 5.2.1: Simplificación labores y requisitos administrativos para los proyectos hoteleros, involucrando a los municipios y a la Indeci. Acción 5.3.1: Reducir a 2 delitos por 10,000 habitantes al año 2025 Acción 5.3.2: Inspección sanitaria periódica en hoteles y restaurantes. Acción 5.4.1: Generar concursos anuales que premien nuevas rutas. Acción 5.4.2: Implantar como requisito para adjudicar proyectos hoteleros la identificación de una nueva ruta turística cada dos años. Acción 5.4.3. Implementar la ruta ganadora en el circuito turístico.	Gobierno Regional del Cusco, Mincetur, Promperú. Gobierno Regional del Cusco Gobierno Regional del Cusco, Mincetur, Promperú. Gobierno Regional del Cusco, Indeci. Policía Nacional, Gobierno Regional, Municipalidades, empresas hoteleras y de turismo. Digesa, Gobierno Regional del Cusco, Gobiernos Municipales, Mincetur. Gobierno Regional, Empresas hoteleras y de turismo Mincetur, Gobierno Regional del Cusco, empresas hoteleras y de turismo. Mincetur, Gobierno Regional del Cusco, empresas hoteleras y de turismo.
6. OLP6	Al 2025 el VAB del sector minero y energético (gas), será de S/ 18 mil millones de nuevos soles.	OCP 6.1: Incrementar la producción de GN de 1,160 del 2013 a 1,680 MMPCD en planta las Malvinas al 2020. (Inversión 224 MM US\$) OCP 6.2: Funcionamiento del Gaseoducto Sur Andino al 2017. (Presupuesto de 13,000 MM US\$) OCP 6.3: Inicio de operaciones del proyecto Crespo de la Compañía Minera Ares al 2020 (Producción anual de 1'000,000 onzas de plata y 28,000 onzas de oro). Inversión de 111 MM US\$ OCP 6.4: Desarrollar los clúster mineros	Acción 6.1.1: Simplificación labores y requisitos administrativos para el sector energético Acción 6.1.2: Establecer acuerdos de ejecución con la empresa Pluspetrol que apoyen el aumento de la producción (facilidades) Acción 6.2.1: Simplificación labores y requisitos administrativos para el sector energético Acción 6.2.2: Apoyo en las comunicaciones entre el contratista y las comunidades. Acción 6.3.1: Simplificación labores y requisitos administrativos para el sector minero. Acción 6.3.2: Establecer acuerdos de ejecución con la empresa Minera Ares que apoyen la ejecución del proyecto Acción 6.3.3: Difundir entre la población los beneficios del proyecto tanto a nivel social como a nivel económico. Acción 352: Incentivar la participación de las empresas de servicios u productos mineros en la localidad. Acción 353: Simplificación labores y requisitos administrativos para el sector minero.	Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Energía y Minas, Gobierno Departamental. Gobierno Regional Gobierno Regional Gobierno Regional Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Energía y Minas, Gobierno Departamental. Gobierno Regional y Local Gobierno Regional Gobierno Regional Gobierno Regional y Local

Nota: Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F, Pearson Educación

Tabla 51.

Políticas Definidas para cada Estrategia

Estrategias		Políticas
E1	Extender el cultivo de cacao a nivel regional.	Política 1.1. Comprometer los recursos económicos, financieros y humanos para asegurar el cumplimiento. Política 1.2. Tomar decisiones en un período razonable para evitar retrasos en la ejecución. Política 1.3. Asegurar con los intermediarios comerciales los contratos de compra de la oferta exportable. Política 1.4. Búsqueda de nuevos mercados internacionales y potenciales compradores del cacao. Política 1.5. Educar a los agricultores respecto a los beneficios económicos que brinda la exportación del cacao.
E2	Ampliar red de carreteras y vías férreas.	Política 2.1. Desarrollo de programas para licitación de mantenimiento y administración del sistema vial. Política 2.2. Desarrollo de proyectos para la creación de nuevas rutas pavimentadas. Política 2.3. Integración de las zonas rurales con zonas urbanas. Política 2.4. Tomar decisiones en un período razonable para evitar retrasos en la ejecución.
E3	Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.	Política 3.1. Generar nuevas oportunidades de negocios e inversiones Política 3.2. Evaluar el impacto ambiental como parte de la viabilidad de los proyectos Política 3.3. Fomentar la formalización de las empresas Política 3.4. Incentivar la participación ciudadana Política 3.5. Facilitar el acercamiento de organismo dedicados a la mejora de infraestructura productiva.
E4	Incrementar la cooperación internacional.	Política 4.1. Promover la asociatividad del sector público y privado para desarrollar nuevas oportunidades. Política 4.2. Rechazar el monopolio Política 4.3. Rechazar el contrabando Política 4.4. Política de inclusión social
E5	Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.	Política 5.1. Difundir las mejores prácticas operacionales en la agroindustria. Política 5.2. Asegurar el cumplimiento de las mejores prácticas en el sector agroindustrial Política 5.3. Asegurar el acceso a la tecnología y conocimiento actualizado a través de servicios tecnológicos a los integrantes de la cadena de valor.
E6	Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.	Política 6.1. Rechazar el uso de pesticidas que atenten contra el ecosistema Política 6.2. Asegurar la interconectividad de los pueblos mediante carreteras. Política 6.3. Educar a los agricultores respecto a los beneficios económicos que brinda la exportación. Política 6.4. Generar nuevas oportunidades de negocios e inversiones
E7	Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.	Política 7.1. Asegurar el cumplimiento de las normas técnicas que permitan aprovechar las oportunidades de los Tratados de Libre Comercio. Política 7.2. Generar nuevas oportunidades de negocios e inversiones

E8	Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.	Política 8.1. Asegurar el acceso a la tecnología y conocimiento actualizado a través de servicios tecnológicos a los integrantes de la cadena de valor. Política 8.2. Promover los emprendimientos y mejores prácticas en el sector agrario. Política 8.3. Búsqueda de nuevos mercados internacionales y potenciales compradores de los productos agrícolas.
E9	Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.	Política 9.1. Difundir las mejores prácticas operacionales del sector agrícola. Política 9.2. Asegurar con los intermediarios comerciales los contratos de compra de la oferta exportable. Política 9.3. Otorgamiento de crédito mediante el banco agrario.
E10	Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	Política 10.1. Fomentar nuevas rutas con estándares internacionales referente a los servicios turísticos Política 10.2. Capacitación del agricultor en temas referidos al trato del turista. Política 10.3. Facilitar financiamiento a los productores del cacao que incursionen en el sector turismo vivencial.

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson Education.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La Región Cusco tiene una gran diversidad de recursos naturales y estos son valiosos para su sociedad debido a que el uso correcto de los mismos contribuirá al bienestar y al desarrollo de manera directa de su población. Se ha identificado en la Región Cusco que los recursos naturales y todos aquellos recursos que contribuyen a la producción y distribución de los bienes, deben ser cuidados y no se debe trasgredir en el abuso de la explotación. Se debe aplicar una política de conservación de hábitats e implementar un sistema de gestión de recursos con el objetivo de buscar conservar, proteger y restaurar los recursos.

La población en especial la zona del Espinar no está de acuerdo con compartir su recurso hídrico con la Región de Arequipa; es aquí donde aumenta la importancia de concientizar a la población que los intereses de la nación y más específicamente de la macro región sur, son las importantes que opiniones poco fundamentadas.

La región cuenta con recursos no renovables como minería y gas. Las empresas que realicen dichas actividades de explotación deberán de cumplir con las normas exigidas por el gobierno y las buenas prácticas a nivel mundial según estándares ya conocidos.

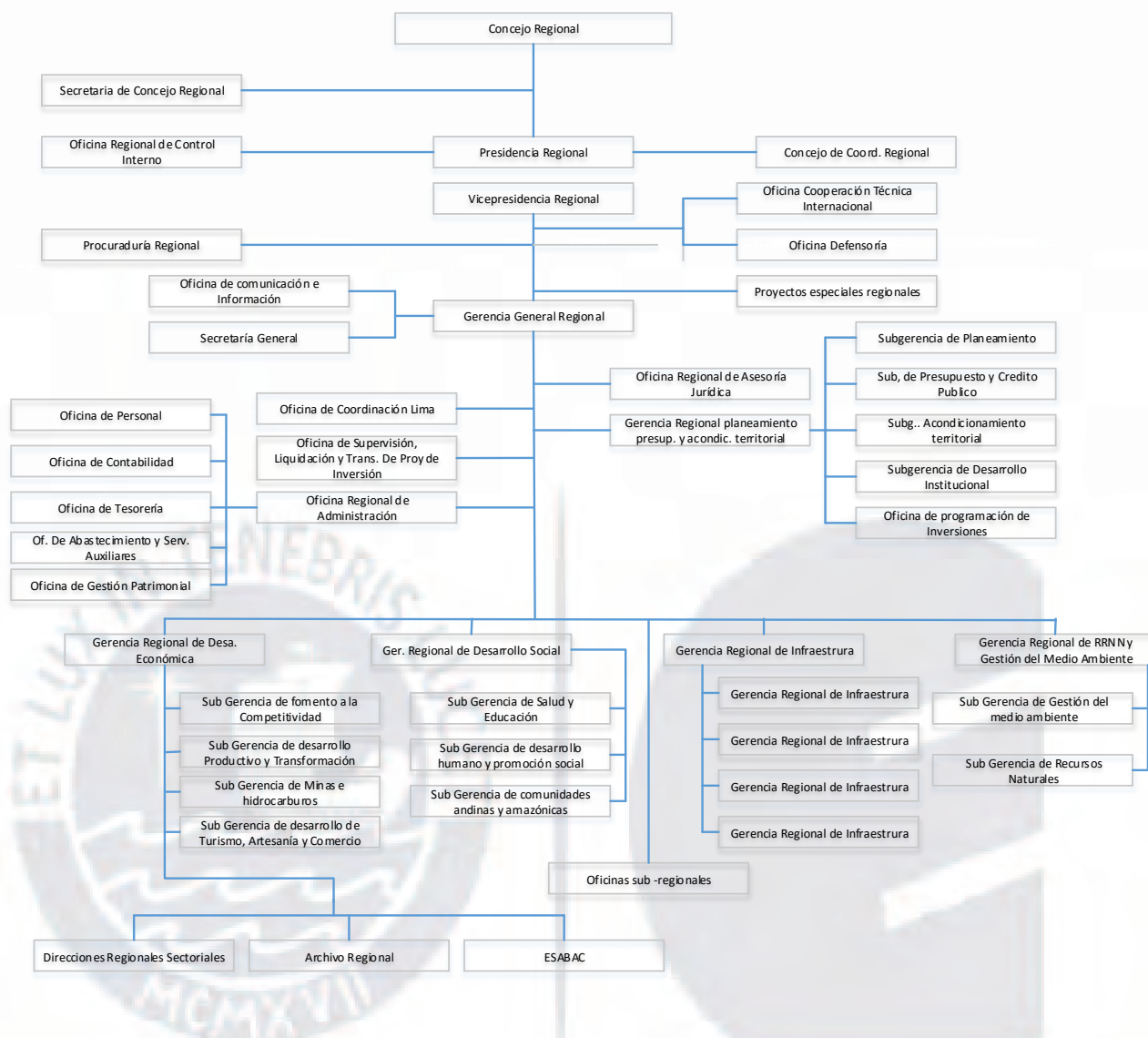


Figura 32. Estructura orgánica de la Región Cusco

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El presidente del Gobierno Regional es líder de la ejecución del planeamiento propuesto. Se propone tener áreas ejecutoras por cada uno de los objetivos de largo plazo planteados y todas ellas coordinadas por una Gerencia de control y seguimiento donde liderara dicha Gerencia un Gestor de proyecto que reportara al presidente Regional del avance actual de cada uno de los objetivos de largo plazo. Cada área ejecutora tendrá que coordinar con el gobierno central para la ejecución de sus objetivos.

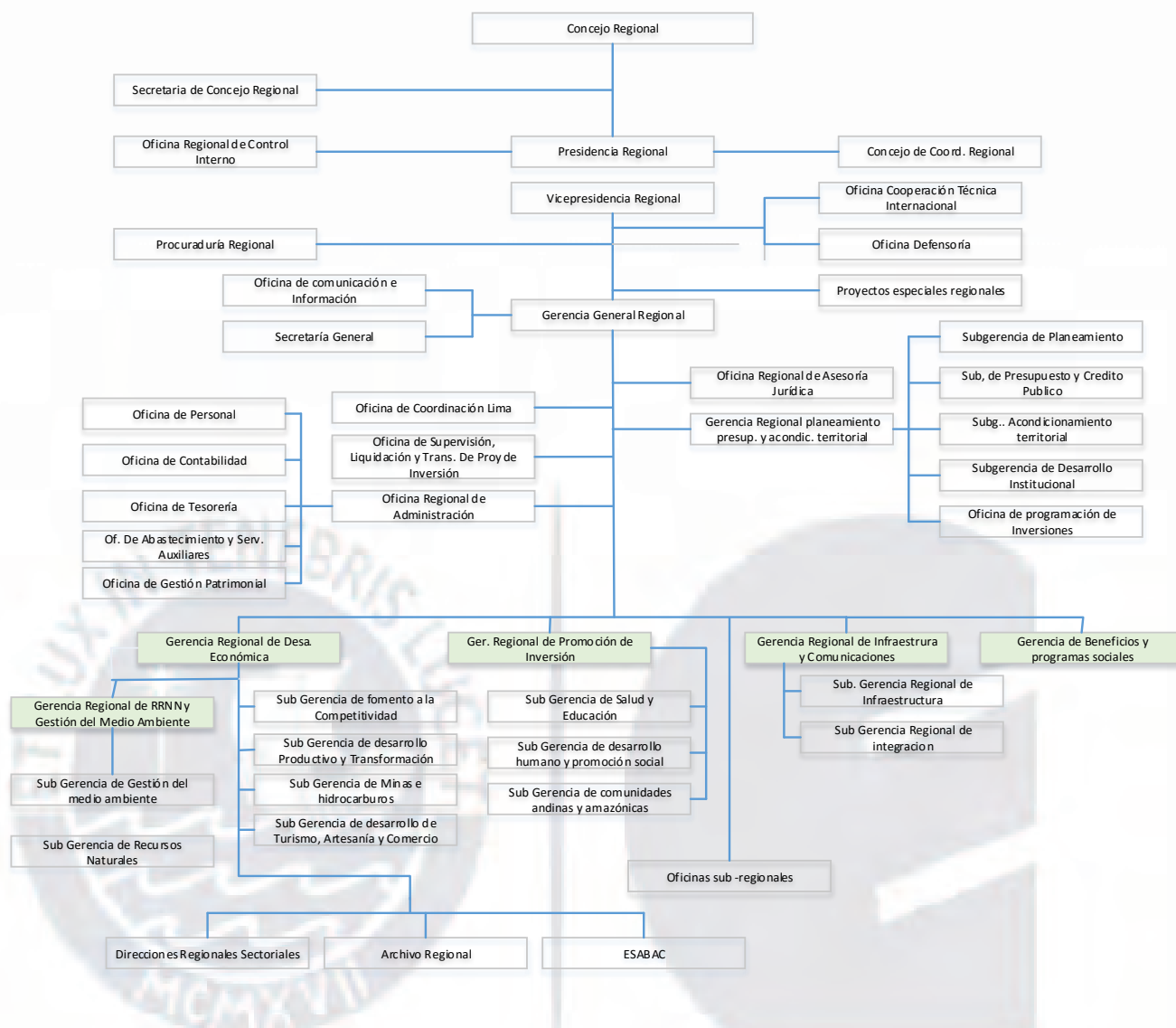


Figura 33. Estructura orgánica propuesta

7.7 Gestión del Cambio

Buscamos transformar la Región Cusco, por ello los nuevos objetivos traen nuevos retos y debemos gestionar el cambio. Debemos gestionar la transformación de la Región del Cusco considerando la gestión del cambio y considerando lo siguiente como pilares de la Gestión:

1. Impulsar y dar las explicaciones claras de la nueva visión de la Región del Cusco y los resultados esperados por ellos. Que todos los involucrados sepan el objetivo de esta propuesta de transformación y sus grandes beneficios.

2. Identificar todos los interesados, y que todos estén de acuerdo que debemos ejecutar el planeamiento propuesto. Debe tener un respaldo suficiente que permita facilitar todos los objetivos planteados.
3. Elaborar una estrategia de comunicación, con el objetivo de que los pobladores de la Región Cusco tengan una visión clara hacia donde nos dirigimos.

7.8 Conclusiones

Se ha planteado los objetivos de corto plazo buscando el crecimiento del PBI, reducir la pobreza, integrar las provincias de la región, y la explotación de la minería, turismo y gas buscando el desarrollo sostenible de la región. También se ha trazado como objetivo, la integración entre su población y sus autoridades. Debemos centrar todo nuestro esfuerzo a controlar y realizar las acciones correctivas pertinentes en la ejecución de los objetivos y todo basado en las estrategias planteadas. La propuesta brindada en este capítulo permitirá llegar a cumplir los objetivos de largo plazo y se ha considerado no solo el crecimiento en las actividades económicas actuales sino también el desarrollo social, cultural y cuidado del medio ambiente.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectiva de Control

Es imperativo llevar el control de los subprocesos para la posterior evaluación a fin de poder identificar puntos de mejora en las estrategias planteadas, modificándolas o reforzándolas dependiendo los resultados de los mismos.

Según D'Alessio (2012) el control es fundamental porque en esta nueva economía globalizada se han generado bloques regionales; se han desarrollado clústeres; la digitalización y la tecnología ocasionan cambios radicales en la forma de hacer negocios, entre otros; por lo tanto, el planeamiento estratégico tiene que ser permanentemente evaluado y ajustado. (p. 509). No nos debemos enfocar solamente en el enfoque de rendimiento financiero en nuestro planeamiento estratégico para la Región Cusco, sino debemos implementar una presentación equilibrada de factores que permitan medir el desempeño desde varias perspectivas simultáneas. Según Kaplan y Norton (1998), plantean crear el cuadro de mando integral desde cuatro perspectivas que son: (a) ¿Cómo nos ven los clientes? Perspectiva del cliente, (b) ¿En qué tenemos que destacar? Perspectiva interna, (c) ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Perspectiva de innovación y aprendizaje, (d) ¿Qué le parecemos a los accionistas? Perspectiva financiera.

8.1.1 Aprendizaje Interno

Se debe medir factores que nos permita conocer la aptitud de una empresa para innovar, mejorar y aprender. La capacidad de medir el aprendizaje permitirá hacer el seguimiento respectivo y encausar el camino si se presentaran desviaciones teniendo en cuenta el análisis cuantitativo sobre todo en costos y los procesos de calidad. Para ello, la CITE tendrá un papel fundamental en el incremento de la producción agroindustrial y conjuntamente con el ministerio de producción, la exportación de los productos agroindustriales de la Región Cusco.

8.1.2 Procesos

También conocida como perspectiva interna, se refiere al trabajo a realizar dentro de la región. Es importante definir factores a medir e impulsar lo que se debe hacer dentro de la empresa con la finalidad de brindar un buen servicio o producto, estos factores se derivan de los procesos definidos, decisiones o acciones que producen dentro de la organización. Se debe medir indicadores como incrementar obras por impuestos, permitir que los ciudadanos accedan a seguro de salud, medir el incremento de hogares con internet, promedio de asistencia escolar en los niveles inicial, primarios y secundarios.

8.1.3 Clientes

Se debe apuntar a medir como captamos más clientes y que tal ofrecemos nuestros servicios y productos. Los intereses a medir en los clientes, están comprendidos en conocer la calidad con que reciben el servicio, o tiempo de atención o entrega del producto o servicio. De acuerdo a lo definido como interés organizacional podemos indicar: a) turismo, debemos medir indicadores como arribo de número de turistas extranjeros o nacionales, ticket promedio de consumo de turista extranjero, número de días de permanencia de turista, nivel de satisfacción del turista, número de incidencias en seguridad al turista, exportaciones de productos agrícolas.

8.1.4 Financiera

Medir factores que nos permitan validar el rendimiento, el crecimiento de la región. Con ello validaremos que si la estrategia ejecutada está contribuyendo a rendimiento económico de la región. Debemos medir desde esta perspectiva indicadores como PBI o incremento de cartera de inversiones.

Gracias a la medición del incremento del valor agregado bruto de los sectores productivos, en especial el agrícola, el valor FOB deberá incrementarse en proporción con las exportaciones.

8.2 Tablero de Control Balanceado

El tablero de control balanceado o Balance Scorecard nos permite monitorear nuestras tácticas para la consecución de los objetivos de corto plazo. En la Tabla 49 se detalla el tablero de control balanceado para la Región Cusco.

8.3 Conclusiones

Es importante poder monitorear los Objetivos de Corto Plazo (OCP) para conseguir la consecución de los OLP y con ello llegar a la situación futura deseada –visión-. Para ello, cada OCP debe de estar ligado a un indicador que nos facilite interpretar la táctica planteada. Si existe un valor por debajo a lo esperado, es donde los encargados deberán tomar acciones a fin de revertir dichos valores.

Mediante los indicadores de medición se podrá realizar el seguimiento y toma de acción oportuna, los cuales no sólo serán permiten correctivas, sino preventivas que anticipen desvíos.

Tabla 52.

Tablero de Control Balanceado

OCP	Perspectiva	Indicadores
OLP1. Al 2025 la Región Cusco será uno de los 10 primeros exportadores de Cacao a nivel mundial en el 2025. Con una producción anual de 15,000tmm		
OCP1.1: Incorporar agricultores de la Región Cusco a la asociatividad. En el 2012 solo el 10% de agricultores pertenecen a una asociación (18,200 agricultores). 25% (45,500 personas) al 2018, 50% (91,000 personas) al 2022 y 90% (163,000 personas) al 2025	Aprendizaje	Total de agricultores asociados / Total agricultores de la Región Cusco
OCP1.2: Capacitar y orientar al 100% por parte del gobierno a los agricultores de Cacao en la Región de la Convención. Anualmente se capacitará al 10% de los agricultores.	Aprendizaje	Cantidad de agricultores de cacao organizados de la Convención / Cantidad de agricultores de cacao de la Convención
OCP1.3: Exportar a Europa, Estados Unidos y China 15,000 t de cacao orgánico al 2025. Al 2014 la región de la Convención sólo exporta 5,700 t de cacao orgánico. Al 2018 será de 7,500 t; al 2022 8,750 t y al 2025 de 15,000 t.	Financiero	Cantidad de Toneladas de cacao orgánico exportadas
OCP1.4: La producción de Cacao en la Región de la Convención al 2025 debe ser 100% Orgánico. Al 2014 es de 38%. Al 2018 será del 55%; al 2022 al 80% y al 2025 del 100% (39,000 t).	Interno	Producción en Toneladas de cacao orgánico / Producción en Toneladas de cacao
OCP1.5: Invertir en un área de investigación del Cacao con el fin de desarrollar nuevas variedades que aumenten la producción del cacao de 0.33 t por hectárea a 0.7 t por hectárea al 2025. Al 2018 será de 0.45 t por hectárea; al 2022 0.55 t por hectárea y al 2025 de 0.7 t por hectárea.	Aprendizaje	Creación de Instituto de Investigación del cacao en la región Cusco
OLP2. Al 2025 la pobreza en la Región Cusco se reducirá al 10%, actualmente al 2014 la pobreza es del 21% de su población.		
OCP2.1: Reducir la tasa de analfabetismo del 10.8% del 2012 al 8.8% al 2018, al 6.8% al 2023 y 4.0% al 2025	Cliente	Población analfabeta en la región Cusco / Población de la región Cusco
OCP2.2: Alcanzar un rendimiento del 45% en comprensión de lectura (CL) y 35% en razonamiento matemático (RM) al 2025. El 2012 el 22.8% alcanzo un rendimiento en CL y 11.5% en RM. Para el 2018 la CL será del 28% CL y 15%RM; al 2022 será de 35% CL y 25% RM.	Cliente	Promedio de nivel de rendimiento en Comprensión de Lectura y Promedio de nivel de rendimiento en Razonamiento Matemático
OCP2.3: Elevar el promedio de asistencia escolar al 99% al 2025. En el 2002 de acuerdo al último censo es de 93.8%	Cliente	Promedio de días de presentismo / Total de días de clase programadas
OCP2.4: Reducir la mortalidad infantil de 36.2 en el 2014, a 32.2 el 2018, a 28.2 el 2022 y a 24.2 por cada 1,000 nacidos al año 2025.	Cliente	Número de niños fallecidos al nacer / Número de partos atendidos
OCP2.5: Brindar la cobertura de seguro de salud de 80.48 % del 2014, al 83.48% 2018, al 86.48% al 2022 y al 90% al año 2025.	Cliente	Número de ciudadanos con acceso al programa de Salud / Número de ciudadanos de la Región
OLP3. Al 2025 las interconexiones viales pavimentadas entre provincias llegaran a 3,000 km. Al 2015 la superficie pavimentada es de 1,392 km.		
OCP3.1: Impulsar la pavimentación de las carreteras mediante el programa Obras por Impuestos. En el 2014 se ejecutó 13.4 millones de soles, en el 2018 ejecutar 26 millones de soles en el 2022 ejecutar 40 millones de soles y en el 2025 60 millones de soles.	Interno	Monto de ejecución
OCP3.2: Incrementar en 8% anualmente la red vial asfaltada mediante inversión privada mediante concesiones.	Interno	Cantidad en Km de red vial asfaltada en el año de la región Cusco / Cantidad en Km de red vial asfaltada de la región Cusco
OLP4. Al 2025 llegará a 35% la participación en la matriz energética nacional, al 2014 la participación es del 13%. Producción de 489,304,902 BTU se duplicara		
OCP4.1: Incrementar el consumo de gas natural en el sector transporte. Al 2012 el parque automotor que utiliza GN es de 171,027 unidades; al 2025 será de 1'068,000 unidades. En el 2017 será de 480,000 unidades y al 2021 de 800,000 unidades.	Cliente	Consumo de Gas Natural del sector transporte
OCP4.2: Sustituir el combustible de la central térmica Quillabamba (200MW) a gas natural para el 2018 y mantenerla hasta el 2025.	Interno	MW producidos por Gas Natural / MW total producido
OCP4.3: Sustituir el consumo de petróleo por Gas Natural en el sector Industrial de 30% en el 2013 a 60% en el 2025. Para el 2018 será de 40%, al 2021 será de 50%.	Interno	Cantidad de empresas industrializadas que utilizan gas natural / Total de empresas industrializadas de la Región Cusco
OLP5. Al 2025 el turismo se incrementará a 4'500,000 de turistas. Al 2014 la cantidad de turistas que arribaron al Cusco fue de 2'018,671 de personas.		
OCP5.1: Establecer centro de formación de turismo que brinde soporte a las comunidades agrícolas y pueda facilitar el desarrollo del turismo vivencial.	Aprendizaje	% Operatividad del centro de formación
OCP5.2: Funcionamiento del aeropuerto de Chincheros al 2020 y su correcta operación en el tiempo.	Interno	% Operatividad del aeropuerto de Chincheros
OCP5.3: Satisfacción del turista de nivel de totalmente satisfecho al 60%. Es 42% al 2012, al 46% al 2018, al 52% al 2022 y 60 % al 2025.	Cliente	Nivel de satisfacción del turista
OCP5.4: Crear un circuito turístico cada dos años y mantenerlo hasta el 2025.	Interno	Nro. de circuitos turísticos creados y operativos
OLP6. Al 2025 el VAB del sector minero y energético (gas), será de S/ 18 mil millones de nuevos soles.		
OCP 6.1: Aumentar la producción de GN de 1,160 del 2013 a 1,680 MMPCD en la planta de las Malvinas al 2020. (Inversión de 224 MM US\$)	Interno	Producción de gas Natural
OCP 6.2: Funcionamiento del Gaseoducto Sur Andino al 2017. (Presupuesto de 13,000 MM US\$)	Interno	% Operatividad del Gaseoducto Sur Andino
OCP 6.3: Inicio de operaciones del proyecto Crespo de la Compañía Minera Ares al 2020 (Producción anual de 1'000,000 onzas de plata y 28,000 onzas de oro). Inversión de 111 MM US\$	Interno	% Operatividad del proyecto Crespo
OCP 6.4: Desarrollar los clúster mineros	Interno	Nro. de clúster mineros implementados

Capítulo IX: Competitividad de la Región Cusco

La Región Cusco, vista como presente y futuro, será evaluada a partir de este capítulo, y se analizará el plan estratégico desarrollado, se validará las oportunidades que tiene la región, si esta es productiva, competitiva y si mantiene potencialidad de estar incluida en algún clúster.

9.1 Análisis Competitivo de la Región Cusco

D'Alessio (2012), manifiesta que “La productividad, en términos generales, es: la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerlas” (p. 541), en la Región Cusco se tiene como principales sectores productivos al sector turístico, sector minero y energético, y al sector agrícola, con una producción comparable en el tiempo, por lo tanto se busca conseguir mayores resultados con la eficiencia de los recursos físicos y humanos, con que cuenta la región, mejorar la productividad se convertiría en el único medio para ser más competitivo, siendo la innovación la principal fuerza promotora de desarrollo.

La competitividad. Buendía (2013) encontró sobre la competitividad que la principal preocupación de los economistas, es por qué existen países pobres y otros ricos, si revisamos la evolución y diferentes teorías económicas, como el modelo tradicionalista, y el mercantilismo predominante desde el siglo XV hasta el XVIII, teniendo como sus principales referentes a naciones como Inglaterra, España y Francia, Thomas Mun (1571 – 1641), principal teórico mercantilista inglés, argumentaba que Inglaterra debería de exportar a otros países más de lo que importaba, para así tener una balanza favorable, este concepto con el pasar de los años aún se mantiene vigente como una sencilla regla económica de prosperidad de las naciones, sin embargo el mayor problema con el pensamiento mercantilismo es la posición de que el superávit de un país era compensado con el déficit de otro. En 1776 Adam Smith publicó una de las obras más revolucionarias del pensamiento económico *Investigación*

acerca de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, hacían mención de la libertad de libre comercio, la cual era beneficiosa para todos los países, la ventaja de esta ley natural, venía de la división de trabajo, en la que explica que cada país se especializa en producir un bien ó bienes en los que tiene ventaja, y cuyos factores de éxito son: los recursos naturales, trabajo y capital.

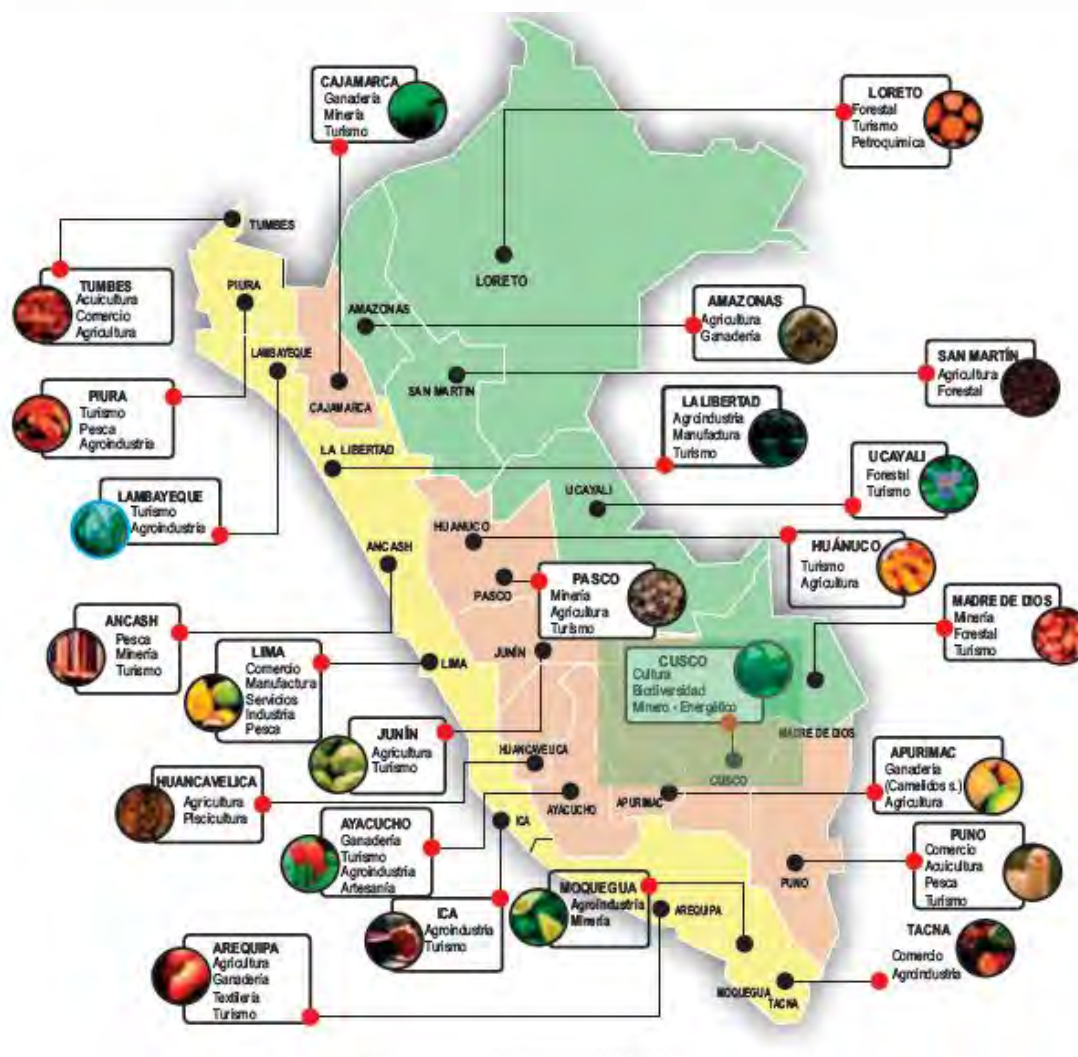


Figura 34. Potencialidades del Cusco y del Perú
Tomado de "Plan concertado de competitividad regional 2011-2021"

En la década de los ochenta Michael Porter desarrollo una teoría de la competitividad nacional, donde se desprende la siguiente frase: *la prosperidad nacional no se hereda, sino que es creada por las oportunidades que brinda un país a sus empresas*, la ventaja competitiva de las naciones se crea y mantiene a través de un proceso altamente localizado, el

entorno competitivo se logra mediante cuatro factores que interactúan y forman el modelo de diamante de Porter (1990)

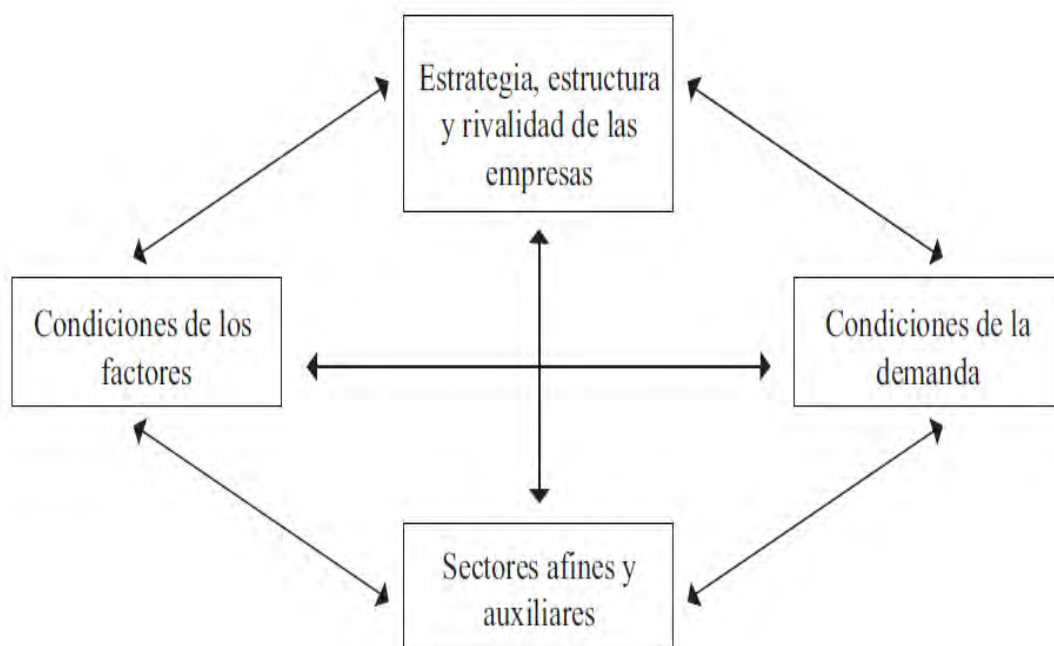


Figura 35. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional
Tomado de "Ser competitivo" por Michael Porter, 2013. España: T.G. Soler

Condiciones de los factores. La Región Cusco está ubicada en la parte sur oriental del territorio peruano, con una extensión territorial de 71,982 km², y con una población aproximada de 1'171,403 habitantes, conformada por 13 provincias, tiene como regiones limítrofes a Arequipa, Puno, Apurímac, Ucayali y Madre de Dios, la Región Cusco cuenta con variedad en recursos naturales, producto de su diversidad ecológica, se le asigna recursos de capital, siendo su principal fuente los ingresos del sector minero y energético, evidencia una deficiencia en capital humano, el cual debe ser potenciado, lo cual impacta en el desarrollo de crecimiento científico, tecnológico y administrativo.

Condiciones de la demanda. La Región Cusco satisface una importantes demanda del sector turístico internacional a través del legado cultural y arqueológico heredado, asimismo se incluye a los productos derivados de la minería, donde existen importantes yacimientos de cobre a tajo abierto, y en la última década debemos incluir al sector energético, a través de la

acompañadas con políticas de incentivo, y de asesoramiento por parte del gobierno regional. En la Tabla 62, muestra los principales productos exportados de la región Cusco, y se aprecia que el sector agroindustrial represento el 84% de las exportaciones de productos no tradicionales en el 2012.

Tabla 53.

Exportaciones no tradicionales Región Cusco -2012

Sector	Producto	Mercado	FOB US\$	Total por Sector US\$
Agroindustria	Achiote	Uruguay, Venezuela, Turquía y Argentina	597,521.85	
	Maíz blanco gigante, choclo, maíz morado, mote	España, Estados Unidos, Japón, China, Italia y Hungría	5,014,801.75	
	Cacao en grano, orgánico y procesado	Italia, Alemania, Estados Unidos, Malasia, Singapur, Países Bajos y España	5,888,747.80	
	Harinas de maíz, sachá inchi y maca	Corea del Sur y Estados Unidos	185,474.47	
	Aceites de cedroncillo	Alemania	21,195.67	
	Extracto de hoja de coca	Federico Rusia	99,600.00	
	Cúrcuma molida	Uruguay, Venezuela, Turquía y Argentina	106,375.15	
	Habas secas, partidas, peladas y enteras	Estados Unidos y España	175,300.17	
	Snack de maíz	Estados Unidos y España	4,687.19	
	Otros (Yuca, chuño, papa seca, pallares, mangos, palo santo, sahumerios, agua florida, frijol y espárragos)	España, Italia, Países bajos, Hong Kong y Estados Unidos	89,032.00	12,182,736.05
Textil	Confecciones en Alpaca, Ovino y Algodón		920,860.08	920,860.08
Artesanías	Accesorios textiles, mates burilados, ornamentos y utilitarios, listelos, cuentas, brazaletes, instrumentos musicales	Alemania, Suiza, Estados Unidos, Canadá, Francia, España, Japón, Italia, Bolivia, Chile, Aruba, Puerto Rico, Australia, Reino Unido.	566,386.26	566,386.26
Otros Sectores	varios productos	Guinea, España, Reino Unido, Chile, Estados Unidos, Bolivia	775,112.28	775,112.28
Total				14,445,094.67

Nota: Tomado de "Mincetur," por Portal de Mincetur, 2015. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/pececx/avance_regiones/Cusco/Ficha_CUSCO.pdf

Estrategia, estructura y rivalidad de la región. La Región Cusco puede afrontar la competencia en los mercados locales, los principales sectores como el mineros y el energético, no se hace intensiva la competitividad, por el contrario se genera sinergia con regiones colindantes, debido a la abundancia de recursos naturales, en productos como el

cobre y el gas, se hace necesaria fortalecer la integración de sectores productivos relacionados, la cooperación con otras regiones, y la articulación de políticas regionales, debidamente acompañadas de inversiones en infraestructura y desarrollo de capital humano, asimismo en el sector turismo la Región Cusco mantienen un importante posicionamiento internacional, debido al legado cultural que ha heredado, y viene potenciando su desarrollo sectorial por el impacto económico que este demanda, el cual se propone sea complementado con sectores agrícolas, buscando aprovechar la diversidad geológica y climática de la región, diversificando nuevas unidades de negocio turísticos o ampliando las mismos, como la generación de visitas guiadas en los valles agrícolas, presentaciones y exposiciones de productos exportables, sin embargo es en el sector agroindustrial y dada su ubicación, la región del Cusco colinda y compite con regiones como son Arequipa y Puno, con los cuales comparten una misma realidad, que un alto porcentaje de la población rural son dependientes de la agricultura de subsistencia, por lo tanto el impacto social en este sector es altamente relevante, y se requiere de inversiones de gran envergadura, ya que los factores climatológicos también son una amenaza en la producción de cultivos, agentes como las sequias y exceso de lluvias impactan en el desarrollo productivo de manera estacionales y de manera prolongadas, el gobierno central está tomando acciones concretas, como la emitida en el Decreto Supremo No 003-2015-MINAGRI, en la cual se aprueba en financiamiento de proyectos hídricos en la Región Cusco, provincia Espinar, hasta por un monto de S/354'000,000, ahora corresponde a la Región Cusco velar que la utilización de estos recursos se realice de manera eficiente y adecuada.

D'Alessio (2012) manifestó que la competitividad nacional se da a través de: a) capital humano, know-how moderno; b) infraestructura productiva, con tecnología moderna, son pilares para lograr una eficiencia gubernamental, asimismo indica que las naciones deben

tener como objetivos de largo plazo, ser más productivo como medio para ser más competitivo.

El World Economic Forum (WEF), es una institución internacional, establecida en 1971 con sede en Ginebra, el organismo independiente es considerado como el principal referente en la medición de competitividad nacional y regional, donde alinea 12 pilares de competitividad.

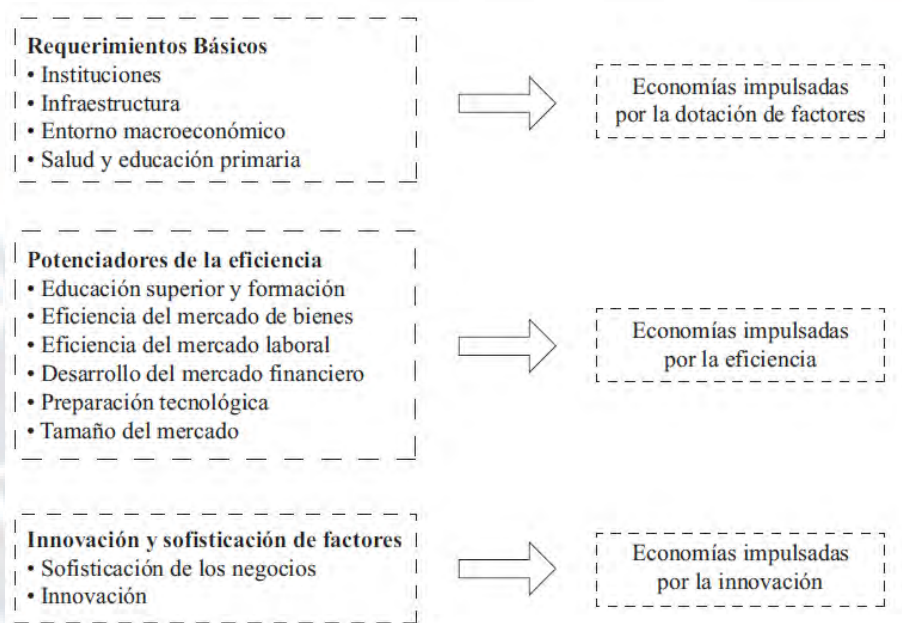


Figura 37. Los 12 pilares de la competitividad

Tomado de "El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económicos de los países " referido de Foro Económico Mundial. Reporte Global de Competitividad 2010-2011, pp. 9.

La competitividad regional del Cusco sigue siendo una de las principales preocupaciones de sus autoridades, y se tiene los pilares definidos en la Figura 37 que facilitarían el desarrollo de la región, alineados de una política abierta a los mercados internacionales, que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno. Existen muchas teorías y e incluso la definición de competitividad de las naciones es un concepto debatible. Porter (2012) define “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”, por lo tanto las naciones, y regiones, no son entes

aislados en el contexto mundial, muy por el contrario interactúan y participan de un mercado cada vez más global participativo, y de constante cambios.



9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Cusco

Cusco ha mantenido su competitividad a lo largo de los últimos años según el Índice de Competitividad Regional 2015, puesto diez actualmente. Las ventajas competitivas identificadas en la Región Cusco son:

- Reservas probadas de gas natural y líquidos de gas natural(yacimiento del gas de Camisea)
- Reservas probadas de Oro, Cobre y Plata.
- Biodiversidad de climas y pisos ecológicos y gran expansión de áreas de cultivo agrícola con una gran diversidad de productos tradicionales y no tradicionales con demanda creciente en el mundo.
- Ser una región con gran cantidad de atractivos turísticos, permitiéndole desarrollar el sector turismo. Cusco es patrimonio de la humanidad por la Unesco y Macchu Picchu es una de las siete maravillas del mundo.
- Ubicación der la región Cuzco, es estratégica por la colindancia con países vecinos (Bolivia, Brasil, Chile y el puerto de Matarani.
- Cuenta con una interconexión vial con Brasil y con el Atlántico lo que facilita la salida de sus productos al mundo con precios de transporte competitivos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Cusco

Clúster en el Perú. Según Tello (2008), en el Perú se han realizado cinco trabajos del de clústers de la economía peruana los cuales se describen: a) Kuramoto (1999), se enfoca en la empresa minera Yanacocha, el impacto que ha tenido debido a la escasa relación productiva con los agentes cajamarquinos, quienes solo se centralizaron con empresas limeñas e instituciones de la capital, si bien no lo menciona en la lectura, el resultado e impacto social por esta carencia de articulación ha sido desfavorable, no solo para la región, adicionalmente a la nación y ha dejado en el tapete de gestión gubernamental una tema de impacto social por

atender; b) El segundo trabajo corresponde a Torres (2000), la minera Southern y su experiencia en la aplicación de tecnología de solventes, electro-deposición y lixiviación bacteriana, la experiencia cuenta como se requirió de capacidad tecnológica local, la cual fue difundida a otros centros mineros peruanos como Cerro Verde, por lo descrito se puede inferir el impacto positivo que tuvo la estrategia de diversificar los servicios complementarios con las comunidades aledañas, y como estas generaron sinergia en el sector especializado; c) el tercer trabajo corresponde a sector manufacturero, Torres (2003), los clústeres industriales aún en etapa de formación, se concluye por la alto coeficiente de importación de insumos y maquinaria, se justifica debido a la insuficiencia capacidad tecnológica, escasa demanda interna, escasez de recursos financieros, asimismo describe a los principales clústeres relacionados a los sectores minero -metalúrgico, y los textiles ubicados en Lima, experiencias que deben ser replicadas a niveles superlativos en sectores agrícolas; d) corresponde trabajo realizado por PROEXPANSION(2004), es orientado a formulación de una estrategia institucional, en la cual define cuatro etapas de desarrollo, desde incipiente, articulada, interrelacionado y autosuficiente, en esta última etapa resalta la aplicación integral del diamante de Porter; y e) realizado por Pietrobelli y Rabelotti (2005) se realiza un análisis a 38 clústeres de América Latina, se consideran índices productivos de eficiencia colectiva, modalidad de gobernabilidad, progreso competitivo en productos y en procesos, e índice de progreso competitivo funcional, con lo cual delimita a través de un marco teórico y metodológico para presentar sus indicadores de clústeres analizados.

Porter (2013) menciona “Hay tres áreas que merecen especial atención: la intensidad de la competencia local, el clima general del lugar para la formación de nuevas empresas, y la eficiencia de los mecanismos formales e informales de unión entre los integrantes del clústeres” (p. 314).

La Región Cusco cuenta con abundantes reservas naturales, minerales y energéticas, estos recursos no han sido del todo potenciado, ya que las principales actividades comerciales de la región están relacionadas al comercio agrícola local, negocios del segmento de microempresa, y uno de sus principales sectores, el turismo, que está siendo considerado como el principal eje de palanca potencial de la región, en la asignación de valores en matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), se generó como propuesta de valor de “Marca Perú”, esta misma valorización se ha considerado en la región, el cual tiene como posicionamiento de marca internacional a Machu Picchu, este posicionamiento permitiría apoyar a las nuevas unidades de negocios, relacionada a la agricultura y cultivos exportables, como los propuestos en los objetivos de largo plazo, al crear una marca regional, se genera oportunidades a todos los sectores, incluido el agrícola, y la potenciación de marca agrícola de productos como el cacao.

El clima juega un rol importante en la actividad agrícola, debido a su incertidumbre, y en la Región Cusco es extrema, desde épocas de lluvias y huaicos, a temporada de sequías, acompañada por la biodiversidad de suelos, la inversión en carretera se ha considerado en los objetivos de largo plazo, lo cual permitirá una mayor dinámica comercial, turística y económica, ahora correspondería a los gobiernos fomentar, estructurar, crear y mejorar la eficiencia formal e informal de los sectores económicos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El Clúster nos permitirá realizar una transición de trabajar de forma aislada a trabajar en conjunto, y se va a tener la colaboración entre empresas y nos ampliara la visión del mercado. El Clúster es estratégico ya que permitirá en conjunto y con una representación incrementar nuestro poder de negociación, acceder a atender a demandas de gran escala, intercambio de know-how entre los productores del Clúster, aminorar el riesgo en los

proyectos de tecnificación de la producción y la posibilidad acuerdos con el gobierno para lograr beneficios tributarios y acuerdos comerciales.

9.5 Conclusiones

En la Región Cusco, existen oportunidades que permitirían potenciar el desarrollo económico y social de la región con lo cual se mejoraría la calidad de vida de los habitantes, cuenta con los recursos naturales y biodiversidad, se han identificado focos de apoyo principalmente en infraestructura, la cual debe ser complementada con educación que permita un desarrollo sostenible, para futuras generaciones, y que lo recursos al ser explotados de manera eficiente generarían la creación no solo de nuevas unidades de negocios más eficientes y rentables, sino que estas deberían estar entrelazadas a fin de crear sinergia y eficiencia, con lo cual permitiría la creación de nuevos productos, más complejos para el mercado internacional, creando mayor demanda de fuentes de trabajo especializado y tecnificado, a su vez permitiría mejorar los ingresos de sus habitantes, generando un flujo y ciclo competitivo y altamente productivo.

Capítulo X: Conclusiones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 52 se muestra el Plan Estratégico Integral, en dicha Tabla se aprecia la perspectiva integral creada para la Región Cusco al 2025.

10.2 Conclusiones Finales

1. La fortaleza de la Región Cusco es en contar con la biodiversidad en sus tierras para fortalecer la agro exportación de productos como el café y el cacao. Se debe superar los obstáculos de seguridad ciudadana, la baja inversión en tecnología, la corrupción buscando que los inversionistas tengan un ambiente confiable en que se pueda incrementar la posibilidad de inversiones.
2. El potencial geológico de la Región Cusco, le permite ser uno de los destinos más atractivos de inversión minera en todo el mundo y además le permite ser uno de los tres primeros países en el mundo con contar reservas de oro, plata, cobre y zinc. Esta fortaleza de nuestra región ha hecho que seamos uno de los países donde se observa mayor inversión en minería y actualmente la presencia de empresas líderes de la minería mundial. Por ello debemos brindar una efectiva protección al inversionista con el objetivo de consolidar un clima estable para la inversión.
3. El desarrollo del sector de hidrocarburos en la Región Cusco ha permitido no solo beneficiar a la región, sino al país y en un corto tiempo también a la Región Sur por el megaproyecto del Gasoducto Sur Peruano. Esta fortaleza ha permitido no solo a la región, sino también al Perú a transformar su matriz energética, y sobre todo a brindado recurso financiero a la Región y al Perú ya sea por ser el principal contribuyente al fisco en el sector de hidrocarburos y de regalías al Estado Peruano. Es importante impulsar que las industrias cambien su matriz energética, y

utilicen energía en base al gas natural actualmente el 41% de la generación eléctrica de nuestro país se produce en base al gas natural de Camisea

4. La Región Cusco tiene un legado cultural enorme y un intangible como Machu Picchu que le permite ofrecer una oferta diferenciada y única en el sector turismo, esta fortaleza le brinda las oportunidades de demanda turística nacional e internacional, asimismo el nombre de la región Cusco se viene posicionando en el sector turismo internacional, si consideramos que la ciudad ha sido declarada como patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO, debido a su oferta turística, valorización de su cultura y ambientes naturales
5. El entorno político de los gobernantes de la región Cusco, tiene la característica que las principales autoridades como Presidente Regional y Alcalde de la ciudad Cusco pertenezcan a una misma agrupación política, asimismo juntos en coordinación con otras autoridades comunales, hacen frente a los principales conflictos sociales, generados por temas socio ambientales relacionados a la minería, que afecta al sector agrícola y a la biodiversidad natural de la región. Nuestras autoridades que hoy ostentan el poder político, tienen una gran responsabilidad y deben ser actores principales en el desarrollo de la región porque deben impulsar y facilitar los mecanismos para el crecimiento de la región.
6. La Región Cusco, tiene todo el potencial para convertirse en la primera región del Perú por ello deben continuar con la obras publicas necesarias y se impulse la inversión privada que es la que va a permitir la generación de riqueza y puestos de trabajo.
7. El legado cultural del Cusco y la biodiversidad son factores competitivos de la Región Cusco, asimismo en conjunto con su suelo geográfico, y con sus

comunidades agrícolas, comunidades vivas, ofrecen una ventaja competitiva y única a la región.

8. La identidad regional de Cusco reúne varias condiciones que permite identificarla como una entidad cultural particular, que se ve reflejada tanto en el legado ancestral como en expresiones humanas actuales y el idioma quechua, lo que le imprime un signo característico de gran potencialidad y que contribuye a la competitividad. El cosmopolitismo que presenta el Cusco, abre sus oportunidades de recreación, de dialogo intercultural y de encuentro con horizontes culturales.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar una política económica de facilite el desarrollo a los pequeños agricultores en asociaciones, con el enfoque de introducir sus productos o integrar sus productos a la oferta del mercado agro exportador en EEUU y Europa.
2. Definición de un marco legal que impulsen la recuperación de los recursos: agua, suelo y cubierta vegetal asegurando de este modo la producción local y regional en suficiente cantidad y calidad de alimentos, para los habitantes de la Región Cusco.
3. Definir una política que le permita promover la inversión privada para convertir a la Región Cusco en uno de los destinos más atractivos para la inversión minera del mundo, con oportunidades en China estados Unidos y Alemania.
4. Implementación de infraestructura adecuada como accesos, seguridad y tele comunicaciones para dar un ambiente de viabilidad a los proyectos que se desean implementar, y que faciliten la inserción de empresas nacionales y extranjeras que inviertan en la Región Cusco.
5. El uso de la información y tecnología en los procesos de producción y distribución del sector agro exportador que nos permitan ser más productivo, reducir costos y

también atenuar el impacto ambiental. Dirigido a los agricultores y exportadores de cultivo orgánico de la Región Cusco.

6. Comunicar a la población de la Región Cusco la importancia de fomentar las inversiones mineras mostrando sus beneficios.



10.4 Futuro de la Región Cusco

La ejecución del plan estratégico mejorará la calidad de vida de su población brindando mejores servicios e incrementando el nivel de confianza de la población en las instituciones públicas, servicio de salud, nivel adecuado de educación, servicios públicos, vivienda, recreación, bienes de consumo y entorno natural. Se desea alcanzar con el turismo una mejor oferta turística aprovechando nuestra cultura como fortaleza, se debe haber duplicado el número de turistas que visitan nuestra región y todo ello por la creación de nuevos servicios turísticos vivenciales, nueva infraestructura hotelera, cumplimiento de las nuevas leyes de seguridad ciudadana e incremento de infraestructura para el transporte aéreo.

Como estrategia de incentivar las inversiones en el sector minero, debemos tener ejecutándose inversiones de las grandes empresas mundiales que beneficiará a la región en obtener ingresos financieros ya sea por impuestos o regalías que nos permitirá hacer obras y programas que permitan disminuir la pobreza e incrementar el nivel de calidad de vida de la población, y con una buen plan de comunicación no tener conflictos sociales y dar una clara exposición a la población que ya existe tecnología que permite cuidar el medio ambiente y que este puede ser medible.

Debemos haber conquistado los mercados europeos con la oferta del cacao y para ello se utilizó herramientas como los tratados o acuerdos comerciales; en el proceso de producción y distribución tecnología que nos permita ser productivos, tener bajos costos y nos permita ser competitivos y dar paso a la producción del cacao o café como línea exportadora con el fin de aprovechar la demanda actual de estos commodities en los mercados internacionales.

Tabla 54.

Plan Estratégico Integral de la Región Cusco

Misión Gestionar los recursos y capacidades de la región para mejorar el bienestar de la población y lograr el desarrollo sostenible de la comunidad, siendo reconocida por brindar educación, empleo, infraestructura y salud, que contribuyan al beneficio de la calidad de vida de la comunidad preservando ante todo el medio ambiente y su identidad cultural.		Visión						Código de ética	
		La Región Cusco al 2025, debe ser reconocida como la mayor exportadora de productos agrícolas orgánicos y servicios de turismo cultural y vivencial en el Perú, ubicándose dentro de las veinte destinos más visitados en América del Sur, consolidándose además como un referente mundial en el cultivo y exportación de cacao Premium, consolidando el desarrollo de los sectores agrícola, de hidrocarburos, energético, minero y turístico, mediante la participación del sector pública y privado dentro de un contexto de apertura comercial, crecimiento social y de respeto hacia su identidad cultural y al medio ambiente.							
Intereses Organizacionales:		Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales	
1. Desarrollo del sector agrícola 2. Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la región 3. Incrementar las redes viales de la región 4. Potenciar el consumo y uso de energía eco amigable 5. Desarrollar el sector turismo en la región 6. Desarrollo del sector minero		OLP1 Al 2025 la Región Cusco será uno de los 10 primeros exportadores de Cacao a nivel mundial en el 2025. Con una producción de 15,000 tnm	OLP2 Al 2025 la pobreza en la Región Cusco se reducirá al 10%, actualmente al 2014 la pobreza es del 21% de su población.	OLP3 Al 2025 las interconexiones viales pavimentadas entre provincias llegaran a 3,000 km. Al 2015 la superficie pavimentada es de 1,392 km.	OLP4 Al 2025 llegará a 35% la participación en la matriz energética nacional, al 2014 la participación es del 13%. La producción anual es de 489,304,902 BTU se duplicara la producción	OLP5 Al 2025 el turismo se incrementará a 4'500,000 de turistas. Al 2014 la cantidad de turistas que arribaron al Cusco fue de 2'018,671 de personas.	OLP6 Al 2025 el VAB del sector minero y energético (gas), será de S/ 18 mil millones de nuevos soles.		
Estrategias		Políticas							
E1	Extender el cultivo de cacao a nivel regional.	√	√					Política 1.1. Comprometer los recursos para asegurar el cumplimiento. Política 1.2. Tomar decisiones. Política 1.3. Asegurar contratos de compra de la oferta exportable. Política 1.4. Búsqueda de nuevos mercados. Política 1.5. Educar a los agricultores.	1. La naturaleza, es la matriz infatigable de toda producción (Motomura, 2002), por tanto la producción debe considerar a la naturaleza como un sistema que se puede desestabilizar. 2. Propiciar el equilibrio entre la generación de valor, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental para mejorar la imagen de la Región Cusco. 3. Fomentar las buenas relaciones entre todos los stakeholders, incentivando el desarrollo agroindustrial y empresarial dentro los ámbitos en los que se opera a fin de propiciar el ambiente adecuado para fomentar nuevos negocios. 4. Fomentar la confianza y el compromiso como bases para el desarrollo y la maduración de los negocios responsables que promuevan el desarrollo de la calidad de vida del individuo y la comunidad. 5. Fomentar y respetar la institucionalidad de los poderes y las normas de la sociedad a fin de brindar seguridad y estabilidad a la comunidad.
E2	Ampliar red de carreteras y vías férreas.	√	√	√		√	√	Política 2.1. Desarrollo de programas para sistema vial. Política 2.2. Desarrollo de nuevas rutas pavimentadas. Política 2.3. Integración de las zonas rurales Política 2.4. Tomar decisiones.	
E3	Incrementar la inversión en la exploración y explotación de los recursos mineros y de hidrocarburos en armonía con el medio ambiente y la comunidad.	√		√		√	√	Política 3.1. Generar oportunidades de negocios. Política 3.2. Evaluar viabilidad de proyectos. Política 3.3. Fomentar la formalización de las empresas. Política 3.4. Incentivar la participación ciudadana Política 3.5. Facilitar la mejora en infraestructura productiva.	
E4	Incrementar la cooperación internacional.	√	√	√		√	√	Política 4.1. Promover la asociatividad Política 4.2. Rechazar el monopolio Política 4.3. Rechazar el contrabando Política 4.4. Inclusión social	
E5	Desarrollar una mayor producción de cacao, quinua, quiwicha y chía.	√	√					Política 5.1. Mejores prácticas operacionales. Política 5.2. Cumplimiento de las mejores prácticas en el sector agroindustrial Política 5.3. Acceso a la tecnología y conocimiento actualizado.	
E6	Integrar a pequeños agricultores en clústeres que permita mejorar la capacidad de negociar y exportar como bloque.	√	√					Política 6.1. Rechazar pesticidas. Política 6.2. Interconectividad de los pueblos. Política 6.3. Educar a los agricultores. Política 6.4. Generar oportunidades de negocios.	
E7	Implementar políticas de incentivos tributarias para empresas que inviertan en comunidades abocadas a los sectores turísticos vivenciales y cultivos agroexportables.	√	√				√	Política 7.1. Cumplimiento de las normas técnicas. Política 7.2. Generar oportunidades de negocios.	
E8	Crear alianzas estratégicas entre el Gobierno Regional y ejecutar los emprendimientos de las comunidades de agricultores.	√	√					Política 8.1. Acceso a la tecnología y conocimiento actualizado. Política 8.2. Promover los emprendimientos. Política 8.3. Búsqueda de nuevos mercados.	
E9	Asociar a las productoras de cacao en la región Cusco.	√	√	√				Política 9.1. Difundir las mejores prácticas. Política 9.2. Contratos de compra de oferta exportable. Política 9.3. Otorgamiento de crédito.	
E10	Implementación de circuito turístico, denominado la ruta del cacao, potenciando el turismo vivencial incorporando a las comunidades agrícolas.	√	√	√		√		Política 10.1. Nuevas rutas para servicios turísticos. Política 10.2. Capacitación del agricultor. Política 10.3. Financiamiento a los productores del cacao.	

<p>Financiero OCP 1.3</p> <p>Cientes OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 2.3 OCP 2.4 OCP 2.5 OCP 4.1 OCP 5.3</p>	<p>OCP1.1: Incorporar agricultores de la Región Cusco a la asociatividad. En el 2012 solo el 10% de agricultores pertenecen a una asociación (18,200 agricultores). 25% (45,500 personas) al 2018, 50% (91,000 personas) al 2022 y 90% (163,000 personas) al 2025</p> <p>OCP1.2: Capacitar y orientar al 100% por parte del gobierno a los agricultores de Cacao en la Región de la Convención. Anualmente se capacitará al 10% de los agricultores.</p> <p>OCP1.3: Exportar a Europa, Estados Unidos y China 15,000 t de cacao orgánico al 2025. Al 2014 la región de la Convención sólo exporta 5,700 t de cacao orgánico. Al 2018 será de 7,500 t; al 2022 8,750 t y al 2025 de 15,000 t.</p> <p>OCP1.4: La producción de Cacao en la Región de la Convención al 2025 debe ser 100% Orgánico. Al 2014 es de 38%. Al 2018 será del 55%; al 2022 al 80% y al 2025 del 100% (39,000 t).</p> <p>OCP1.5: Invertir en un área de investigación del Cacao con el fin de desarrollar nuevas variedades que aumenten la producción del cacao de 0.33 t por hectárea a 0.7 t por hectárea al 2025. Al 2018 será de 0.45 t por hectárea; al 2022 0.55 t por hectárea y al 2025 de 0.7 t por hectárea.</p>	<p>OCP2.1: Reducir la tasa de analfabetismo del 10.8% del 2012 al 8.8% al 2018, al 6.8% al 2023 y 4.0% al 2025</p> <p>OCP2.2: Alcanzar un rendimiento del 45% en comprensión de lectura (CL) y 35% en razonamiento matemático (RM) al 2025. El 2012 el 22.8% alcanzó un rendimiento en CL y 11.5% en RM. Para el 2018 la CL será del 28% CL y 15%RM; al 2022 será de 35% CL y 25% RM.</p> <p>OCP2.3: Elevar el promedio de asistencia escolar al 99% al 2025. En el 2002 de acuerdo al último censo es de 93.8%</p> <p>OCP2.4: Reducir la mortalidad infantil de 36.2 en el 2014, a 32.2 el 2018, a 28.2 el 2022 y a 24.2 por cada 1,000 nacidos al año 2025.</p> <p>OCP2.5: Brindar la cobertura de seguro de salud de 80.48 % del 2014, al 83.48% 2018, al 86.48% al 2022 y al 90% al año 2025.</p>	<p>OCP3.1: Impulsar la pavimentación de las carreteras mediante el programa Obras por Impuestos. En el 2014 se ejecutó 13.4 millones de soles, en el 2018 ejecutar 26 millones de soles en el 2022 ejecutar 40 millones de soles y en el 2025 60 millones de soles.</p> <p>OCP3.2: Incrementar en 8% anualmente la red vial asfaltada mediante inversión privada mediante concesiones.</p>	<p>OCP4.1: Incrementar el consumo de gas natural en el sector transporte. Al 2012 el parque automotor que utiliza GN es de 171,027 unidades; al 2025 será de 1'068,000 unidades. En el 2017 será de 480,000 unidades y al 2021 de 800,000 unidades.</p> <p>OCP4.3: Sustituir el consumo de petróleo por Gas Natural en el sector Industrial de 30% en el 2013 a 60% en el 2025. Para el 2018 será de 40%, al 2021 será de 50%.</p>	<p>OCP5.1: Establecer centro de formación de turismo que brinde soporte a las comunidades agrícolas y pueda facilitar el desarrollo del turismo vivencial.</p> <p>OCP5.2: Funcionamiento del aeropuerto de Chincheros al 2020 y su correcta operación en el tiempo.</p> <p>OCP5.3: Satisfacción del turista de nivel de totalmente satisfecho al 60%. Es 42% al 2012, al 46% al 2018, al 52% al 2022 y 60 % al 2025.</p> <p>OCP5.4: Crear un circuito turístico cada dos años y mantenerlo hasta el 2025.</p>	<p>OCP 6.1: Aumentar la producción de GN de 1,160 del 2013 a 1,680 MMPCD en la planta de las Malvinas al 2020. (Inversión de 224 MM US\$)</p> <p>OCP 6.2: Funcionamiento del Gaseoducto Sur Andino al 2017. (Presupuesto de 13,000 MM US\$)</p> <p>OCP 6.3: Inicio de operaciones del proyecto Crespo de la Compañía Minera Ares al 2020 (Producción anual de 1'000,000 onzas de plata y 28,000 onzas de oro). Inversión de 111 MM US\$</p> <p>OCP 6.4: Desarrollar los clúster mineros</p>	<p>Procesos OCP 1.4 OCP 3.1 OCP 3.2 OCP 4.2 OCP 4.3 OCP 5.2 OCP 5.4 OCP 6.1 OCP 6.2 OCP 6.3 OCP 6.4</p> <p>Aprendizaje y Procesos Internos OCP 1.1 OCP 1.2 OCP 1.5 OCP 5.1</p>	<p>Valores</p> <p>1. Equidad, la actividad agrícola es un factor importante para dinamizar el crecimiento de la economía nacional, por lo que resulta necesario establecer los lineamientos que permitan distribuir los recursos generados equitativamente.</p> <p>2. Responsabilidad Social, las organizaciones públicas, privadas y los miembros de la comunidad, deben actuar con responsabilidad frente al disfrute y explotación de los recursos naturales.</p> <p>3. Eficiencia económica, tanto las organizaciones privadas y del Estado deben velar por el uso racional de los recursos disponibles.</p> <p>4. Espíritu innovador, en el marco del respeto al medio ambiente y la identidad cultural, los emprendimientos deben tener un espíritu innovador que permitan la consolidación de las exportaciones de productos agrícolas excelentes condiciones para el desarrollo de este producto y de la agricultura en general.</p> <p>5. Honestidad, lealtad, respeto y valoración de las políticas establecidas;</p>
<p>Recursos financieros: Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobierno Local, inversión privada</p> <p>Recursos tecnológicos: acceso a diferentes medios de comunicación (Internet)</p> <p>Recursos humanos: población debe poseer competencias para poder implementar las acciones propuestas y los integrantes del Gobierno Regional deben poseer competencias adecuadas para dirigir el cambio propuesto.</p>								

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2015). *Políticas de Estado -Castellano*. Recuperado el 08 de agosto del 2015 de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2012). *Cartelización del departamento de Cuzco*. Recuperado el 16 junio del 2015 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Characterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Informes de Coyuntura y Estadística*. Recuperado el 2 de octubre del 2015 de <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria/notas-informativas-del-programa-monetario.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Notas Informativas del Programa Monetario*. Recuperado el 23 de Agosto del 2015 de <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria/notas-informativas-del-programa-monetario.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Producto Bruto Interno desde 1950*. Recuperado el 19 de julio del 2015 de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>
- Bolsa de Valores de Lima [BVL] (2015). *Memoria anual MINSUR 2014*. Recuperado el 30 de junio de 2015 de <http://www.bvl.com.pe/eeff/A20032/20150326205702/MEA200322014AIA01.PDF>
- Buendía Rice, E. A. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. (Spanish). *Análisis Económico*, 28(69), 55-78
- CENTRUM Católica. (2010). *Índice de competitividad regional del Perú 2011*. Recuperado de <http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/resumenejecutivoocompetitividad.pdf>

- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP] (2010). *Todos somos Cusco: Construyendo la agenda del desarrollo*. Recuperado el 3 de junio de 2015 de <http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/2217/conclusiones.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2013). *La innovación tecnológica en el sector manufacturero: Esfuerzos y resultados de la pequeña, mediana y gran empresa*. Recuperado de [Reporte_InnovacionTecnologica_versionfinal.pdf](#)
- Consejo Nacional de la Competitividad (2016). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado el 02 de marzo de 2016 de <http://www.cnc.gob.pe/indicexregiones/ranking.php>
- D'Alessio, I. F. (2012). *El enfoque estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.
- Garrido, J. (24 de agosto de 2015). FMI: El Perú crecerá más dentro de la región. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-crecera-mas-dentro-region-2217867>
- Global Innovation Index. (2014). *The human factor in innovation*. Recuperado el 4 agosto de 2015 de <http://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>
- Gobierno regional del Cusco. (2015). *Portal web del Gobierno Regional Cusco*. Recuperado el 4 de agosto de 2015 de <http://regioncusco.gob.pe/new/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Compendio Estadístico del Perú*. Recuperado el 24 de agosto de 2015 de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1056/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). *IV Censo Nacional*

Agropecuario. Recuperado el 24 de agosto de 2015 de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>

<http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *La sostenibilidad de la*

innovación en la industria manufacturera peruana. Recuperado el 02 de marzo de 2016 de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/ind20.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Población y vivienda*.

Recuperado de 30 de junio de 2015 de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Población 2000 al 2015*.

Recuperado el 24 de agosto de 2015 de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Producto Bruto Interno por*

Departamentos 2001-2012 INEI base 1994. Recuperado el 12 de agosto de 2015 de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Seguridad ciudadana*.

Recuperado el 4 de agosto de 2015 de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Turismo*. Recuperado el 29 de

julio de 2015 de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Turismo, principales indicadores*. Recuperado el 12 de agosto de 2015 de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1173/ca p20/ind20.htm
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *11 de julio, día mundial de la población*. Recuperado el 21 de agosto de 2015 de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1157/li bro.pdf
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2010). *Encadenamientos del turismo*. Recuperado el 15 de junio de 2015 de <http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2010/04/presentacion-turismo-180310.pdf>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2014). *Logros y retos del desarrollo económico y social de Cusco*. Recuperado el 2 de septiembre de 2015 de <http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cusco-2014-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cusco>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Región Cusco*. Recuperado el 15 de septiembre del 2015 de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Cusco.pdf>
- Ministerio de Defensa. (2015). *Perú en el Mundo*. Recuperado el 3 de octubre del 2015 de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2015 -2017 Revisado*. Recuperado el 15 de septiembre del 2015 de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2014). *Estadística Eléctrica por Regiones*. Recuperado el 23 de septiembre del 2015 de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%202%20Estadistica%20por%20Regiones%202014.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2015). *MEM Anuncia Recuperación de la Producción de Cobre en Marzo*. Recuperado el 24 de julio del 2015 de:

http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=1&idTitular=6761

Ministerio de Producción. (2015). *Innovate Perú*. Recuperado el 4 septiembre del 2015 de

<http://www.innovateperu.pe/incentivo-tributario/>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Objetivos Estratégicos Generales*. Recuperado de 22 de junio del 2015 de

http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

Ministerio de Transportes y Comunicación [MTC] (2011). *Plan de Desarrollo de los*

Servicios de Logística de Transporte Parte A. Recuperado el 6 de junio del 2015 de:

<https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/Diagn%C3%B3stico%20Final%20-%20Anexos.pdf>

Prialé, J. (29 de abril de 2015). La conversión del Perú al gas natural de camisea. *Gestión*.

Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/conversion-peru-al-gas-natural-camisea-2130233>

Quispe, Ll. R. (2012). Plan estratégico para el desarrollo estadístico, 2008 -2012. *Perú:*

Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos. Recuperado de

http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/indicadoresdemograficos_yocioeconomicos.pdf

Tello, M. (2008). *Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clústers: Teoría,*

Evidencia y Aplicaciones. (pp, 298 – 306). Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Valdivia, J. (14 de agosto de 2015). MEF: PBI de junio confirma recuperación económica del país. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-pbi-junio-confirma-recuperacion-economica-pais-2140011>

World Economic Fórum [WEF] (2015). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2015 de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

