

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



**Planeamiento Estratégico para la Región Ica al 2025**

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

**PRESENTADA POR:**

**Luis Javier Arévalo Reusche**

**Oscar Alan Díaz Pérez**

**Marco Antonio Fabián Palomino**

**Edgardo Félix Palomino Torres**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Santiago de Surco, noviembre de 2015**

## Agradecimientos

Hacemos presente nuestro sincero agradecimiento a nuestro profesor Ricardo Pino por la cuidadosa asesoría que nos ha permitido terminar de forma exitosa este proyecto.

También agradecemos al profesor Juan Aguilar por las pautas para elaborar el planeamiento estratégico de acuerdo a las exigencias de CENTRUM Católica.



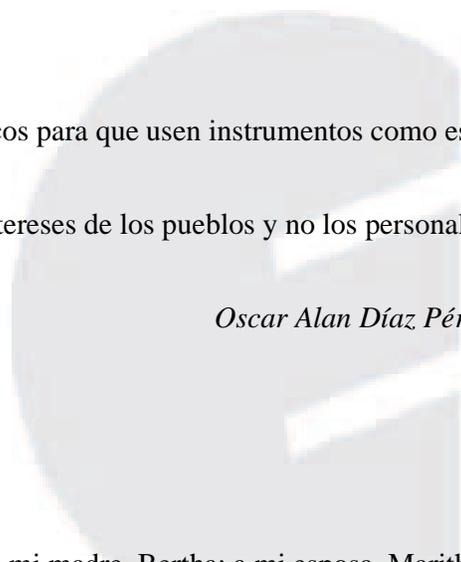
A mi querida esposa Mariana y mi hijo Matías  
por ser la motivación para la realización de la tesis.  
A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional

*Luis Javier Arévalo Reusche*



A los políticos para que usen instrumentos como este  
en beneficio de los intereses de los pueblos y no los personales

*Oscar Alan Díaz Pérez*



A nuestro señor; a mi madre, Bertha; a mi esposa, Maritha;  
y a mi hija Paloma por ser mi inspiración

*Marco Antonio Fabián Palomino*

A Mayra, Styven y Nicolle con todo mi amor

*Edgardo Félix Palomino Torres*

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la región Ica tiene como objetivo fundamental establecer las estrategias que le permitan a Ica llegar a ser una de las primeras regiones competitivas del país, para lograr a corto plazo ser una región integrada social y económicamente, orientada a mejorar constantemente la calidad de vida de su población, para superar plenamente los problemas hídricos que padece en la actualidad, contando con operadores logísticos de primer nivel que le permitan satisfacer las necesidades del sector productivo, contribuyendo a la competitividad de la economía y a la eficiencia de la infraestructura de transporte existente, en favor de la región misma y de las regiones limítrofes, mediante una gestión pública eficiente y confiable, para atraer inversión productiva nacional y extranjera a todo nivel, replanteando las actividades económicas tradicionales y fomentando la formación de clústeres.

Para la realización del presente estudio se empleó el modelo de Planeamiento Estratégico elaborado por el profesor D'Alessio. Luego del análisis de la situación actual de la región y de una evaluación externa e interna, basados en la visión proyectada al año 2025 y se establecieron cinco Objetivos de Largo Plazo (OLP). Inmediatamente, a partir de la utilización de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se generaron 13 estrategias, las cuales pasaron por diversos filtros, matrices que han servido para evaluar estas estrategias, sintetizadas finalmente en ocho estrategias generales. Para la implementación estratégica se han planteado 18 Objetivos de Corto Plazo (OCP) y 23 políticas de acción que permitirán a la región lograr los OLP y alcanzar la visión planteada.

Finalmente se puede establecer que la región Ica tiene mucho potencial para consolidar su posición como uno de los líderes del Índice Competitividad Regional de CENTRUM Católica para el 2025, por lo que se considera que para esa fecha, Ica deberá ser la región más competitiva del país, solo por debajo de Lima.

## Abstract

The strategic plan for the region of Ica mainly aims at establishing the strategies that shall allow it to be one of the top competitive regions in the country and lead it to reach integrity - socially and economically speaking- in the short term. This means, it shall be oriented to constantly improve the quality of life of its population by fully overcoming the hydric problems it is currently suffering from and using cutting edge logistic operators allowing it to meet the needs of the productive sector. Therefore, all this shall contribute to the competitiveness of the economy and the efficiency of the transport infrastructure in favour of the region and its surroundings. What is more, this shall be reached through an efficient and confident public administration to attract domestic and international productive investment at all levels, reformulating the traditional economic activities and promoting the creation of clusters.

Furthermore, the Strategic Planning model by professor D'Alessio was used to carry out this study. After analysing the current situation of the region as well as its external and internal assessment, five Long Term Objectives (LTO) were established, based on the view projected for 2025. Immediately after, 13 strategies were determined by using the SWOT matrix, all of which passed through different filters. Such process served to assess those options that were, therefore, synthetized in eight general strategies. As a result, 18 Short Term Objectives (STO) and 23 action policies have been planned for the strategic implementation, this shall allow the region to reach the LTO's and the planned view.

Finally, we can say that the region of Ica has got a lot of potential to consolidate itself as one of the leaders of the Regional Competitive Index of CENTRUM Catolica for 2025. All in all, by that time, Ica will be the most competitive region in the country right after Lima.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xv
Introducción.....	xvii
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Ica .....</b>	<b>1</b>
1.1    Situación General .....	1
1.2    Conclusiones .....	16
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>17</b>
2.1    Antecedentes .....	17
2.2    Visión.....	17
2.3    Misión.....	17
2.4    Valores.....	18
2.5    Código de Ética .....	18
2.6    Conclusiones .....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>20</b>
3.1    Análisis Tridimensional de la Naciones .....	20
3.1.1    Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2    Potencial nacional.....	23
3.1.3    Principios cardinales.....	31
3.1.4    Influencia del análisis en la región Ica .....	34
3.2    Análisis Competitivo del País .....	35
3.2.1    Condiciones de los factores.....	35

3.2.2	Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	36
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo.....	37
3.2.5	Influencia del análisis en la región Ica .....	37
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	38
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	38
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras .....	44
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas .....	53
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas .....	57
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales.....	59
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	60
3.5	La Región Ica y sus Competidores.....	62
3.5.1	Modelo de las cinco fuerzas.....	62
3.6	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil Referencial (MPR) .....	65
3.6.1	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	65
3.6.2	Matriz del Perfil Referencial (MPR) .....	68
3.7	Conclusiones .....	69
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>70</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	70
4.1.1	Administración y gerencia .....	70
4.1.2	Marketing y ventas .....	73

4.1.3	Operaciones y logística-infraestructura .....	74
4.1.4	Finanzas y contabilidad .....	83
4.1.5	Recursos humanos y culturales .....	85
4.1.6	Sistemas de información y de comunicaciones.....	90
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo .....	91
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos .....	91
4.3	Conclusiones .....	93
<b>Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo .....</b>		<b>95</b>
5.1	Intereses de la Región de Ica.....	95
5.2	Potencial de la Región de Ica.....	95
5.3	Principios Cardinales de la Región .....	96
5.4	Matriz de Intereses de la Región.....	97
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	98
5.6	Conclusiones .....	98
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>		<b>100</b>
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	100
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	100
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	104
6.4	Matriz Interna – Externa (MIE) .....	106
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	107
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	108

6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	109
6.8	Matriz de Rumelt (MR) .....	109
6.9	Matriz de Ética (ME).....	109
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	109
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	116
6.12	Conclusiones .....	116
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>		<b>118</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo .....	118
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	120
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	121
7.4	Estructura de la Región de Ica .....	121
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	122
7.6	Recursos Humanos y Motivación .....	122
7.7	Gestión del Cambio .....	122
7.8	Conclusiones .....	125
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>		<b>126</b>
8.1	Perspectivas de Control .....	126
8.2	Tablero de Control Balanceado.....	130
8.3	Conclusiones .....	131
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Ica.....</b>		<b>133</b>
9.1	Análisis Competitivo de la Región Ica .....	133

9.1.1	Análisis del Diamante de Porter de Ica.....	133
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ica.....	147
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ica .....	148
9.3.1	Diagnóstico del Clúster Exclusivo de la Región Ica .....	149
9.3.2	Diagnóstico de los clústeres que funcionan en conjunto con otras regiones .....	149
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	151
9.5	Conclusiones .....	153
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>155</b>
10.1	Plan Estratégico Integral.....	155
10.2	Conclusiones Finales .....	155
10.3	Recomendaciones Finales.....	158
10.4	Futuro de la Región Ica.....	159

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producto Bruto Interno Región Ica (Valores a Precios Corrientes de 2007 en Miles de Nuevos Soles)</i> .....	1
Tabla 2. <i>Producto Bruto Interno Según Regiones (Valores a Precios Corrientes del 2007 en Miles de Nuevos Soles)</i> .....	2
Tabla 3. <i>Índice de Atractividad de Inversiones - INAI 2014</i> .....	3
Tabla 4. <i>Región Ica: Superficie por Provincias y Densidad Poblacional Estimada al 2015</i> .....	6
Tabla 5. <i>Región Ica: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad, Según Sexo, 2007-2013</i> .....	6
Tabla 6. <i>Región Ica: Tasa de Desnutrición Crónica en Población Censada de 15 y Más Años de Edad, Según Provincia, Según Patrón NCHS y OMS, 2009</i> .....	7
Tabla 7. <i>Región Ica: Número de Establecimientos de Salud, 2009-2013</i> .....	8
Tabla 8. <i>Región Ica: Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes por Servicios de Información y Comunicación, 2006-2013 (Porcentaje del Total de Hogares)</i> .....	9
Tabla 9. <i>Región Ica: Infraestructura Vial, 2014</i> .....	9
Tabla 10. <i>Región Ica: Superficie Entregada a la Concesión Minera, 2009-2013 (en Porcentajes)</i> .....	10
Tabla 11. <i>Población Económicamente Activa Ocupada Según Regiones (En Miles de Personas)</i> .....	11
Tabla 12. <i>Productividad Laboral Según Regiones (En Nuevos Soles)</i> .....	12
Tabla 13. <i>Región Ica: Población Ocupada por Empleo Formal y Empleo Informal, 2012-2013 (en Porcentajes)</i> .....	12

Tabla 14. <i>Estimación del Promedio del PBI regional y el Promedio de la PEA Ocupada de la Región Ica Desde el 2007</i> .....	13
Tabla 15. <i>Región Ica: Indicadores de Capacidad y Uso de la Oferta de Alojamiento, 2014</i> .....	14
Tabla 16. <i>Tiempo de Elaboración y Evaluación de los Proyectos de Inversión Pública (Duración en Días)</i> .....	15
Tabla 17. <i>Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú</i> .....	23
Tabla 18. <i>PBI y PBI Per Cápita de los Principales Economías de América Latina 2013 y 2018 (En Dólares – Purchasing Power Parity)</i> .....	27
Tabla 19. <i>Producto Bruto Interno por Sectores (Variación Porcentual Real)</i> .....	45
Tabla 20. <i>Saldo de Inversión Extranjera Directa en el Perú como Aporte al Capital, por País de Domicilio 1/ (en Millones de US\$)</i> .....	46
Tabla 21. <i>Turismo Interno Esperado 2015-2018</i> .....	48
Tabla 22. <i>Pobreza Extrema y Pobreza de la Región Ica (% Respecto del Total de Población por Año)</i> .....	55
Tabla 23. <i>Ríos Más Importantes del Perú</i> .....	60
Tabla 24. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	61
Tabla 25. <i>Matriz del Perfil de Competitividad (MPC)</i> .....	67
Tabla 26. <i>Matriz del Perfil de Referencia (MPR)</i> .....	68
Tabla 27. <i>Ejecución del Gasto de 2014 por Tipo de Gobierno</i> .....	72
Tabla 28. <i>Gobierno Regional de Ica, Gasto por Fuente de Financiamiento</i> .....	73
Tabla 29. <i>Región Ica: Valor Bruto de Producción Agropecuaria en Millones de Nuevos Soles de 1994, 2009-2013</i> .....	75
Tabla 30. <i>Región Ica: Producción Pecuaria Según Principales Productos, 2009-2013</i> .....	75
Tabla 31. <i>Región Ica: Producción Agrícola Según Principales Productos, 2009-2013</i> .....	76

Tabla 32. <i>Superficie Agropecuaria en la Región Ica por Provincia (en Hectáreas)</i> .....	77
Tabla 33. <i>Explotación del Acuífero del Valle de Ica 1950-2009 (en hm<sup>3</sup>/año)</i> .....	77
Tabla 34. <i>Sobreexplotación del acuífero del Valle de Ica, pampas de Villacuri y Lanchas (en hm<sup>3</sup>/año)</i> .....	78
Tabla 35. <i>Región Ica: Producción de Desembarque de Anchoqueta, Harina y Aceite de Pescado, 2009-2013</i> .....	78
Tabla 36. <i>Región Ica: Producción de Pescados y Mariscos, 2009-2013</i> .....	79
Tabla 37. <i>Región Ica: Número de Concesiones Mineras a Mayo del 2014</i> .....	80
Tabla 38. <i>Región Ica: Transferencia de Recursos Generados por la Minería (en Nuevos Soles)</i> .....	80
Tabla 39. <i>Región Ica: Producción de los Principales Metales, 2009-2013</i> .....	80
Tabla 40. <i>Red Vial Nacional Pavimentada y No Pavimentada al 2013</i> .....	81
Tabla 41. <i>Región Ica: Instalaciones Aeroportuarias Existentes, 2012</i> .....	82
Tabla 42. <i>Región Ica: Infraestructura Portuaria, 2012</i> .....	82
Tabla 43. <i>Composición Porcentual del Presupuesto de la Región Ica, 2014</i> .....	84
Tabla 44. <i>Población Estimada de la Región Ica por Provincias, 2010-2015</i> .....	86
Tabla 45. <i>Población Total de la Región Ica, por Provincia, por Grupos de Edad, 2013</i> .....	87
Tabla 46. <i>Región Ica: Población Censada e Índice de Masculinidad, Según Censos Nacionales</i> .....	87
Tabla 47. <i>Población Estimada, Según Sexo, Censos 2010-2015</i> .....	88
Tabla 48. <i>Región Ica: Población Económicamente Activa, Según Niveles de Empleo, 2009-2013 (en Porcentajes)</i> .....	88
Tabla 49. <i>Región Ica: Porcentaje de la Población Afiliada a un Seguro de Salud, 2010-2013(en Porcentajes)</i> .....	89

Tabla 50. <i>Región Ica: Indicador de Desnutrición entre Menores de</i> <i>Cinco Años, 2013 (en Porcentajes)</i> .....	90
Tabla 51. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	92
Tabla 52. <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Región Ica (MIO)</i> .....	97
Tabla 53. <i>Matriz de FODA de la Región Ica</i> .....	101
Tabla 54. <i>Matriz de PEYEA de la Región Ica</i> .....	102
Tabla 55. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Ica</i> .....	108
Tabla 56. <i>Matriz CPE de la Región Ica</i> .....	110
Tabla 57. <i>Matriz de Rumelt de la Región Ica</i> .....	113
Tabla 58. <i>Matriz de Ética de la Región Ica</i> .....	114
Tabla 59. <i>Objetivos de Largo Plazo vs Estrategias</i> .....	115
Tabla 60. <i>Estrategias seleccionadas de la región Ica</i> .....	123
Tabla 61. <i>Perspectiva de Control de la Región Ica</i> .....	127
Tabla 62. <i>Condiciones de los Factores en el Diamante Competitivo,</i> <i>2014 de la Región Ica</i> .....	136
Tabla 63. <i>Condiciones de la Demanda en el Diamante Competitivo, 2014</i> .....	140
Tabla 64. <i>Sectores Afines y Auxiliares de la Región Ica</i> .....	142
Tabla 65. <i>Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Región</i> <i>en el Diamante Competitivo, 2014</i> .....	144
Tabla 66. <i>Gobierno de la Región en el Diamante Competitivo, 2014</i> .....	146
Tabla 67. <i>Azar de la Región en el Diamante Competitivo, 2014</i> .....	147
Tabla 68. <i>Resultados de los Pilares Comparados 2008, 2010, 2011 y 2014</i> .....	147
Tabla 69. <i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo alcanzados</i> .....	160
Tabla 70. <i>Plan Estratégico Integral de la Región Ica</i> .....	162

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvii
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la región Ica.....	5
<i>Figura 2.</i> Superficie de ocupación de la región Ica en porcentaje cedido a la concesión.....	10
<i>Figura 3.</i> Indicadores de economías emergentes.....	28
<i>Figura 4.</i> Número de patentes otorgadas en países de América Latina.....	29
<i>Figura 5.</i> Producción de uva (Variación porcentual marzo 2014/2013) .....	47
<i>Figura 6.</i> Producción de papa (Variación porcentual marzo 2014/2013).....	47
<i>Figura 7.</i> Producción de energía eléctrica (Variación porcentual marzo 2014/2013).....	48
<i>Figura 8.</i> Exportación e importación FOB real: 2005-2014 (Variación porcentual anualizada).....	50
<i>Figura 9.</i> Exportación FOB según sector económico: noviembre 2014 (Porcentual nominal).....	51
<i>Figura 10.</i> Exportación real, según país de destino: noviembre 2013 - noviembre 2014 (Millones de US dólares de 2002) .....	52
<i>Figura 11.</i> Exportación real, según país de destino: noviembre 2014 (Millones de US dólares de 2002) .....	53
<i>Figura 12.</i> Perú: evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2013 (Porcentaje respecto del total de población).....	54
<i>Figura 13.</i> Perú: evolución de la incidencia de la pobreza extrema, 2009-2013 (Porcentaje respecto del total de población).....	54
<i>Figura 14.</i> Personas detenidas por cometer delitos 2005-2012.....	57
<i>Figura 15.</i> Vectores resultantes de la evaluación PEYEA de la región Ica.....	103
<i>Figura 16.</i> Matriz BCG de la región Ica. ....	105
<i>Figura 17.</i> Matriz IE de la región Ica. ....	106

<i>Figura 18.</i> Matriz de la GE de la región Ica.....	107
<i>Figura 19.</i> Estructura Orgánica de la región Ica. ....	124
<i>Figura 20.</i> Mapa estratégico de la región Ica. ....	130
<i>Figura 21.</i> Evolución de la competitividad de la Región Ica.....	148
<i>Figura 22.</i> Plan vial de la región Ica.....	152
<i>Figura 23.</i> Ruta 26: Puerto San Juan - Nazca - Abancay - Cusco - Urcos - Puerto Maldonado - Iberia – Iñapari.....	153



## Introducción

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.

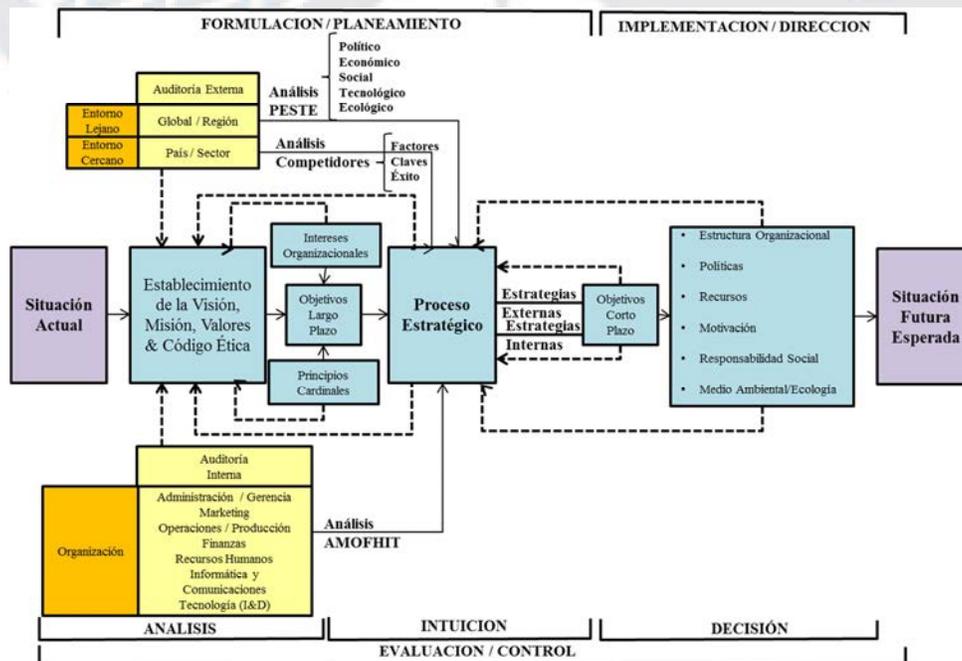


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética, estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la 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, 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 en 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 compite. 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 resulta 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 cuya atractividad 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 esta 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 Ica

### 1.1 Situación General

La economía del Perú se ha mantenido con un crecimiento constante en los últimos 15 años a una tasa del 6%. Esto se ve reflejado también en el crecimiento de la región Ica, como se aprecia en la Tabla 1. Las principales actividades que se destacan en la región son manufactura, extracción de minerales, agropecuario y construcción. Todas las actividades económicas han mantenido un crecimiento constante, sin recesión hasta el registro del 2013. El panorama que se puede visualizar es un aumento de la economía de la región. El modelo de desarrollo adoptado por Ica es el primario-exportador de bienes y servicios.

Tabla 1

*Producto Bruto Interno Región Ica (Valores a Precios Corrientes de 2007 en Miles de Nuevos Soles)*

Actividades	2009P/	2010P/	2011P/	2012P/	2013E/
Manufactura	2'669,312	3'472,485	4'545,726	3'952,289	4'154,901
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	918,778	1'822,466	3'293,343	2'640,267	2'762,786
Otros servicios	1'720,241	1'850,913	2'015,816	2'233,204	2'450,781
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'447,982	1'591,498	1'837,685	2'088,781	2'186,434
Construcción	1'193,803	1'406,720	1'444,465	1'515,902	2'146,237
Comercio	999,847	1'159,082	1'313,541	1'454,182	1'587,614
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	774,048	875,330	945,151	1'044,405	1'125,644
Administración Pública y Defensa	361,662	405,758	446,119	511,720	562,737
Alojamiento y Restaurantes	174,332	201,493	242,023	285,651	324,606
Pesca y Acuicultura	264,953	231,678	568,409	243,439	299,091
Telecomunicaciones y otros Servicios de Información	158,953	178,304	194,132	212,125	233,507
Electricidad, Gas y Agua	129,814	117,756	144,051	156,372	187,669
Valor Agregado Bruto	10'813,725	13'313,483	16'990,461	16'338,337	18'022,007

*Nota.* Tomado de “Perú Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2013,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html)

En la Tabla 2 se presenta el PBI de la región Ica, las regiones colindantes Ayacucho y Huancavelica, también con las que compite directamente como Arequipa y Lambayeque, el referente sigue siendo Lima y también se evalúa a Moquegua que ha crecido significativamente en competitividad. Se observa que Lima mantiene el liderazgo en ingresos que representa casi el 50% el PBI del Perú.

Tabla 2

*Producto Bruto Interno Según Regiones (Valores a Precios Corrientes del 2007 en Miles de Nuevos Soles)*

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Arequipa	16'991,831	18'896,329	19'194,041	22'353,298	25'219,006	26'539,801	26'551,696
Ayacucho	2'975,676	3'528,961	3'993,184	4'486,123	5'279,947	5'764,474	6'439,260
Cusco	10'913,725	12'071,653	12'496,942	15'452,472	20'921,168	21'711,614	24'966,770
Huancavelica	2'475,279	2'674,542	2'748,299	3'039,997	3'495,110	3'748,845	3'881,961
Ica	8'793,956	11'069,194	10'813,725	13'313,483	16'990,461	16'338,337	18'022,007
Lambayeque	6'880,024	7'916,240	8'562,029	9'427,245	10'337,759	11'413,621	12'240,589
Lima	136'238,700	152'422,465	161'242,843	181'399,105	201'338,074	219'903,766	238'419,080
Moquegua	7'525,100	7'466,561	6'300,210	8'156,004	8'776,215	8'451,552	9'065,279

*Nota.* Adaptado de "Sistema de Información para la Toma de Decisiones," por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>

Actualmente la ciudad de Ica como capital de la Región, no aparece listada en el índice de Atractividad de Inversiones (INAI), índice que refleja la ciudad en donde es más relevante para un inversionista que está buscando localizar su operación. Sin embargo, las ciudades de Lima y Arequipa están presentes y se considera fundamental para los propósitos de la región generar un atractivo para los inversionistas, tal como se observa en la Tabla 3. Las ciudades que destacan en el ranking gozan de un atractivo en amplios accesos a mercados externos, ambiente macroeconómico estable, tamaño de mercado, crecimiento económico sostenido y la presencia importante de multinacionales.

Tabla 3

*Índice de Atractividad de Inversiones - INAI 2014*

RK.14	RK.13	DIF.	País	Ciudad	PIB 2014 MM USD
1	1	0	Chile	Santiago	110.690
2	2	0	Brasil	Sao Paulo	412.837
3	3	0	México	C. de México	312.038
4	5	1	Colombia	Bogota	89.179
5	4	-1	Perú	Lima	89.915
6	6	0	Uruguay	Monterrey	85.722
7	8	1	Panamá	C. de Panamá	23.382
8	10	2	Argentina	Buenos Aires	153.148
9	7	-2	Brasil	Rio de Janeiro	174.912
10	13	3	Colombia	Medellín	30.137
11	11	0	Chile	Concepción	9.84
12	9	-3	Chile	Valparaiso	13.652
13	12	-1	Brasil	Brasilia	105.567
14	18	4	México	Querétaro	16.433
15	15	0	México	Guadalajara	49.269
16	19	3	México	León	15.713
17	24	7	Uruguay	Montevideo	2.436
18	21	3	México	Aguascalientes	11.148
19	17	-2	México	Puebla	19.477
20	20	0	Colombia	Cali	22.259
21	14	-7	Puerto Rico	San Juan	35.894
22	16	-6	México	Toluca	16.212
23	23	0	Brasil	Belo Horizonte	33.268
24	28	4	Colombia	Bucaramanga	9.28
25	27	2	Colombia	Barranquilla	11.176
26	22	-4	Brasil	Curitiba	54.996
27	NVO.		Brasil	Campinas	60.573
28	29	1	Brasil	Salvador (Bahía)	33.268
29	32	3	Brasil	Recife	29.300
30	25	-5	Brasil	Porto Alegre	49.667
31	NVO.		Colombia	Cartagena	8.592
32	31	-1	Costa Rica	San José	29.638
33	26	-7	Paraguay	Asunción	18.389
34	34	0	Brasil	Fortaleza	23.266
35	30	-5	Ecuador	Quito	14.880
36	NVO.		Perú	Arequipa	5.296
37	38	1	R. Dominicana	Santo Domingo	22.121
38	33	-5	Ecuador	Guayaquil	15.328

RK.14	RK.13	DIF.	País	Ciudad	PIB 2014 MM USD
39	35	-4	El Salvador	San Salvador	12.123
40	41	1	Nicaragua	Managua	3.401
41	37	-4	Honduras	Tegucigalpa	3.806
42	46	4	Guatemala	C. de Guatemala	15.632
43	44	1	Bolivia	Santa Cruz	4.436
44	42	-2	Honduras	San Pedro Sula	4.954
45	45	0	Bolivia	La Paz	4.515
46	36	-10	Argentina	Córdoba	9.957
47	43	-4	Argentina	Rosario	8.923
48	39	-9	Argentina	Mendoza	6.97
49	40	-9	Venezuela	Caracas	47.136
50	47	-3	Venezuela	Maracaibo	22.849

*Nota.* Adaptado de “Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones,” por el Universidad del Rosario & Inteligencia de Negocios, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/Informe-INAI-CEPEC-IDN-2014-14051-VF.pdf>

Entre varios pilares que toma el INAI para la elaboración del ranking, uno de los pilares que toma este índice es el PBI, motivo por el cual se considera que con los niveles obtenidos y con las mejoras a proponer la región Ica ingresará en dicho índice. Tal como lo precisa el diario Gestión del 14 de mayo del 2014, el Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas que anualmente elabora la Universidad del Rosario de Colombia, mide datos macroeconómicos, número de multinacionales establecidas y comodidades de los inversionistas para establecer el clima de negocios; en el ranking del 2014, Lima aparece en el quinto lugar; mientras que la ciudad de Arequipa ingresó al ranking en el puesto 36, según el diario El Comercio.

La región Ica es predominantemente costeña, sin embargo, posee parte de la cordillera de los Andes. Está ubicada en la parte sur-central del Perú, limita por el norte con Lima, por el sur con Arequipa, por el este con Huancavelica y Ayacucho y por el oeste con el océano Pacífico. Su capital es la ciudad de Ica sobre los 406 metros de altitud. El 17 de junio de 1563 se fundó la Villa de Valverde, hoy conocida como Ica, situada en el estrecho valle que forma el río Ica, entre el Gran Tablazo de Ica y las laderas occidentales de la Cordillera de los

Andes. La región se divide en 5 provincias (Ica, Chíncha, Nazca, Palpa y Pisco) y 43 distritos, como se muestra en la Figura 1. Por su ubicación estratégica es una puerta de salida hacia la costa de la producción de las regiones de Ayacucho, Cusco y Huancavelica.

Actualmente se destaca por su amplia producción agroexportadora. Tiene una superficie de 21 327 km<sup>2</sup>, equivalente al 1.7% del territorio nacional que incluye los 22.32 km<sup>2</sup> de las islas insulares frente a la costa. Sus coordenadas son: latitud sur: 12° 57' 42'' y longitud oeste: entre los meridianos 75° 36' 43'' y 76° 23' 48''. De clima mayormente cálido y seco durante el día, su temperatura anual promedio es de 22 °C. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).



*Figura 1.* Mapa político de la región Ica.

Tomado de “Informe económico y social: Región Ica,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2010. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2010/Ica/Informe-Economico-Social/IES-Ica.pdf>

La población estimada de Ica según el INEI al 2015 asciende a 787,170. Las provincias más pobladas son Chíncha, Ica y Pisco, las cuales han crecido de forma sostenida desde el censo del 2007; Chíncha viene a ser la provincia más poblada con 73 habitantes por cada km<sup>2</sup> mientras que las menos pobladas son las provincias de Nazca y Palpa a tal punto de que en la provincia de Nazca existan solo 12 habitantes por cada km<sup>2</sup> y en la provincia de Palpa solo 10 habitantes por km<sup>2</sup>, tal como se aprecia en la Tabla 4. Esto se debe también a

que durante los últimos años Ica se ha convertido en un polo de crecimiento conectado con Chincha y Pisco. En el caso de Nazca y Palpa ha habido un éxodo de su población en busca de mejores condiciones de vida.

Tabla 4

*Región Ica: Superficie por Provincias y Densidad Poblacional Estimada al 2015*

Provincia	Nº Distritos	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población estimada 2015	Densidad poblacional (hab/Km <sup>2</sup> )
Ica	14	7,894	362,693	46
Chincha	11	2,988	217,683	73
Nazca	5	5,234	58,780	12
Palpa	5	1,233	12,279	10
Pisco	8	3,978	135,735	35
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>21,327</b>	<b>787,170</b>	<b>37</b>

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas y Proyecciones de Población,” por el INEI, 2015.

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

Existe una tendencia en la disminución de la tasa de analfabetismo de la región Ica desde el año 2007, tal como se aprecia en la Tabla 5. Esta tasa pasó de 4.8% a 3.2%, esta disminución se vio reflejada mayormente en los varones que fue de 2.8% en el 2007 a 1.9% en el 2013, mientras que para la mujeres la disminución fue de 6.8% en el 2007 a 4.5% en el 2013, esto explica que todavía la población femenina poseía menor acceso a la educación que la población masculina. Los índices de analfabetismo reflejan una mayor proporción más en las mujeres que en los varones.

Tabla 5

*Región Ica: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad, Según Sexo, 2007-2013*

Departamento	Población	2007 %	2008 %	2009 %	2010 %	2011 %	2012 %	2013 %
Ica	Total	4.8	4.2	4.4	4.9	4.0	3.1	3.2
Ica	Femenina	6.8	6.4	6.3	7.0	5.2	4.4	4.5
Ica	Masculina	2.8	2.0	2.6	2.9	2.8	1.9	1.9

*Nota.* Tomado de “Logro Educativo,” por el INEI, 2015. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>

Si se toma en cuenta el patrón de la Organización Mundial de la Salud en cuanto a la tasa de desnutrición crónica en la región Ica del año 2009, se observa que 9 de cada 100 niños sufrió desnutrición crónica; en el caso de Palpa esta tasa llegó hasta casi el 15% lo que significó que 15 de cada 100 niños menores de 15 años sufrieron de desnutrición crónica tal como se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 6

*Región Ica: Tasa de Desnutrición Crónica en Población Censada de 15 y Más Años de Edad, Según Provincia, Según Patrón NCHS y OMS, 2009*

Provincia	Patrón NCHS		Patrón OMS	
	(%)	ABS.	(%)	ABS.
Ica	10.3	3076	12.1	3,617
Nazca	12.6	612	12.7	630
Palpa	11.2	135	14.9	179
Pisco	7.6	980	11.8	1,519
Chincha	9.1	1853	12.8	2,610
ICA	9.1	6.37	13	9,008

*Nota.* Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado de Ica 2010-2021,” por el Gobierno Regional de Ica [GORE-ICA], 2010. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/planes/planes-desarrollo-regional-concertado>

Para el año 2013, en la región Ica, por cada 400 habitantes existía un médico, como se aprecia en la Tabla 7. Se observa que esta cantidad se redujo paulatinamente desde el 2010 que estaba en 446 habitantes por cada médico. Sin embargo la tasa de mortalidad infantil aumentó de 13 muertes por cada 1000 nacimientos en el 2009 a 16 muertes por cada 1000 nacimientos para el 2013; mientras que la esperanza de vida tuvo un incremento mínimo de 75.2 en el 2009 y de 76.1 en el 2013. Por su lado la tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años, ha disminuido paulatinamente de 10.3% en el 2009 a 7.7% para el 2013. En la región Ica existía un hospital para cada 36,738 habitantes, un centro de salud por cada 17,942 habitantes, y un puesto de salud por 5,178 habitantes.

Tabla 7

*Región Ica: Número de Establecimientos de Salud, 2009-2013*

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
Número de habitantes por cada médico		446	472	457	400
Tasa de mortalidad infantil (N° de muertes por cada 1000 nacimientos)	13	13	15	15	16
Esperanza de vida al nacer (años)	75.2	76.1	76.1	76.1	76.1
Tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años (Patrón de referencia OMS, en porcentaje)	10.3	10.3	8.9	7.7	7.7
Número de hospitales					21
Número de centros de salud					43
Número de puestos de salud					149
Número de habitantes por hospital					36,738
Número de habitantes por centro de salud					17,942
Número de habitantes por puesto de salud					5,178

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Se experimentó un incremento en el uso de servicios de internet y de televisión por cable por parte de los hogares en la región Ica. Para ambos casos el incremento se dio en más del doble con respecto al año 2009 mientras que el uso de la telefonía fija disminuyó de 32.7% en el 2009 a de 26.5% en el 2013, esto puede interpretarse como parte de la preferencia de la población por el uso de la telefonía móvil, lo mismo ocurrió en todo el país.

La penetración de internet a nivel de la región Ica son de las más elevadas en el país, sin embargo, aún el nivel está por debajo de regiones en los países latinoamericanos, al igual que la penetración de la televisión por cable agravada por la informalidad en este rubro porque existe un importante porcentaje de conexiones clandestinas. Con respecto a la región Ica la Tabla 8 reporta los hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes por servicios de información y comunicación.

Tabla 8

*Región Ica: Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes por Servicios de Información y Comunicación, 2006-2013 (Porcentaje del Total de Hogares)*

Año	Teléfono fijo	Teléfono celular	Internet	Cable
2006	28.8	34.2	4.8	6.3
2007	26.7	59.3	4	6.8
2008	27.7	73.5	4.9	8.2
2009	32.7	76.2	8.2	12.7
2010	29.5	81.4	10	17.4
2011	29.9	82.4	16.7	21.9
2012	30.4	87.2	20.4	26.5
2013	26.5	88.7	23.2	34.3

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

El estudio de medición de la Red Vial Nacional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones presentó el reporte de la red de infraestructura vial del año 2014. La red nacional estaba pavimentada a un 90% mientras que la red regional a un 7% y la red local a un 4% tal como se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 9

*Región Ica: Infraestructura Vial, 2014*

Superficie de rodadura	Red Nacional (km)	Red Departamental (km)	Red Vecinal <sup>1</sup> (km)
Pavimentada	588.00	48.90	82.00
No Pavimentada	68.70	695.00	967.10
Sub-Total	656.70	743.90	2049.10
Total	3,386.36		

1/. Red Vecinal, compuesta por la red vecinal registrada y la red vecinal no registrada (DS.036-2011-MTC, nuevo clasificador del SINAC).

*Nota.* Tomado de “Infraestructura Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2014. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

En la región Ica, del total de la superficie ocupada por provincias al año 2013, la que poseía mayor territorio destinado (concesionado) a la minería era Chincha con 59.30% de su área total mientras que Ica poseía el menor territorio, tal como se aprecia en la Tabla 10.

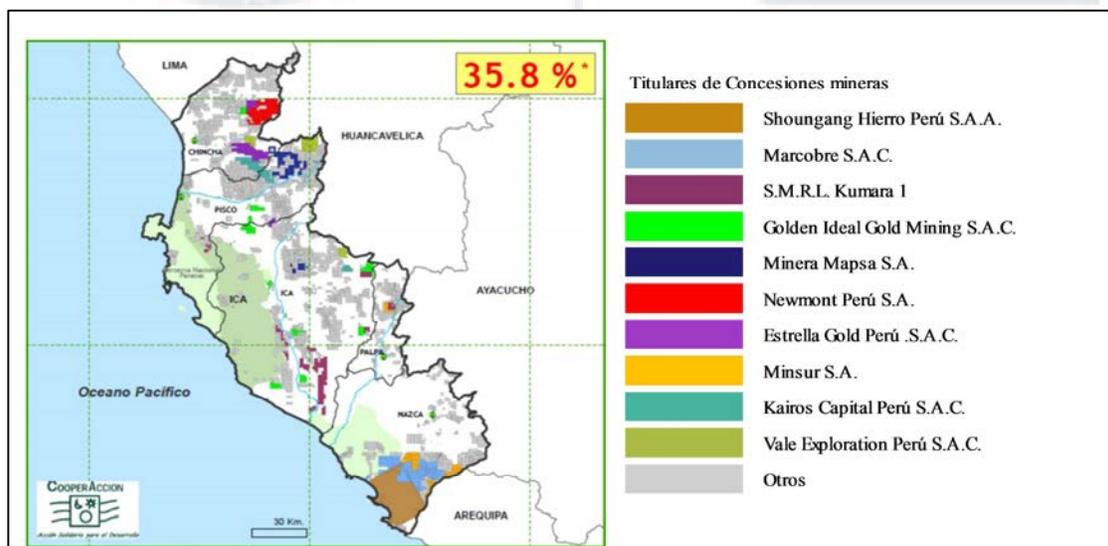
Tabla 10

*Región Ica: Superficie Entregada a la Concesión Minera, 2009-2013 (en Porcentajes)*

Provincia	Territorio ocupado (%)
Ica	26.15
Chincha	59.30
Nazca	38.34
Pisco	37.42
Palpa	32.64
Total	35.80

*Nota.* Tomado de “Informe de Seguimiento a las Concesiones Mineras en el Perú,” por Cooper Acción, 2014. Ica, Perú: Autor.

El porcentaje de la superficie de la región Ica concesionada a la minería para el 2014 ascendió a 35.8%. Asimismo, en la Figura 2 se aprecia el área geográfica ocupada por las empresas concesionarias a lo largo de la región, identificadas por color, entre las que destacaba la minera Shougang Hierro Perú S.A.A. como la principal empresa explotadora de hierro en la zona de Marcona.



*Figura 2.* Superficie de ocupación de la región Ica en porcentaje cedido a la concesión. Tomado de “Informe de seguimiento a las concesiones mineras en el Perú,” por Cooper Acción, 2014. Ica, Perú: Autor.

En la Tabla 11 se observa el comportamiento de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) de las regiones colindantes a Ica, las regiones con las que comparte directamente Arequipa y Lambayeque durante los últimos siete años, Lima mantiene una alta participación en el Perú, Ica ha tenido un crecimiento aproximado del 3% anual desde el 2007.

Tabla 11

*Población Económicamente Activa Ocupada Según Regiones (En Miles de Personas)*

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Arequipa	600,264	588,717	597,131	615,841	635,097	628,875	661,550
Ayacucho	309,096	321,700	316,617	320,640	332,825	320,914	340,519
Cusco	648,561	683,716	700,391	692,767	715,472	734,676	726,521
Huancavelica	226,352	229,543	233,288	232,426	241,546	249,523	249,885
Ica	345,084	358,795	367,316	377,429	389,383	394,190	404,481
Lambayeque	571,458	574,430	604,925	612,445	610,208	616,348	617,288
Lima	4'286,082	4'395,022	4'469,340	4'614,339	4'719,521	4'866,262	4'846,812
Moquegua	89,445	87,245	90,129	94,877	93,897	98,312	100,586

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>

En la Tabla 12 se muestra la productividad laboral de las regiones próximas a Ica obtenida entre el producto bruto interno de la región dividida entre la población económicamente activa ocupada. La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador para un periodo de tiempo, comúnmente se considera como medida un año. La Tabla 12 indica que la productividad laboral de la región Ica el 2013 fue de S/. 44,555.88, similar al de la región Lima, S/. 49,190.91, Arequipa, S/. 40,135.58, representa a su vez casi la mitad del valor de la región Moquegua, S/. 90,124.66.

Tabla 12

*Productividad Laboral Según Regiones (En Nuevos Soles)*

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Arequipa	28,307.26	32,097.47	32,143.77	36,297.19	39,708.90	42,202.03	40,135.58
Ayacucho	9,627.03	10,969.73	12,612.03	13,991.15	15,864.03	17,962.68	18,910.13
Cusco	16,827.60	17,655.95	17,842.81	22,305.44	29,241.07	29,552.64	34,364.83
Huancavelica	10,935.53	11,651.59	11,780.71	13,079.42	14,469.75	15,024.05	15,534.99
Ica	25,483.52	30,851.03	29,439.84	35,274.14	43,634.32	41,447.87	44,555.88
Lambayeque	12,039.42	13,781.04	14,153.87	15,392.80	16,941.37	18,518.14	19,829.62
Lima	31,786.30	34,680.71	36,077.55	39,312.05	42,660.70	45,189.46	49,190.91
Moquegua	84,131.03	85,581.53	69,902.14	85,963.97	93,466.40	85,966.64	90,124.66

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>

El empleo formal aumentó de 33.2% el año 2012 a 36.7% el año 2013 lo que motivó una reducción en el empleo informal de 66.8% el año 2012 a 63.3% el año 2013, como se aprecia en la Tabla 13, esto puede explicarse por el ingreso de nuevas empresas a la región que fomenta la formalización.

Tabla 13

*Región Ica: Población Ocupada por Empleo Formal y Empleo Informal, 2012-2013 (en Porcentajes)*

Región	2012			2013		
	Total	Empleo formal	Empleo informal	Total	Empleo formal	Empleo informal
Ica	100.0	33.2	66.8	100.0	36.7	63.3

*Nota.* Adaptado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004-2013,” por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1200/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html)

En la Tabla 14 se muestra la variación del PBI regional de Ica, la variación de la PEA ocupada y la variación de la productividad laboral durante los últimos siete años. Se obtiene

un promedio de crecimiento del PBI de 13.5% que podría ser utilizado para estimar el crecimiento de los siguientes años. La PEA ocupada presenta un promedio de 2.7% de crecimiento, información que permite también hacer estimaciones durante los próximos años. La productividad laboral de la región Ica obtenida para el 2013 fue de S/. 44,555.88, que es lo que produce un trabajador de la región durante un año.

Tabla 14

*Estimación del Promedio del PBI regional y el Promedio de la PEA Ocupada de la Región Ica Desde el 2007*

Año	PBI regional (Miles de S/.)	Variación PBI (%)	PEA Ocupada (Personas)	Variación PEAO (%)	Productividad Laboral (S/.)
2007	8'793,956		345,084		25,483.52
2008	11'069,194	25.9%	358,795	4.0%	30,851.03
2009	10'813,725	-2.3%	367,316	2.4%	29,439.84
2010	13'313,483	23.1%	377,429	2.8%	35,274.14
2011	16'990,461	27.6%	389,383	3.2%	43,634.32
2012	16'338,337	-3.8%	394,190	1.2%	41,447.87
2013	18'022,007	10.3%	404,481	2.6%	44,555.88
	Promedio	13.5%	Promedio	2.7%	

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>

La capacidad de alojamiento de la región Ica por provincias ascendió a un total de 689 establecimientos registrados el año 2014, asimismo, la cantidad de hoteles cinco estrellas en la región Ica eran cuatro concentrados, principalmente, en las zonas turísticas más conocidas dentro de las provincias de Ica, Pisco y Nazca, como se aprecia en la Tabla 15.

Durante el sismo del año 2007 la infraestructura hotelera se vio afectada, principalmente en la bahía de Paracas, esto ocasiono que parte de esa infraestructura fuera renovada estos últimos años, remplazando a las anteriormente existentes, caso concreto del Hotel Paracas, hotel de 5 estrellas, pero también se produjo la atertura de nuevos hoteles de cadenas internacionales como el Hilton Hotel.

Si bien existen hoteles de renombre la gran mayoría de la infraestructura hotelera de la región no cumple con estándares internacionales, aún es insuficiente para satisfacer la demanda del gran flujo de turistas nacionales, principalmente de Lima, en fechas festivas y feriados largos. Existe un potencial por explotar si se considera el incremento del turismo en la región en los últimos cuatro años.

Tabla 15

*Región Ica: Indicadores de Capacidad y Uso de la Oferta de Alojamiento, 2014*

Provincia	Tipo/categoría	N° de establecimientos	N° de habitaciones	N° de cuartos	Cobertura de establecimientos (%)	Cobertura de habitaciones (%)
Ica	Hoteles 5 estrellas	1	40	75	100.00	100.00
	Hoteles 4 estrellas	1	130	319	100.00	100.00
	Hoteles 3 estrellas	28	937	1,905	65.79	70.37
	Hoteles 2 estrellas	62	1,284	2,258	67.36	68.70
	Hoteles 1 estrellas	14	227	454	63.09	62.78
	No categorizados	139	1,774	3,060	27.35	39.46
Chincha	Hoteles 5 estrellas	-	-	-	-	-
	Hoteles 4 estrellas	-	-	-	-	-
	Hoteles 3 estrellas	14	306	590	85.99	87.43
	Hoteles 2 estrellas	13	258	482	81.45	85.71
	Hoteles 1 estrellas	14	227	454	97.22	96.38
	Albergues	2	23	51	95.83	95.29
	No categorizados	94	1,223	1,994	51.59	61.99
Nazca	Hoteles 5 estrellas	1	40	75	100.00	100.00
	Hoteles 4 estrellas	-	-	-	-	-
	Hoteles 3 estrellas	16	557	1,093	81.11	87.49
	Hoteles 2 estrellas	29	455	809	77.19	79.91
	Hoteles 1 estrellas	5	85	147	56.67	48.14
	No categorizados	77	810	1,368	39.84	57.42
Palpa	No categorizados	6	63	96	55.56	69.73
Pisco	Hoteles 5 estrellas	2	44	636	100.00	100.00
	Hoteles 4 estrellas	2	210	484	91.67	93.10
	Hoteles 3 estrellas	24	452	857	49.68	50.92
	Hoteles 2 estrellas	23	326	595	54.01	60.79
	Albergues	1	9	23	100	100
	No categorizados	121	1,359	2,436	20.53	37.96
TOTAL		689	10,839	20,261		

*Nota.* Adaptado de “Resultado de la Encuesta Mensual a Establecimientos de Hospedaje Temporal,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

En un estudio realizado por la Dirección General de Política de Inversiones (DGPI) del Ministerio de Economía y Finanzas, durante los años 2008-2010, en la que se incluyeron ocho Gobiernos Regionales: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ica, Arequipa, Tacna y Moquegua se detectó un prolongado proceso de elaboración y aprobación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP). En la fase de Pre-inversión, del ciclo del proyecto, los PIP demoraban en promedio entre 20 y 10 meses desde su preparación hasta ser declarados viables, esto dependiendo de su modalidad de administración ya sea directa o indirecta, estos resultados se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16

*Tiempo de Elaboración y Evaluación de los Proyectos de Inversión Pública (Duración en Días)*

Pasos	Pre-inversión por administración directa		Pre-inversión por administración indirecta	
	Con Intervención	Sin Intervención	Con Intervención	Sin Intervención
Preparación	22	69	78	78
Elaboración	60	191	70	99
Evaluación	118	212	36	62
Corrección	34	99	94	34
Viabilidad	25	15	22	26
	259	586	300	301

*Nota.* Adaptado de “Hacia un modelo de asistencia técnica a la inversión pública regional,” por Dirección General de Política de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas [DGPI-MEF], 2013. Recuperado de [https://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin11/BOLETIN\\_11\\_Politica\\_de\\_inversii%CC%81on.pdf](https://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin11/BOLETIN_11_Politica_de_inversii%CC%81on.pdf)

Luego de la ejecución del Programa de Asistencia Técnica en Gestión de la Inversión Pública a los Gobiernos Regionales (Programa PATGR), y transcurrido un tiempo razonable, la duración de la fase de Pre-inversión, del ciclo del proyecto, disminuyó significativamente. Con la intervención, el tiempo transcurrido fue entre diez y ocho meses, desde la preparación hasta ser declarados viables los PIP.

## 1.2 Conclusiones

Actualmente los sectores que han permitido el crecimiento económico de la región están concentrados en manufactura, minería, agropecuario, construcción, con tasas de crecimiento durante los últimos cinco años. Con respecto al sector agrícola, los productos que más producen son la uva, alfalfa, espárrago, cebolla y tomate mientras que en el sector pecuario lo más demandado han sido el huevo, aves y leche. Este panorama de crecimiento ha permitido de forma indirecta la disminución de los índices de analfabetismo y aumento del acceso a la educación de la población, sobre todo en mujeres.

Los índices de desnutrición son los más bajos del país, alrededor del 10%, sin embargo, es decir existe un niño desnutrido por cada 10 niños, estas deficiencias se presentan sobre todo en las zonas rurales que tienen baja densidad de población y donde faltan hospitales con profesionales de la salud que presten atención a los pobladores ya que alrededor del 40% de la población no está afiliado a ningún seguro.

Existe un déficit en la infraestructura vial con respecto a la red regional y local que evita conectar a los pueblos y ciudades de la región para incentivar el comercio. Lo mismo sucede con los terminales portuarios los cuales no están explotados al 100% de su capacidad. Se ha inaugurado el aeropuerto internacional de Pisco para cubrir la demanda actual y futura del turismo en la región que ha ido creciendo en los últimos años. En la pesca, la producción de enlatados también ha ido en aumento.

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

### 2.1 Antecedentes

La organización y funcionamiento del Gobierno Regional de Ica se encuentra normada por la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, para regular la participación de los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los gobiernos regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización y por su modificatoria la Ley 27902, que tiene como finalidad planificar, ejecutar e impulsar, a través de sus unidades, un conjunto de acciones con el objeto de proporcionar a la comunidad adecuada prestación de servicios públicos, fomentar el bienestar de los vecinos, así como propender al desarrollo integral y armónico de su jurisdicción. Se encuentra comprendida bajo el mandato de la Constitución Política del Estado y otras normas que regulan su funcionamiento como gobierno local.

### 2.2 Visión

La visión es la definición deseada del futuro y con la cual se responde a la pregunta ¿qué se quiere llegar a ser? (D'Alessio, 2008). Bajo esta definición se plantea como visión de la región Ica:

Al 2025, Ica será una región competitiva a nivel nacional, orientada a mejorar la calidad de vida de su población, resueltos los principales problemas hídricos, convertida en una plataforma logística, con una gestión pública eficiente y atractiva para la inversión privada nacional y extranjera.

### 2.3 Misión

D'Alessio (2008) puntualizó que “la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización” (p. 62). La misión responde a la interrogante ¿cuál es el

negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. En marco de la definición se plantea como misión:

Impulsar un escenario de desarrollo para los inversionistas y la sociedad, con una moderna gestión pública, resolviendo los principales problemas hídricos, siendo una plataforma logística, atrayendo inversión privada nacional y extranjera orientados a mejorar la calidad de vida de la población.

## **2.4 Valores**

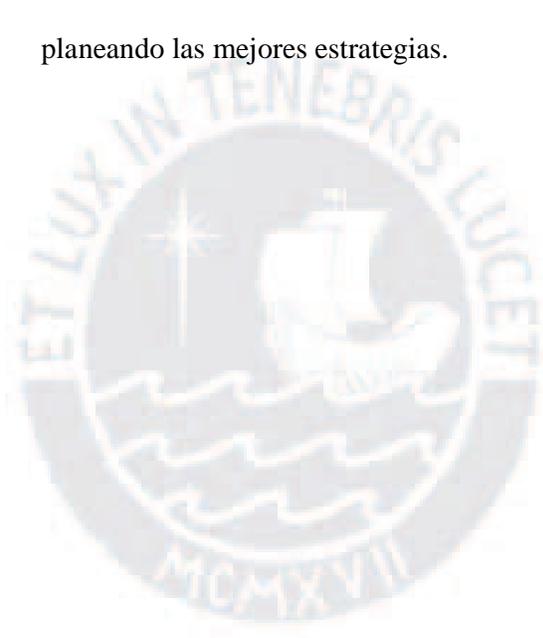
D'Alessio (2008) precisó que “los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad” (p. 68). Los valores de la región de Ica en concordancia a la visión y misión son: (a) generar riqueza para la sociedad y los inversionistas; (b) respeto e integridad por mantener personas comprometidas y realizadas; (c) liderazgo con enfoque en resultados sostenibles económica, social y ambientalmente; (d) excelencia con simplicidad; y (e) la responsabilidad, honestidad y solidaridad como actitud permanente en todo lo que se realice.

## **2.5 Código de Ética**

D'Alessio (2008) dijo que “cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto implica aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias” (p. 68). La región de Ica ha identificado el siguiente código de ética de acuerdo a las aspiraciones de ser una de las regiones más competitivas del país: (a) manejar eficaz y responsablemente los recursos naturales de la región; (b) transparencia en todos sus procesos de gestión; (c) velar por el respeto de los ciudadanos de la región y exteriores, en todo lo que se realice; y (d) proteger los intereses de la región con la finalidad de alcanzar su visión. Es muy importante dejar indicado que la organización podrá alcanzar sus objetivos sobre una base ética que alcance a los interesados, solo así se podrá asegurar el éxito del plan estratégico.

## 2.6 Conclusiones

Enfocadas la misión y visión para la región Ica conseguirá continuar y mejorar los objetivos de competitividad y calidad de vida para la población. Los proyectos de inversión priorizados tales como: solución de problemas hídricos, ser uno de los principales operadores logísticos del país con la modernización del aeropuerto de Pisco, la concesión del puerto de Pisco y finalmente reducir los trámites administrativos para captación de inversionistas que permitirán a la región alcanzar la visión enfocada. Estos proyectos deberán ejecutarse planeando las mejores estrategias.



### Capítulo III: Evaluación Externa

Para la elaboración de la evaluación externa de la región Ica, se desarrollará el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país, y el análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico) y el análisis de sus competidores, cuyos resultados serán insumos para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz del Perfil Competitivo (PC) y Matriz del Perfil Referencial (PR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Hartman consideró que es fundamental abordar el análisis externo desde la perspectiva nacional considerando la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, siendo las dimensiones los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales (como se citó en D'Alessio, 2013). Este análisis se fundamenta en que las organizaciones públicas y privadas de un país se ven afectadas, directa o indirectamente, por las estrategias que se toman a nivel del país.

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

Como respuesta a los grandes acontecimientos del siglo XXI, tales como la anunciada redefinición de las hegemonías planetarias, el surgimiento de nuevas potencias y el afianzamiento de los entornos regionales el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] plantea en el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021 definió seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011).

*Derechos fundamentales y dignidad de las personas.* Se busca que la ciudadanía, sin excepción, tenga acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente. Y con la consolidación de la institucionalidad democrática y de la participación ciudadana se consigan reducir las inequidades (diferencias sociales), la pobreza y la pobreza extrema, lograr el

acceso a la propiedad de la tierra en favor de las comunidades indígenas; minimizando de este modo la dependencia de los programas sociales. El acceso gratuito a una justicia autónoma, independiente, transparente, confiable, moderna, eficiente, eficaz y predecible se logrará fortaleciendo las instituciones vinculadas a la administración de justicia. Se considera además, como el factor esencial para un desarrollo humano integral, la defensa y protección de la familia, erradicando la violencia familiar y consolidando valores éticos y morales favorables a la cohesión familiar, la paz y la solidaridad (CEPLAN, 2011).

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** Se busca a través de la convocatoria de la iniciativa privada y el Estado el acceso equitativo a servicios de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Los desafíos más urgentes destacan lograr una educación de calidad y obtenerse una mejor posición relativa del país en el ranking mundial del índice de educación superior y capacitación del ICG (Índice de Competitividad Global). Se pretende vencer el flagelo de la desnutrición, persistir en la erradicación del analfabetismo, considerar fundamental la cobertura del seguro de salud, solucionar el déficit calórico de la población. Así mismo, es imprescindible el mejoramiento de la gestión y previsión de la seguridad ciudadana, con el fin de hacer más eficiente el combate contra la delincuencia y las amenazas a la seguridad del Estado (CEPLAN, 2011).

***Estado y gobernabilidad.*** Existe la necesidad de reducir la envergadura del sector público, erradicación del centralismo y la hiperconcentración del poder en la capital, a través del proceso de descentralización. Se considera fundamental la implementación de la carrera pública así como fortalecer la capacidad y calidad de los servidores públicos, en los tres niveles de gobierno, logrando así la agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles administrativos; expresándose la eficiencia administrativa en la efectividad gubernamental, calidad regulatoria y promoción de la participación ciudadana, en

favor de una democracia de altos valores éticos. También el objetivo es lograr un Estado reformado con criterios de eficiencia y gobernabilidad también estará mejor capacitado para dirigir las políticas de desarrollo de zonas de frontera, cumplir las acciones político-diplomáticas bilaterales y multilaterales, concretar las estrategias de defensa nacional y desarrollar programas de conciencia cívica sobre temas de seguridad y defensa del país (CEPLAN, 2011).

***Economía, competitividad y empleo.*** El Plan Bicentenario al 2021 se fundamenta en el objetivo estratégico de lograr una política económica estable y previsible que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos; siendo condiciones indispensables para este objetivo la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica (CEPLAN, 2011).

***Desarrollo regional e infraestructura.*** Al 2021 se plantean estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre la capital Lima y el resto de las regiones del país, así como entre las propias regiones. Por lo que el objetivo estratégico según el Plan Bicentenario es desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público (CEPLAN, 2011).

***Recursos naturales y ambiente.*** En el Perú, los recursos naturales tienen un papel estratégico, son fundamentales hacer su uso sostenido en las actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como externo. Con este objetivo estratégico se busca asegurar la gestión integrada de los recursos naturales para su conservación y aprovechamiento con un enfoque sistémico, la gestión integral de la calidad ambiental, y la realización de actividades socioeconómicas que introduzcan criterios de competitividad en una proyección regional y mundial (CEPLAN, 2011).

Con los seis objetivos estratégico considerados en el Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, se ha elaborado la matriz de los intereses nacionales teniendo en cuenta la intensidad del interés nacional del Perú en relación a los demás países, lo que permitirá conducir la política exterior del país. Esta matriz se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17

*Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE EE.UU. China	
2. Oportunidades y acceso a servicios			Chile España EE.UU.	
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo		China EE.UU.	Brasil UE	
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente		China EE.UU. UE	Corea Brasil Japón	

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 90.

### 3.1.2 Potencial nacional.

El Perú tiene un gran potencial, el aprovechamiento de sus recursos le permite mayor crecimiento y desarrollo, empero sin pasar por alto las normas, respetando los derechos humanos y preservando el medioambiente. Para realizar un análisis del potencial nacional del Perú se consideran seis aspectos importantes: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico;

(d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

**Demográfico.** De los resultados del censo poblacional de 2007, la población del Perú era de 28'220,764 habitantes y estando dividido en 49.7% de hombre y 50.3% de mujeres (INEI, 2008). Para el año 2021 llegará a 33 149 000 habitantes, siendo la población estimada para el año 2050 de 40 111 000 habitantes. Según estas estimaciones, al 2050 el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, reduciendo su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0,33% (INEI, 2009). La principal fortaleza de estos cambios se da en la ampliación de la fuerza laboral al 2025, que se hará progresivamente madura hacia el 2050. Esta fortaleza contribuirá en el crecimiento de la economía y para lo cual se requiere de inversiones para crear más empleos y contar con un sistema de pensiones adecuado.

Por otro lado, la evolución demográfica de la población entre los años 1950 y proyectada al 2050 será de una transformación estructural con un marcado decrecimiento de la población infantil entre los recién nacidos hasta los 14 años, como consecuencia de la disminución de la tasa de natalidad, esta tendencia anticipa una reducción significativa del crecimiento de la población entre el año 2025 y 2050. Así mismo, también se aprecia una mayor supervivencia de la población de sexo femenino (INEI, 2009). Una transformación estructural con un marcado decrecimiento de la población del país a partir de los años setenta, se debe posiblemente a diversos factores como: (a) mayor acceso a la educación, (b) participación más activa de la mujer en el ámbito laboral, (c) programas de control de natalidad (INEI, 2009).

En cuanto a la pobreza uno de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario será contar con una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo (CEPLAN, 2011). Para el año 2012, el 25,8% de la población total del país, se encontraban en situación de pobreza, es decir, uno de cada cuatro peruanos tenían un nivel de

gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos; comparado con el nivel obtenido en el año 2011, la incidencia de la pobreza disminuyó en 2,0 puntos porcentuales (INEI, 2013). En el Perú se experimentó un descenso de los índices de pobreza y pobreza extrema, como un indicador macroeconómico a nivel nacional.

**Geográfico.** El Perú se situado al medio de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34'' de latitud sur y los meridianos 68° 39'7'' y los 81° 20'13'' de longitud. Con una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup> ó 496 223 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al Océano Atlántico. Su ubicación geográfica en la parte central de la costa occidental de Sudamérica representa una ubicación geoestratégica, le posiciona como un país líder o "hub regional" en la zona del Pacífico, posibilitando su proyección como núcleo productivo y comercial regional. La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos Incas. Por el Océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de la APEC -de la cual el Perú es miembro- el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo (Consulado General del Perú en São Paulo, 2008).

Geográficamente se divide en tres regiones naturales: (a) la Costa.- con una extensión de 3,080 km de perímetro marítimo, representa el 10.7% del territorio total, encontrándose ubicado en esta región Lima la capital del Perú; (b) la Sierra.- alberga a la Cordillera de los Andes, representa el 31.8% de la superficie total, esta región concentra importantes depósitos de mineral del país; y (c) la Selva.- es la región más amplia representando el 57.5% de la superficie, es rica en petróleo, gas y recursos forestales (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2014).

En la actualidad se están consolidando diversos puertos, aeropuertos y un sistema de carreteras cuya influencia abarque desde la costa del Pacífico hasta el occidente brasileño, de manera que el Perú esté preparado para servir como eficiente puente de conexión entre los mercados de América del Sur y el Asia y Estados Unidos, principalmente. El Perú es tanto un destino de importaciones y capitales del exterior, como un exportador hacia prácticamente todas las regiones del mundo (Consulado General del Perú en São Paulo, 2008).

**Económico.** El Perú ha logrado un desempeño macroeconómico alentador en los últimos años, alcanzando tasas de crecimiento del PBI muy dinámicas, tipos de cambio estables, baja inflación; en la última década, el Perú tuvo una inflación promedio anual de 2.9%, siendo la inflación más baja de Latinoamérica. La inflación se situó por debajo de Chile (3.2%), Colombia (4.9%) y Brasil (6.4%). En paralelo, Perú tuvo una tasa de crecimiento alentador, siendo en promedio anual de 5.6%, dándose este crecimiento de manera constante durante 14 años. Así mismo, el rápido crecimiento económico ha contribuido en la reducción de la pobreza nacional en casi 18% en los últimos siete años, hasta situarse alrededor de 24.2% de su población total para el 2013 (MRE, 2014).

Al respecto García y Céspedes (2011) puntualizaron al respecto “en el caso del Perú, la economía logró un crecimiento persistente a lo largo de las dos décadas posteriores a 1990, evidencias que contrastan con el escaso crecimiento económico, y en algunos casos decrecimiento, experimentado en décadas anteriores” (pp. 1-2). Como es de observar el crecimiento económico de un país es manifestado a través del PBI.

En efecto, paralelamente a este logro macroeconómico, en nuestro país se experimentó un descenso de los índices de pobreza y pobreza extrema, como un indicador macroeconómico a nivel nacional. Es decir, el crecimiento del PBI ha conducido a un incremento en el consumo privado de los hogares, este consumo (valor del consumo privado per-cápita) se ha incrementado en 6,7% en términos reales entre 2001 y 2004;

adicionalmente, el consumo de alimentos ha crecido de forma muy importante entre esos mismos años; estos efectos han implicado una reducción en las tasas de pobreza y, sobre todo, de pobreza extrema que dominaba en el Perú en años anteriores (Mendoza & García, 2006).

El Producto Bruto Interno del Perú y los países vecinos se muestra en la Tabla 18, basado en informaciones del Fondo Monetario Internacional y World Economic Database de octubre 2013.

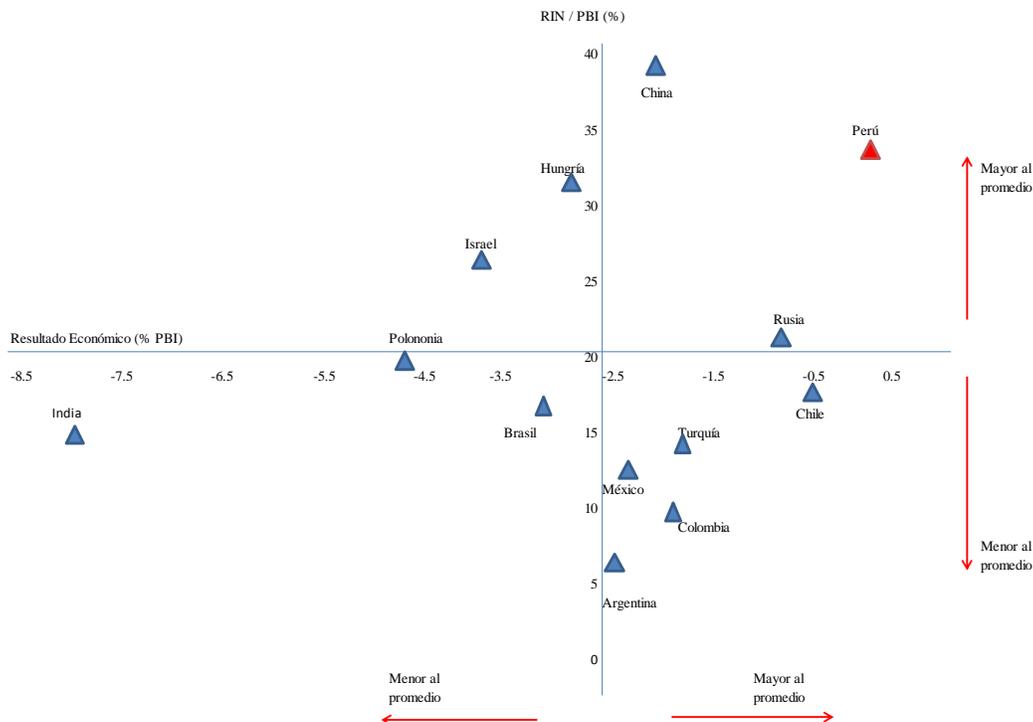
Tabla 18

*PBI y PBI Per Cápita de los Principales Economías de América Latina 2013 y 2018 (En Dólares – Purchasing Power Parity)*

País	PBI (miles de millones)	PBI per cápita (2013)	PBI per cápita (2018)
Brasil	2,422	12,118	15,105
Argentina	711	18,582	22,188
Colombia	523	11,088	14,312
Venezuela	407	13,586	15,526
Perú	345	11,149	15,085
Chile	335	19,105	25,202
México	1,845	15,608	19,495

*Nota.* Tomado de “*Guía de negocios e inversiones en el Perú 2014-2015*,” por MRE, 201. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)

Perú muestra la menor vulnerabilidad ante una posible turbulencia financiera externa, pues registra altos indicadores de solvencia financiera internacional y fiscal. En cuanto a las reservas internacionales del Perú superaron los US\$ 65 mil millones al cierre de 2013, cifra equivalente a 32 por ciento de nuestro PBI. Así mismo, el país ha mantenido una política fiscal contra cíclica, con una expansión del gasto público en una coyuntura de menor crecimiento económico y, a pesar de ello, estaría registrando un superávit fiscal por encima de 0,5 por ciento del PBI en 2013. Cabe destacar que dicho resultado fiscal positivo sería el más alto entre las principales economías emergentes el año pasado (BCRP, 2014), tal como se muestra en la Figura 3.



*Figura 3.* Indicadores de economías emergentes. Tomado de “Perú con menor vulnerabilidad entre principales economías emergentes,” por el BCRP, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2014/nota-informativa-2014-01-23.pdf>

**Tecnológico y científico.** El Perú cuenta con la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Ley 28303, y también con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, aprobado en el año 2006 (CEPLAN, 2011). El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) es el organismo rector encargado de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica (Ley 28303, 2004).

Según el ranking de competitividad mundial 2015 en el pilar infraestructura, en sus factores tecnología y ciencia, el Perú ha ocupado el puesto 60 de 61 países, mostrando un pésimo desempeño en ciencia y, tecnología (CENTRUM 2015). Existe un limitado desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva, el indicador más representativo de este atraso en el Perú es el escaso número de patentes otorgados a sus residentes, en comparación a países como Argentina y México, tal como se muestra en la Figura 4.

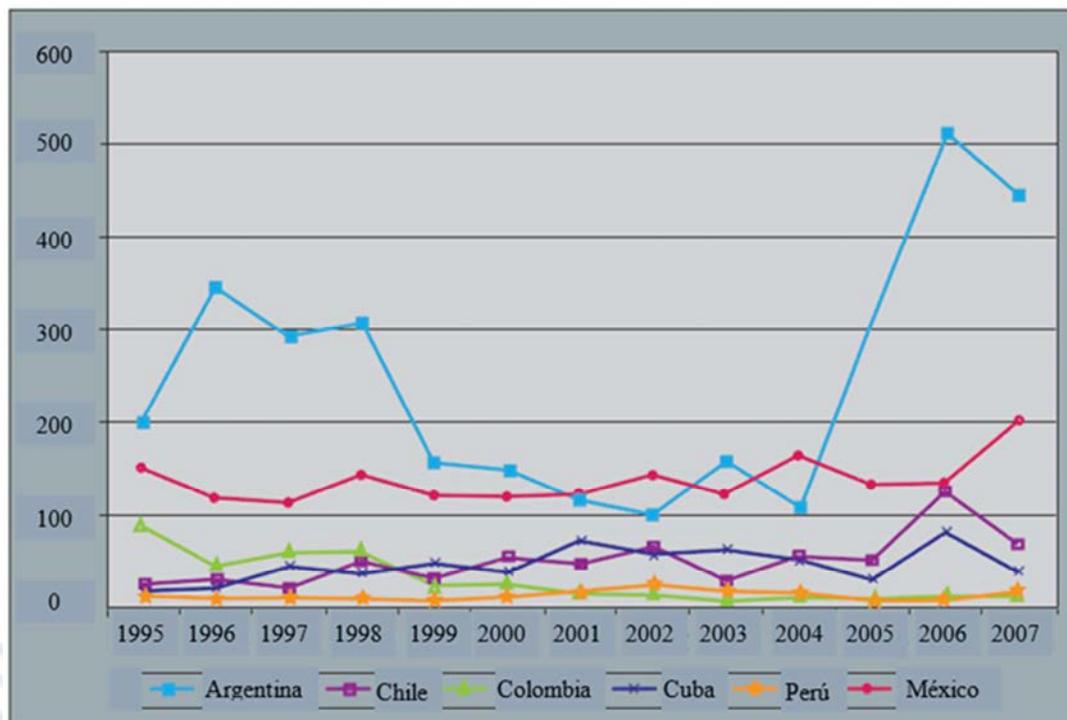


Figura 4. Número de patentes otorgadas en países de América Latina. Tomado de “Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021,” por el CEPLAN, 2011.

**Histórico, psicológico y sociológico.** Desde el punto de vista histórico, el Perú es de origen Inca, una de las más avanzadas culturas de América del Sur, siendo el Cusco el centro del desarrollo de esta cultura, luego de la llegada de los españoles el Perú fue el centro del virreinato de América del Sur. Desde el punto de vista psicológico, el Perú es un país de emprendedores, lo que se corrobora con el reporte de *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2014, tal como se informó en el diario Perú 21 del jueves 12 de marzo del 2015, el Perú ocupó el segundo lugar en emprendimiento en Latinoamérica en 2014, según el mismo reporte de *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) en el 2014, a nivel global, el Perú se ubicó en la quinta posición, es decir a nivel mundial. Se mide con la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA por sus siglas en inglés), construida con información de 73 países, que representan el 72.4% de la población y el 90% del PBI mundial. Estas características emprendedoras de los peruanos han permitido generar empleos y han permitido el crecimiento económico con la consecuente disminución de la pobreza y pobreza extrema.

**Organizacional y administrativo.** El estado peruano está organizado en tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. Además de los poderes existen organismos autónomos como: (a) Tribunal Constitucional, (b) Ministerio Público, (c) Contraloría General de la República, (d) Defensoría del Pueblo, etc. En el ámbito descentralizado, están los organismos desconcentrados, empresas estatales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales. Se distinguen tres niveles del Estado: (a) nacional, (b) regional, y (c) local (municipal provincial y distrital). Con fines de administración interna se han creado Sistemas Administrativos, existen los sistemas administrativos de (a) planificación, (b) presupuesto, (c) tesorería, (d) contabilidad, (e) abastecimiento, (f) personal, (g) inversión pública, (h) endeudamiento, (i) racionalización, (j) informática, etc. (Andía, 2009).

La república del Perú tiene un gobierno unitario, representativo y descentralizado. El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. El 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. El Poder Ejecutivo además del Presidente, consta de dos Vice - Presidentes y el Poder Legislativo con un parlamento unicameral con 120 miembros. La administración pública peruana se enfrenta a los desafíos de la inclusión social, el progreso y la afirmación de derechos y libertades (Portal del Estado Peruano, 2015).

**Militar.** El Perú se guía por los principios de respeto al derecho internacional, fiel cumplimiento de los tratados, solución pacífica de controversias, respeto a la soberanía de los Estados y a las fronteras internacionales, no intervención y prohibición de la amenaza o del uso de la fuerza; en concordancia con los principios de las Cartas de la OEA y de la ONU (Ministerio de Defensa, 2005). Por lo que la política general del sector defensa orienta a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la capacitación

permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en apoyo al desarrollo del país, la participación en la paz y seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas. Para los que se plantearon siete objetivos para el sector defensa 2011-2016: (a) mejorar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para mantener el control del espacio aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y lacustre, así como la capacidad de respuesta esencial para actuar ante cualquier amenaza; (b) desarticular las organizaciones terroristas, el tráfico ilícito de drogas y otros ilícitos, y restablecer las condiciones de estabilidad y seguridad en la zona del VRAE; (c) participar activamente en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil; (d) participar en la paz y seguridad internacionales; (e) fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional; (f) optimizar la gestión institucional; y (g) fortalecer la Institucionalidad de las Fuerzas Armadas y el bienestar del personal (Ministerio de defensa, 2010).

En lo referente a los gastos militares por parte del Perú, desde mediados de la década del noventa se aprecia un estancamiento de dichos gastos; asimismo, se observó que Perú destina casi el 1% del PBI en gasto militar (Fairlie & Queija, 2007).

### **3.1.3 Principios cardinales.**

Son cuatro los cuatro principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno y en su relación con otros países: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

*Influencias de terceras partes.* En los recientes años la economía mundial ha observado dos crisis de índole global, el primero la crisis hipotecaria de Estados Unidos ocurrido en el año 2008, producto del cual colapsaron varios bancos y bolsas de valores de diversos países, las economías desarrolladas han tenido los más bajos crecimientos en sus

PBI, y en algunos casos han decrecido. La segunda crisis fue la europea, surgida el año 2011, del mismo modo con el consecuente colapso de las principales bolsas europeas. Esto indica que el desempeño económico de cualquier país del mundo podría influenciar negativa o positivamente en las demás economías, en especial, en las emergentes como es el caso peruano.

Por otro lado, China es una de las pocas economías del mundo que en años de crisis económica internacional ha continuado creciendo a grandes ritmos, en estos últimos años se ha convertido en una de las principales economías del mundo y que su PBI desde 1980 al 2000 a crecida sostenidamente a un ritmo del 10% promedio anual (Mendoza & García, 2006). Sin embargo en los últimos años la economía China se ha desacelerado impactando en el desempeño de otras economías del mundo que incluye al caso peruano.

Es así que recientemente, la incertidumbre sobre el crecimiento chino y su impacto en los países emergentes han motivado a que la Reserva Federal [FED] decidiera no subir aún la tasa interés de referencia de EE. UU.; asimismo, esta decisión de la Reserva Federal, de no subir aún la tasa de interés, ha sido basada en dos supuestos (a) los acontecimientos económicos y financieros globales actuales, pueden frenar la actividad económica, y (b) la tasa de interés puede ejercer presión sobre la inflación. Por lo que el contexto actual [*Volatilidad Made in China*] pasa por dos factores estructurales (a) las expectativas de la subida de la tasa de interés de EE. UU., y (b) la desaceleración económica de China (Villavicencio, 2015, 18 de setiembre).

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú a lo largo de su historia republicana ha tenido problemas limítrofes con Ecuador y Chile. Es así que el último, un litigio abordado en la Corte Internacional de Justicia de La Haya para solucionar las controversias limítrofes existentes entre Perú y Chile. Producto del fallo de dicha corte el Perú ganó 50,284 kilómetros cuadrados de mar (aproximadamente el tamaño del departamento de San

Martín), de los 66,680 que solicitó, según lo determinó la Corte Internacional de Justicia de La Haya, al fijar la línea de frontera con Chile en un histórico fallo (Perú 21, 2014, 28 de enero).

Sin embargo, en los últimos años, Chile se ha convertido en un socio comercial importante para el Perú, particularmente como destino para las exportaciones tradicionales. Desde la perspectiva chilena, el mercado peruano como destino de exportaciones no es importante, empero, si se toman en cuenta sólo las exportaciones de manufacturas, el Perú constituye un socio importante para Chile, ubicándose en el cuarto puesto como mercado de destino (Fairlie & Queija, 2007).

***Contra balance de los intereses.***

El hecho de que en los últimos años para el Perú las relaciones comerciales con Chile hayan sido favorables en términos de montos globales, no significa que el tipo de comercio y la calidad del intercambio se hayan mejorado con los años. En cuanto al grado de concentración de las exportaciones; en el caso de Perú, las exportaciones están concentradas en 8 de los 97 capítulos; mientras que las exportaciones de Chile no muestran una fuerte concentración; por lo que la brecha entre Perú y Chile, en cuanto a la concentración de sus exportaciones bilaterales, se ha ampliado considerablemente. Sin embargo, en las exportaciones de mayor valor agregado, Chile presenta mayores ventajas, lo cual sugiere que el patrón exportador seguirá siendo de manufacturas por parte de Chile y de materias primas por parte de Perú. Por otro lado, para el Perú un tema clave en el TLC era reducir las restricciones a la entrada de profesionales a Chile; empero, no existe ninguna concesión que promueva esto de forma efectiva (Fairlie & Queija, 2007).

***Conservación de los enemigos.*** Una vez más se puntualiza que el Perú a lo largo de su vida republicana tuvo problemas limítrofes con Ecuador y Chile. No obstante, el objetivo no es ganar o perder enemigos, sino conservarlos con el objetivo de fomentar la integración y

la competitividad, esto se logrará afianzando las relaciones comerciales y logrando convertirlos en socios estratégico para el desarrollo del país.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la región Ica.**

Actualmente, se cuenta con el escenario favorable para lograr el crecimiento y desarrollo de la región Ica, permitiendo que al 2025, Ica sea una región competitiva a nivel nacional, integrada social y económicamente, orientada a mejorar la calidad de vida de su población, con menos problemas hídricos, contando con operadores logísticos de primer nivel, con una gestión pública eficiente, para atraer inversión nacional y extranjera. Esto se fundamenta en el adecuado desempeño de la economía del Perú, como se observó un crecimiento del PBI per cápita, al pasar de 11,149 de dólares del 2013 a 15,085 de dólares para el 2018, según proyecciones basado en informaciones del Fondo Monetario Internacional y World Economic Database que se mostró en la Tabla 18.

Así mismo el cambio de la estructura poblacional permitirá un mayor número de habitantes en edad de trabajar, que representará la fuerza laboral en el que se sustentará el crecimiento y desarrollo de la región Ica. Por su lado los tratados comerciales realizados con distintas economías del mundo permitirán no sólo incrementar el comercio internacional y la inversión extranjera directa en la región, sino generar mayor empleo que se traducirá en la mejor calidad de vida de sus habitantes.

Por otra lado, la ubicación geográfica del país en el centro de América del Sur, le permite generar una visión geoestratégica para el desarrollo del país y de la región Ica, que sumado a la diversidad cultural del Perú, convierte en uno de los destinos turístico preferidos por los turistas de la región; así mismo, esto dos aspectos importantes y estratégicos permitirán que la región Ica se convierta en la puerta de salida de los otros países de América del Sur, como el Brasil, hacia la cuenca del pacífico, al mismo tiempo se convierta en la puerta de entrada de los países asiáticos hacia América del Sur, logrando la integración social

y económica, a través de operadores logísticos de primer nivel, y atrayendo inversión nacional y extranjera a todo nivel.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

El Perú ha retrocedido cuatro posiciones en el ranking de competitividad respecto del 2014, ubicándose actualmente en el puesto 54 de un total de 61 países evaluados (IMD, 2015). Dicho ranking global, realizado por la Escuela de Negocios IMD, mide cuán bien los países gestionan la totalidad de sus recursos y competencias para facilitar la creación de valor a largo plazo, según lo publicado en el diario El Comercio del día 28 de mayo del 2015; a pesar del crecimiento económico obtenido en los últimos años, existen muchos aspectos por mejorar; por ejemplo en eficiencia del gobierno, eficiencia en los negocios e infraestructura. Es necesario mencionar la preocupante posición 60 en el aspecto infraestructura, ya que obtiene la menor calificación.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores.**

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 km<sup>2</sup>, está posicionado dentro de los 20 países más grandes a nivel mundial y dentro de América del Sur ocupa la tercera posición. Posee múltiples paisajes debido a su ubicación en la zona intertropical de Sudamérica, que a la vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales y cuenta con 200 millas de mar e importantes reservas minerales. Durante los últimos años el país ha tenido un crecimiento constante del PBI respecto a años anteriores del 2003. Sin embargo, después de la crisis del año 2009, el PBI ha obtenido valores de crecimiento considerables pero ha ido decreciendo respecto a años anteriores y la estimación para el año 2015 es 2.1%. Reflejando así la menor tasa de expansión de la economía desde el 2010 (Perú 21, 2015, 02 de abril).

El déficit comercial en los primeros meses del año 2015 ascendió a US\$317 millones, continuando con los valores en rojo de déficit obtenidos en el 2014; esto debido a los

menores precios de las materias primas. Las exportaciones se redujeron respecto del 2014 igual que las importaciones (Perú 21, 2015, 09 de marzo).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda.**

Según las estimaciones por la Cámara de Comercio de Lima el crecimiento de la economía Peruana crecerá en 2.7% y 3% en el 2016, impulsada por las actividades primarias como pesca y minería, seguidas de electricidad, agua y servicios. Estimaciones supeditadas a los resultados de las exportaciones, expectativas empresariales y consumidores, decisiones de inversión y al impacto del fenómeno de El niño sobre el sector primario, construcción y comercio. Las proyecciones establecidas son mayores a lo registrado en el 2014 (2.4%), pero menor al crecimiento potencial de PBI (4.7%), debido a la baja inversión privada y pública. Pues el crecimiento de la demanda interna llegaría a 2.7% y el consumo privado 3.7% en el 2015; esta última es la más baja después del 2009 (2.8%). Sin embargo, en el horizonte al 2016, se proyecta que la demanda interna crezca en 3.2% y el consumo privado en 4%. Asimismo, la inversión privada se contraería por segundo año consecutivo y sería de -2.7% y en el 2016 de 2.1%. En el 2015, los sectores pesca, minería e hidrocarburos, electricidad y agua, y comercio, crecerían en 17.2%, 4.9%, 4.7% y 3.9%, respectivamente. El sector construcción dará un gran salto del 2015 al 2016, pues en este año tendría una caída de -3.8% y en el próximo un crecimiento de 3.6%. En el 2016, se proyecta que todos los sectores crezcan y liderarán pesca (9.5%), minería e hidrocarburos (5%) y electricidad y agua (4.8%) (Peru21, 2015, 28 de agosto).

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

De acuerdo al Consejo Nacional de Competitividad 2015 y al Índice de Competitividad Global 2016 el Perú ha obtenido una variación negativa. El Consejo Nacional de competitividad muestra que el Perú bajó su puntuación retrocediéndolo en cuatro posiciones entre los años 2013 y 2015; y el Índice de Competitividad Global muestra para el

2016 un variación negativa de -0.65%. Estos indicadores globales transmiten una preocupación alarmante para el país y una grave imagen para los externos (Consejo Nacional de Competitividad, 2014).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.**

El Perú aún carece a la fecha de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos, a pesar de que ha mejorado respecto a años anteriores. Esto se ve reflejado el Ranking Multilatinas 2015 que lo organiza América Economía y que evalúa el grado de globalización de empresas latinoamericanas. Actualmente, el país solo cuenta con 5 empresas dentro del ranking, de un total de 100 empresas. Estas empresas peruanas son: AJE GROUP, GRUPO BELCORP, ALICORP, GRUPO GLORIA y FERREYCORP. Este ranking refleja la falta o poco nivel de innovación y mejora en las empresas peruanas (América Economía, 2015).

### **3.2.5 Influencia del análisis en la región Ica.**

A pesar de un descenso paulatino del Perú en el índice de competitividad mundial desde el 2008, su desempeño económico lo convierte en una economía relativamente estable, favoreciendo el escenario para el desarrollo de la región Ica. Si bien es cierto que el Perú ha descendido cuatro posiciones del 2014 (50) al 2015 (54) revelando un desempeño pobre en la gestión de sus recursos y competitividad (CENTRUM 2015); la región Ica a nivel nacional se ha mantenido liderando en el índice de competitividad regional al mantenerse en el puesto seis para el 2014, sin embargo se observa que ha descendido tres posiciones desde el 2008 (puesto tres), 2010 (puesto tres), 2011 (puesto cuatro), esto respecto a 26 regiones (CENTRUM Católica, 2014).

Como se aprecia el escenario competitivo del país demuestra un desempeño desfavorable, al mantenerse en la posición 54 de 60 países considerados en el ranking, sin embargo el Perú ha demostrado durante casi 14 años un crecimiento económico sostenible

con las tasas más bajas de inflación respecto a sus pares de América latina y logrando paralelamente una reducción del índice de pobreza y pobreza extrema a nivel nacional, permitiendo una mejor calidad de vida de su población.

Bajo este escenario, con pobre desempeño competitivo de nuestro país frente a sus pares de la región, es un gran desafío para Ica convertirse en una de las regiones más competitivas a nivel nacional para el 2025, es aquí la justificación por el que se plantea el Planeamiento Estratégico para la Región Ica al 2025.

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

El análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) evalúa el entorno de la región Ica para identificar las oportunidades y amenazas que se le presente. Este análisis permitirá, más adelante, implementar estrategias adecuadas que permitirán mejorar el aprovechamiento de las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas posibles.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.**

En enero del 2002 el Estado peruano se declaró en proceso de modernización con la promulgación de la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con el fin de obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos; cuyo objetivo era alcanzar un Estado: (a) al servicio de la ciudadanía, (b) con canales efectivos de participación ciudadana, (c) descentralizado y desconcentrado, (d) transparente en su gestión, (e) con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados; y (f) fiscalmente equilibrado (Ley 27658, 2002).

Consecuentemente mediante la Ley 27680 en marzo de 2002, se incorporó el capítulo XIV de la descentralización en la Constitución Política del Perú como forma de organización democrática, a la que se le asigna como objetivo fundamental, el desarrollo integral del país.

Respecto al proceso de descentralización señala que debe ser realizado por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales. El territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local. El ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones y departamentos, mientras que el ámbito del nivel local de gobierno son las provincias, distritos y los centros poblados (Ley 27680, 2002).

Siguiendo esta cronología de las normativas referidas a la modernización del Estado, en julio de 2002 se promulga la Ley de Bases de la Descentralización, que desarrolla el Capítulo XIV sobre descentralización de la Constitución Política del Perú, que regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, a nivel de gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales. Define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal; asimismo, precisa que la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población (Ley 28783, 2002).

En noviembre del mismo año se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que estableció y normó la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales; asimismo, definió la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del gobierno regional en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización. Esta ley precisó que la misión de los gobiernos regionales era organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para

contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región. Asimismo, para fomentar el desarrollo regional promovía la inversión pública y privada y el pleno empleo, garantizando el ejercicio pleno del derecho y la igualdad de oportunidades para sus habitantes (Ley 27867, 2002).

Entorno a lo expresado en el párrafo anterior, mediante la Ley 29230, se impulsó la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional y local, con la participación del sector privado, mediante la suscripción de convenios con los gobiernos regionales y/o locales. Gracias a estos convenios las empresas privadas podrían financiar y/o ejecutar proyectos de inversión pública en infraestructura y cuyo financiamiento sería con cargo al presupuesto de la fuente de financiamiento recursos determinados provenientes del canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones que percibiría el gobierno regional y/o local respectivo (Ley 29230, 2008).

Asimismo, en agosto de 2003, mediante la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, se estableció que los tres niveles de gobierno promoverían el desarrollo de inversiones en las regiones para fortalecer el proceso de descentralización productiva en el país respetando los siguientes criterios y garantías: (a) el Estado garantizaría la libre iniciativa e inversiones privadas, nacionales y extranjeras, efectuadas o por efectuarse, en todos los sectores de la actividad económica, en cualesquiera de las formas empresariales y contractuales permitidas por la Constitución y las leyes; (b) la inversión del Estado estaría orientada a proveer de infraestructura básica, social y económica para el mejor desempeño de la inversión privada en la actividad productiva y de servicios; (c) la actividad empresarial que realizaría el Estado en su rol subsidiario de acuerdo a la Constitución en sus tres niveles de gobierno gozaría del tratamiento y condiciones que se otorgarían a la inversión privada. Conforme a la normatividad vigente el Estado podría convenir con el capital privado la gestión de servicios públicos; (d) la simplicidad, celeridad y transparencia en todo

procedimiento administrativo para la promoción de la inversión privada; (e) la economía social de mercado se promovería en todos los niveles de gobierno y se desarrollaría sobre la base de la libre y leal competencia, así como del libre acceso a la actividad económica; y (f) el Estado en todos sus niveles de gobierno garantizaría la estabilidad jurídica para la inversión privada descentralizada con arreglo a la Constitución y las leyes (Ley 28058, 2003).

En marzo de 2015, mediante Ley 30305, se modificó el artículo 191 de la Constitución Política del Perú, promulgando que los gobiernos regionales tenían autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, siendo su estructura orgánica: (a) el Consejo Regional, como órgano normativo y fiscalizador; (b) el Gobernador Regional, como órgano ejecutivo y (c) el Consejo de Coordinación Regional integrado por los alcaldes provinciales y por representantes de la sociedad civil, como órgano consultivo y de coordinación con las municipalidades. Se precisó que el Consejo Regional tendría entre siete y 25 miembros, de tal forma que exista un mínimo de un miembro por provincia y el resto, de acuerdo a ley, siguiendo un criterio de población electoral; asimismo, podían coordinar con las municipalidades sin interferir sus funciones y atribuciones (Ley 30305, 2015).

En 2015, el Gobierno Regional de Ica, en sesión ordinaria del día 08 de julio, aprobó la ordenanza regional que regula el proceso regional de conformación del consejo de coordinación regional del Gobierno Regional de Ica, en el marco de lo establecido en la Ley Orgánica de Gobierno Regionales y las normativas vigentes. El Consejo de Coordinación Regional es un órgano consultivo y de coordinación del gobierno regional con las municipalidades y está integrado por: (a) el Gobernador Regional del Gobierno Regional de Ica, quien lo preside, pudiendo delegar al Vicegobernador; (b) los Alcaldes de las provincias de Ica, Pisco, Chincha, Nazca y Palpa y (c) los representantes de las organizaciones de la sociedad civil. La composición de los representantes está por el 60% de alcaldes y 40% de la

sociedad civil (al menos una tercera parte debe provenir de los empresarios y productores), quedando de este modo constituido el Consejo de Coordinación Regional de Ica por los cinco alcaldes provinciales y tres representantes de la sociedad civil, incluye un representante de empresarios y productores (Ordenanza Regional N° 0002-2015-GORE-ICA, 2015).

En 2014 el Consejo Regional del Gobierno Regional de Ica, en sesión ordinaria del día 09 de julio con ordenanza regional, aprobó la adhesión del Gobierno Regional de Ica a la Mancomunidad Regional de los Andes, constituida por los Gobiernos Regionales de Apurímac, Ayacucho y Huancavelica, y que ratifica el acta de adhesión de la Mancomunidad Regional, como la aceptación de su estatuto (Ordenanza Regional N° 0006-2014-GORE-ICA, 2014). Es así que la región Ica pasa a ser parte de la Mancomunidad Regional de los Andes conjuntamente con las regiones de Apurímac, Ayacucho y Huancavelica.

La región Ica concebida como parte de una única macro región con Huancavelica, Ayacucho y Apurímac quizá sea irónico, para los propios iqueños, puesto que Ica es una de las regiones que genera la mayor contribución al PBI del Perú, en vista que la actividad económica de Ica ha registrado un crecimiento promedio anual de 8.7% entre el 2008 y el 2013, siendo su crecimiento mayor al crecimiento promedio anual del país (6.0%). En el mismo periodo estos resultados se sustentan en (a) la manufactura, (b) extracción de petróleo, gas y minerales, (c) agropecuario, (d) construcción; y (e) otros servicios (BCRP, 2015). Por su lado, Huancavelica y Ayacucho son regiones con altas tasas de pobreza, siendo estas consideradas las regiones más pobre del Perú, tal como indicó el INEI (2014) lo precisó “en el primer grupo con incidencia de pobreza más alta, que se ubican en el rango de pobreza de 46.6% a 52.9% se encuentran cinco departamentos: Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica y Pasco” (p. 36).

Si bien es cierto Huancavelica y Ayacucho pueden beneficiarse al aprovechar la privilegiada ubicación geopolítica de la región Ica, en la costa sur del Perú, para lograr una

mejor comunicación hacia la capital del Perú y aprovechar la experiencia acumulada por la región Ica en las actividades de manufactura y agroexportación, sin embargo, la región Ica es dependiente en el abastecimiento de agua y electricidad (D'Alessio, O'Brien, Montoya & Zapata, 2012). Por lo que es una ventaja “el agua, en tanto involucra a los departamentos de Huancavelica y Ayacucho, pues son los territorios que contienen las fuentes de agua dulce más importantes para Ica” (GORE-ICA, 2010, p. 91).

Por otro lado, la región de Huancavelica es considerada la segunda región más importante en generación eléctrica después de Lima, con un 50.4% de participación, debido a la generación de la Central Hidroeléctrica del Mantaro. Esta planta se encuentra ubicada en el distrito de Colcabamba, provincia de Tayacaja y está conformada por dos centrales hidroeléctricas, Antúnez de Mayolo y Restitución (BCRP, 2015); por lo tanto es una oportunidad para la región Ica impulsar la Mancomunidad Regional de los Andes conformada por las regiones Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica.

En lo referido a los fondos o recursos provenientes del tesoro público para la región Ica está constituido por el Fondo de Compensación Regional – FONCOR, estos recursos son determinados por la Ley de Bases de la Descentralización, así como el mecanismo mediante el cual se distribuyen sus recursos; asimismo, en el literal a) del numeral 15.5 del artículo 15° del Texto Único Ordenado de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado por Decreto Supremo N° 304-2012-EF, establece que los Índices de Distribución del Fondo de Compensación Regional - FONCOR son aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas mediante resolución ministerial, previo informe favorable del Consejo Nacional de Descentralización – CND (Decreto Supremo N° 304-2012-EF, 2012).

Por otro lado, mediante la Ley 28451 se creó el Fondo de Desarrollo Socioeconómico del Proyecto Camisea [FOCAM], el cual es un fondo monetario intangible destinado a las

regiones por donde pasan los ductos principales que transportan los hidrocarburos de los Lotes 88 y 56 (Camisea), como son Ayacucho, Huancavelica, Ica, Ucayali y Lima, exceptuando Lima Metropolitana y la universidades públicas de esas jurisdicciones para fines de investigación, cuyo objetivo es contribuir con el desarrollo sostenible, mejorar el bienestar de las comunidades y cooperar con la preservación del ambiente y la ecología en las zonas donde se destinan los recursos (Ley 28451, 2004).

Asimismo se tiene la Ley del Canon, el canon es la participación efectiva y adecuada de la que gozan los gobiernos regionales y locales del total de los ingresos y rentas obtenidos por el Estado por la explotación económica de los recursos naturales. Estos recursos provenientes por esta fuente pueden muy bien ser utilizados en aras de fomentar el crecimiento y desarrollo regional, por parte de los gobiernos regionales y locales, teniendo presente las modificaciones que sean aplicables a la región Ica en particular (Ley 27506, 2001), cuyos fondos se pueden aprovechar en el marco de la Ley 29230, ley que impulsa la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional y local, con la participación del sector privado y la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada que promueven el desarrollo de inversiones en las regiones, para fortalecer el proceso de descentralización productiva en el país.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras.**

De acuerdo a las cifras del BCRP, el Perú registró un crecimiento promedio anual de 6.5% para el periodo 2007-2013. La economía peruana registró en 2014 una importante desaceleración al pasar de un crecimiento de 5,8 por ciento en 2013 a uno de 2,4 por ciento. Para 2015 se espera una recuperación del PBI, el cual pasaría de 2,4 a 4,8 por ciento considerando una reversión parcial de los choques de oferta observados durante 2014 y una recuperación por el lado de la demanda basada en un mayor gasto público, una recuperación

de la confianza empresarial y la continuación de una posición monetaria flexible (BCRP, 2015).

El Perú muestra un crecimiento económico promedio anual de 6.1% durante el periodo 2015-2017. Según las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los sectores que más crecerán serán: minería metal mecánica (9.2%), pesca (8.2%), construcción (7.5%), servicios (6.3%) y comercio (6.1%), tal como se aprecia en la Tabla 19.

Tabla 19

*Producto Bruto Interno por Sectores (Variación Porcentual Real)*

	2015	2016	2015	Promedio 2015-2017
Agropecuario	4	4	4.4	4.1
Agrícola	4.2	4.1	4.8	4.4
Pecuario	3.7	3.7	3.8	3.7
Pesca	4.5	9.3	10.8	8.2
Minería e hidrocarburos	8.7	8.4	7.3	8.1
Minería metalmeccánica	10.1	9.5	8.1	9.2
Hidrocarburos	3.7	4.5	4.2	4.1
Manufactura	4.3	4.6	4.7	4.6
Procesadora de recursos primarios	5.2	5.8	5.8	5.6
Industrias no primerías	4	4.1	4.3	4.2
Electricidad y agua	6	6	6	6
Construcción	7.3	7.5	7.7	7.5
Comercio	5.8	6.1	6.2	6.1
Servicios	6.2	6.4	6.4	6.3
Valor Agregado Bruto (VAB)	6.1	6.3	6.4	6.3
Impuestos y derechos de importación	4.8	4.8	4.8	4.8
Producto Bruto Interno	6	6.2	6.2	6.1
VAB primario	6.9	6.9	6.5	6.8
VAB no primario	5.9	6.1	6.2	6.1

1/ proyecciones MEF.

*Nota.* Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 Revisado,” por MEF, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2015-2017-agosto.pdf>

La Inversión Extranjera Directa (IED) en el país ha ido aumentando paulatinamente en los últimos años cuya tendencia es al crecimiento. Los países que más invierten en el Perú lo constituyen, principalmente, España, Reino Unido y Estados Unidos de Norte América, en

ese orden de prelación. Algunas de estas inversiones están destinadas a la región Ica, tal como se aprecia en la Tabla 20.

Tabla 20

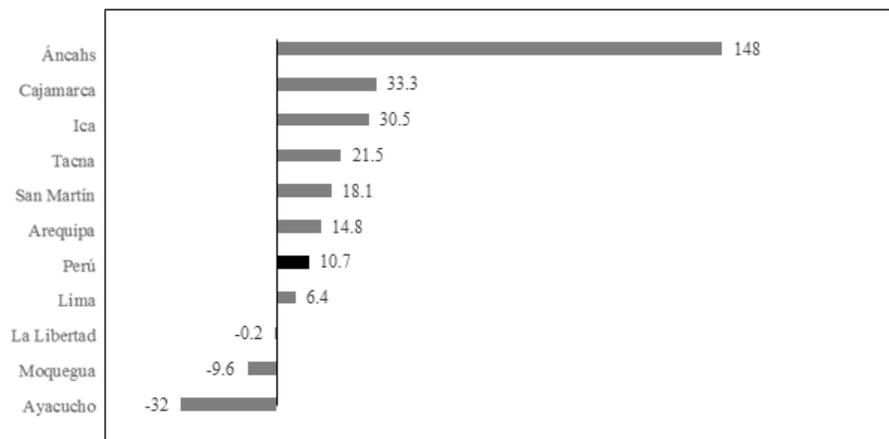
*Saldo de Inversión Extranjera Directa en el Perú como Aporte al Capital, por País de Domicilio 1/ (en Millones de US\$)*

Países	2010	2011	2012	2013	2014 4/
España	4,087	4,126	4,434	4,410	4,491
Reino Unido 2/	3,944	4,299	4,315	4,315	4,322
EE.UU.	3,205	3,205	3,215	3,236	3,192
Países Bajos 3/	1,520	1,533	1,533	1,533	1,533
Chile	1,347	1,384	1,408	1,475	1,487
Brasil	1,106	1,142	1,147	1,149	1,166
Colombia	1,111	1,140	1,054	1,079	1,079
Canadá	731	871	1,074	1,074	1,070
Panamá	934	935	936	939	948
Luxemburgo	272	272	272	541	543
México	422	437	455	470	488
Suiza	465	465	477	457	457
Singapur	366	366	366	366	366
Japón	227	234	238	238	238
Francia	214	221	221	221	221
Otros	1,359	1,389	1,515	1,669	1,682

1/ Considera aportes provenientes del exterior destinados al capital social de empresas nacionales. 2/ Incluye dependencias británicas y territorios británicos de ultramar. 3/ Incluye territorios de ultramar. 4/ Actualizado al 31 de diciembre de 2014.

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas Generales,” por ProInversión, 2014. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>

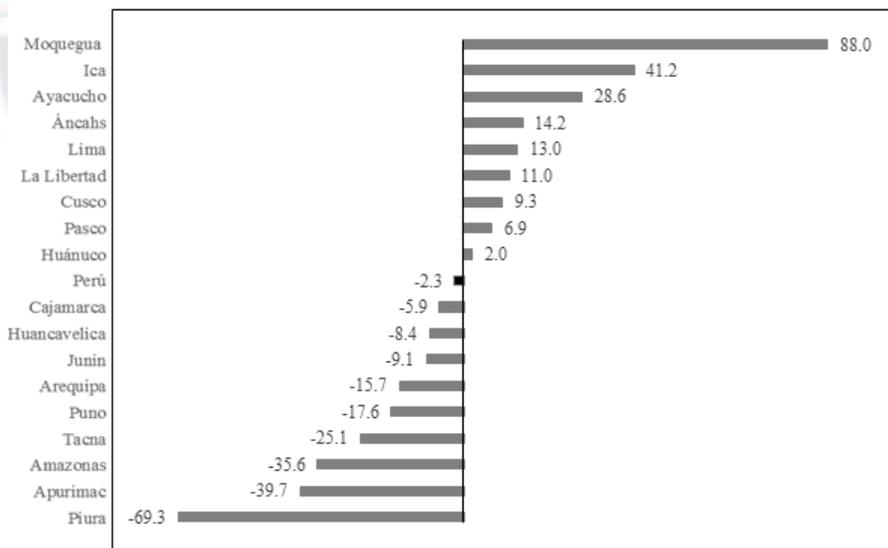
Según el informe técnico del INEI, en marzo 2014, la producción de uva registró 60,458 toneladas y aumentó en 10.7% en comparación al nivel obtenido en marzo del año anterior que fue 54,614 toneladas, explicado por el clima favorable que permitió el buen desarrollo del cultivo. A nivel regional, se incrementó principalmente en Ica (30.5%) y Lima (6.4%), las cuales concentraron el 76.5% de la producción nacional de uva. Similar comportamiento se observó en las regiones de Ancash (148,0%), Cajamarca (33,3%), Tacna (21,5%), San Martín (18,1%) y Arequipa (14,8%), tal como se aprecia en la Figura 5.



*Figura 5.* Producción de uva (Variación porcentual marzo 2014/2013)

Tomado de “Perú: panorama económico departamental,” por el INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1167/index.htm](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1167/index.htm)

En el tercer mes de 2014, la producción de papa fue 402,271 toneladas y se redujo en 2.3% respecto a marzo del año pasado, como resultado de las menores áreas cosechadas. Por el contrario, se incrementó en la región Ica (41.2%), tal como se aprecia en la Figura 6.



*Figura 6.* Producción de papa (Variación porcentual marzo 2014/2013)

Tomado de “Perú: panorama económico departamental,” por el INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1167/index.htm](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1167/index.htm)

La producción de electricidad, en marzo 2014, se expandió en 7.0%, explicado por la mayor generación de energía térmica, teniendo la más alta variación la región Ica. Las regiones que presentaron variaciones positivas, fueron: Ica (73,9%), Ucayali (57,6%), Ayacucho (31,9%), Lima (29,8%), Piura (28,3%), Cajamarca (13,8%), Ancash (6,5%), La

Libertad (3,2%), Amazonas (2,4%), Puno (2,1%), San Martín (1,9%), Cusco (1,3%) y Madre de Dios (1,3%), tal como se aprecia en la Figura 7.

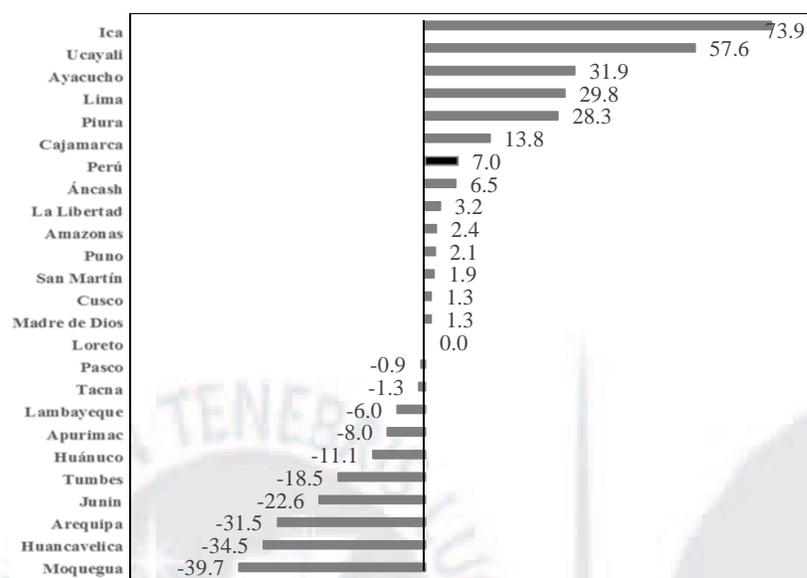


Figura 7. Producción de energía eléctrica (Variación porcentual marzo 2014/2013) Tomado de “Perú: panorama económico departamental,” por el INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1167/index.htm](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1167/index.htm)

En cuanto a la afluencia de turismo en el Perú, se observa que el turismo interno esperado para el periodo 2015-2018 se verá incrementado tal como se aprecia en la Tabla 21. La mayor afluencia de turistas internos permitirá captar mayores ingresos económicos para sus correspondientes regiones y el país. El incremento del número de turistas tanto internos como externos proporciona a los lugares, considerados destinos turísticos, dinamismo económico.

Tabla 21

*Turismo Interno Esperado 2015-2018*

Año	Turismo interno esperado
2015	15'879,501
2016	16'514,681
2017	17'340,415
2018	18'034,031

Nota. Tasa anual 4%. Tomado de “Observatorio Turístico del Perú,” por Banco de Datos Turísticos del Perú [BADATUR Perú], 2015. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tiprojectado.pdf>

También constituyen oportunidades para las regiones del Perú la celebración de sendos tratados de libre comercio o acuerdos comerciales con diferentes países entre ellos, Estados Unidos, Unión Europea, China, México y Corea. Hoy, gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta.

Según el director ejecutivo del Instituto de Comercio Exterior de la CCL, Carlos Posada, en declaraciones realizadas al diario *Gestión*, del día 27 de diciembre de 2013, los acuerdos comerciales más explotados por nuestro país son con Estados Unidos, Mercosur y Panamá. Una situación contraria pasa con mercados como China, Tailandia, Corea, Japón, Canadá, Unión Europea, Cuba, Comunidad Andina, Chile, México, Singapur, EFTA, Costa Rica y Venezuela. El Perú está aprovechando muy poco el 75% de los acuerdos comerciales que tiene suscritos. En otras palabras, los que más le sacan beneficio son los países con los que se ha firmado, ya que ellos están exportando más de lo que Perú les vende.

En una nota en el diario *Gestión*, del 7 de enero de 2015, según un estudio publicado por el BCRP, los TLC firmados desde el 2005 no alcanzaron el mismo impacto en la productividad de todas las empresas que se dedican al comercio exterior. Las que sólo se dedican a exportar fueron las menos beneficiadas; según este estudio desarrollado por los economistas Nikita Céspedes (BCRP), María Aquije (SUNAT), Alan Sánchez (GRADE) y Rafael Vera-Tudela (SNI), publicado por el BCRP, en promedio, y considerando la productividad laboral como indicador de productividad, las exportadoras reportan una ganancia promedio de 3%, las importadoras 8% y las que exportan e importan 12%.

La variación porcentual de las exportaciones FOB reales ha mostrado una tendencia decreciente desde 15.6% a -2.4% para noviembre de 2014. El comportamiento de las exportaciones reales han mostrado picos positivos altos de 11.8% en 2008 y 12.6% en 2012,

y picos negativos pronunciados en 2009 (-4.6%) y 2013 (-5.9%), mientras que la variación porcentual anualizada de las importaciones han mostrado un incremento de 17.4% en 2005 a 33.1% en 2008, teniendo un pico negativo de -17.3% en 2009, recuperándose luego en 2010 (27.8%), desde entonces ha mostrado una tendencia decreciente hasta -1.4% en noviembre de 2014, tal como se aprecia en la Figura 8.

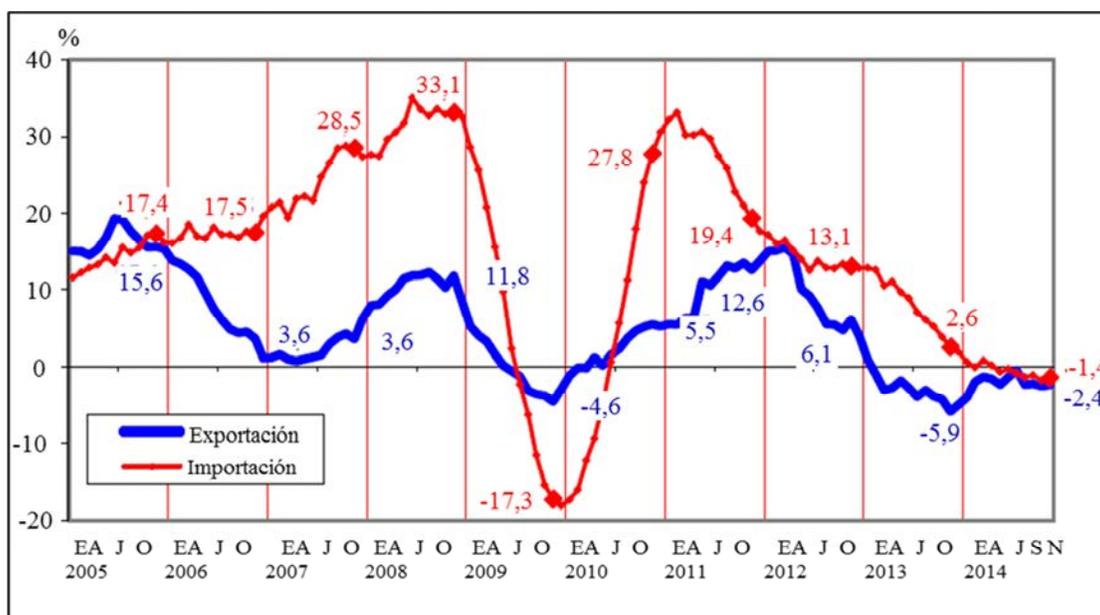


Figura 8. Exportación e importación FOB real: 2005-2014 (Variación porcentual anualizada) Tomado de "Informe técnico: Evolución de las exportaciones e importaciones," por el INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_exportaciones-e-importaciones.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones.pdf)

Para noviembre de 2014, las exportaciones FOB ascendieron a US\$ 2,864.8 millones, de los cuales 64.73% fueron producto tradicional y 34.99% producto no tradicional. Tanto las exportaciones e importaciones han tenido una tendencia a la baja desde fines del 2010, esto explica también la desaceleración del crecimiento del PBI del Perú del 2014. La estructura porcentual nominal según sectores económicos de las exportaciones de productos tradicionales estuvieron explicados principalmente por el sector minero 46.72% seguido del sector petrolero y gas natural 10.50%, también por el sector pesquero 3.98% y sector agrícola 3.53% mientras que las exportaciones no tradicionales sumaron 34.99% tal como se aprecia en la Figura 9.

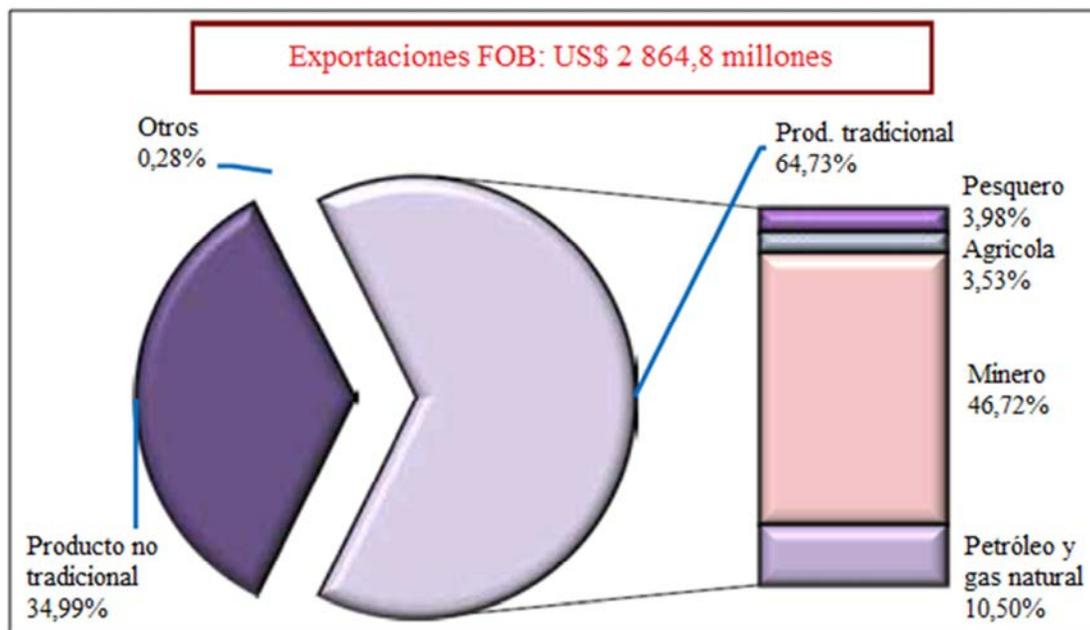


Figura 9. Exportación FOB según sector económico: noviembre 2014 (Porcentual nominal). Tomado de "Informe técnico: Evolución de las exportaciones e importaciones," por el INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_exportaciones-e-importaciones.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones.pdf)

Las exportaciones se destinan a Estados Unidos de América y China en mayores proporciones, seguido por Colombia, Brasil y Chile. Para noviembre de 2014 las exportaciones a Estados Unidos de América han disminuido a US\$ 192 millones de dólares en comparación a los US\$ 227 millones de dólares, de noviembre de 2013; mientras que las exportaciones destinadas a China han incrementado de US\$ 142 millones de dólares a US\$ 167 millones de dólares, para el mismo periodo. De noviembre de 2013 a noviembre de 2014, las exportaciones a Colombia han incrementado de US\$ 37 millones de dólares a US\$ 58 millones de dólares. En el mismo periodo las exportaciones a Brasil han incrementado de US\$ 39 millones de dólares a US\$ 53 millones de dólares; mientras que las exportaciones a Chile han disminuido de US\$ 56 millones de dólares a US\$ 50 millones de dólares, como se aprecia en la Figura 10. A pesar de la baja en las exportaciones, EEUU y China siguen siendo los puntos de destino de la producción. Existe un ligero incremento en las exportaciones al mercado de Colombia y Brasil. Este último ha captado las exportaciones de textiles y confecciones del Perú.

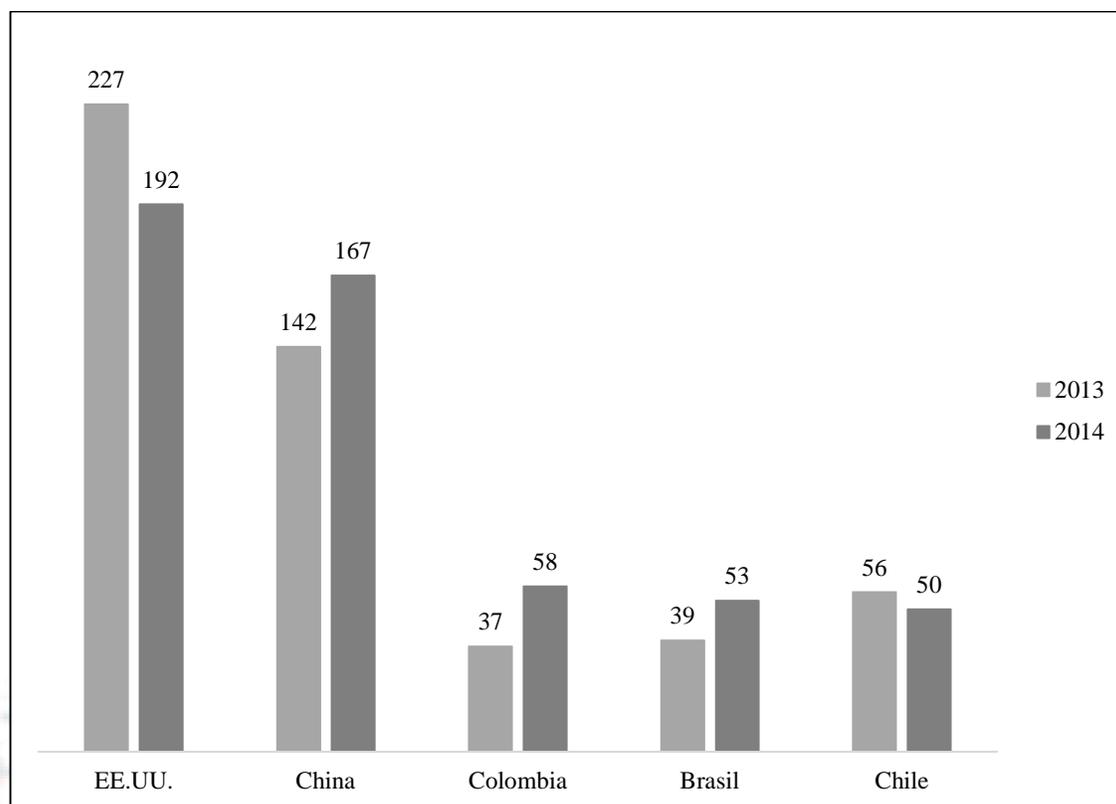
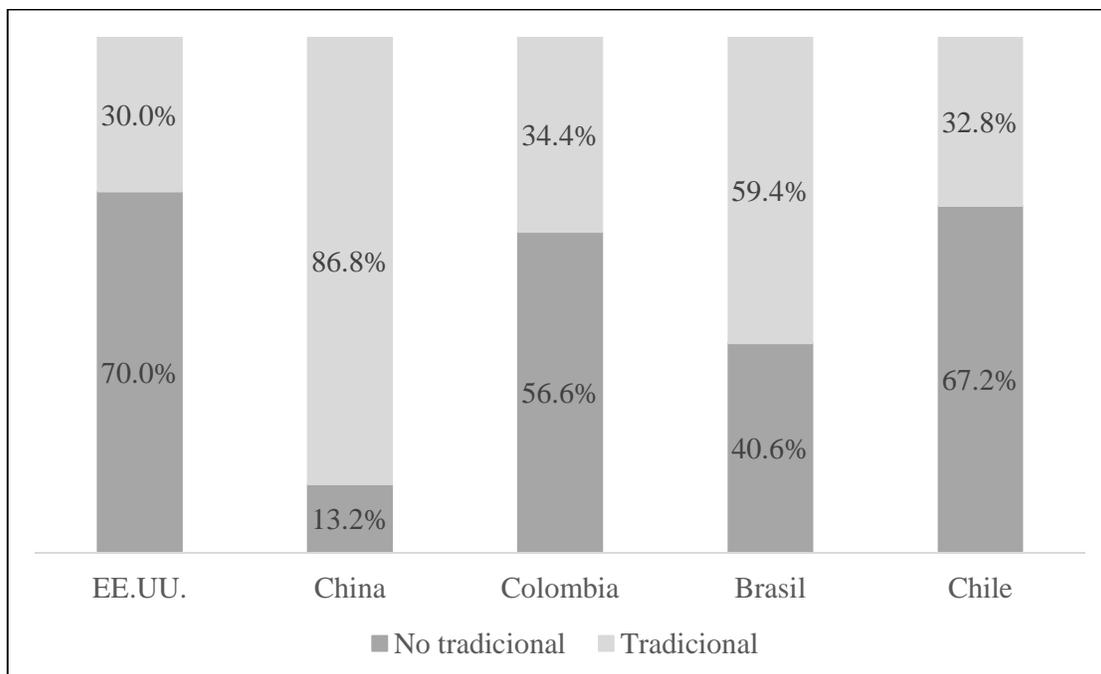


Figura 10. Exportación real, según país de destino: noviembre 2013 - noviembre 2014 (Millones de US dólares de 2002)

Tomado de “Informe técnico: Evolución de las exportaciones e importaciones,” por el INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_exportaciones-e-importaciones.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones.pdf)

Para noviembre de 2014, del total de exportaciones a Estados Unidos, el 70% representa exportaciones de productos no tradicionales y 30% exportaciones de productos tradicionales; mientras que las exportaciones a China 86.8% fueron productos tradicionales y solo 13.2% fueron productos no tradicionales, tal como se aprecia en la Figura 11. Para el mismo año, las exportaciones de productos no tradicionales a Chile fueron 67.2% y solo 32.8% fueron exportaciones de productos tradicionales; asimismo, las exportaciones de productos no tradicionales a Colombia ascendieron a 65.6% y las exportaciones de productos tradicionales fueron 34.4%; mientras que las exportaciones a Brasil en un 59.4% fueron exportaciones de productos tradicionales y 40.6% fueron exportaciones de productos no tradicionales.



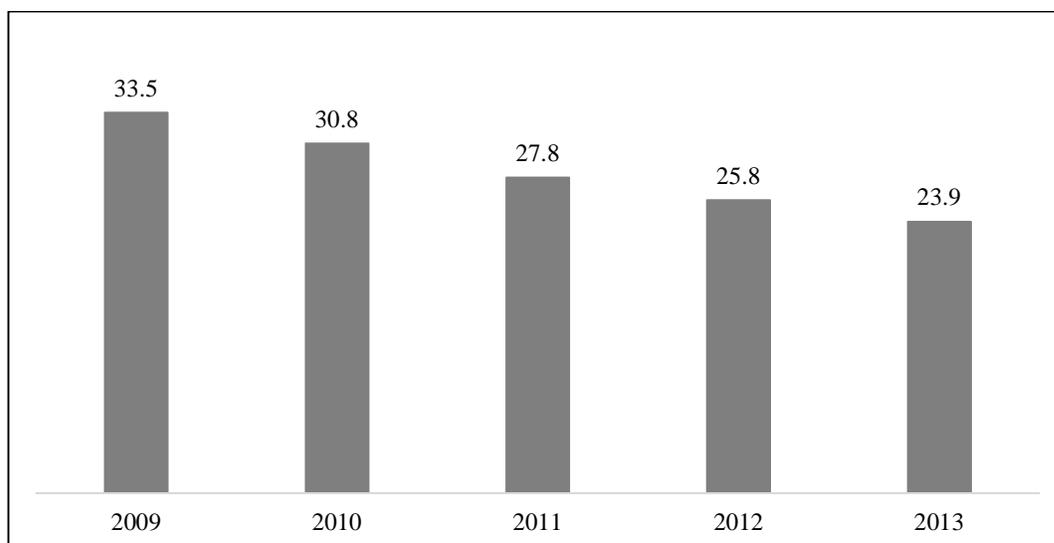
*Figura 11.* Exportación real, según país de destino: noviembre 2014 (Millones de US dólares de 2002)

Tomado de “Informe técnico: Evolución de las exportaciones e importaciones,” por INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_exportaciones-e-importaciones.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones.pdf)

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas.

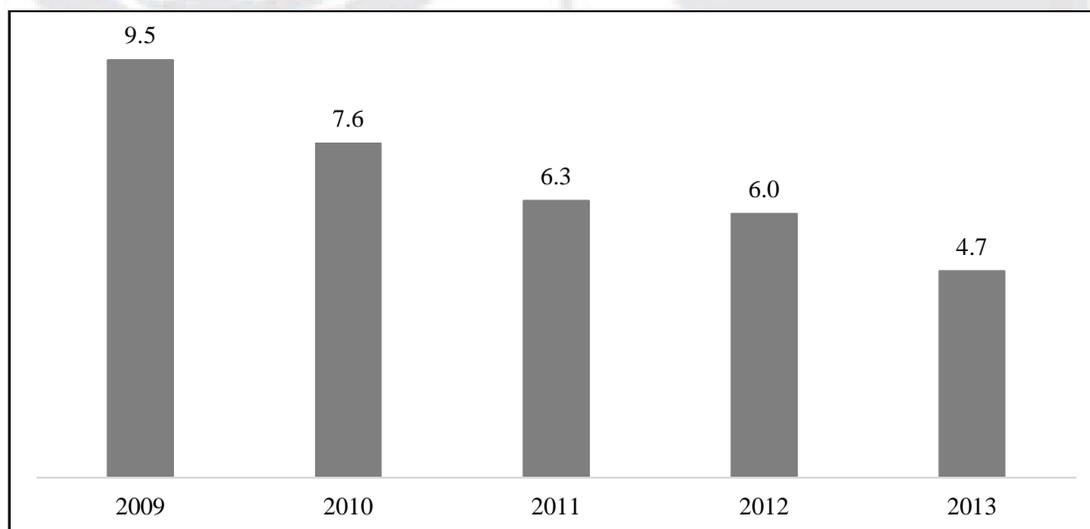
La pobreza y pobreza extrema son aún un problema de índole mundial, he ahí la razón del primer objetivo de desarrollo del milenio: erradicar la pobreza extrema y el hambre. En particular el Perú ha logrado reducir significativamente los niveles de pobreza y pobreza extrema, desde luego estos indicadores fueron acompañados con favorables indicadores de crecimiento económico como el PBI. De la revisión de la literatura se encuentran abundantes evidencias de que el crecimiento económico favorece a la reducción de pobreza (Mendoza & García, 2006; García & Céspedes, 2011).

Según el informe técnico, evolución de la pobreza monetaria 2009-2013, del INEI en el año 2013, el 23.9% de la población del país se encontraba en situación de pobreza; es decir, esta proporción de personas tenía un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos, tal como se aprecia en la Figura 12.



*Figura 12.* Perú: evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2013 (Porcentaje respecto del total de población)  
Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2013,” por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

Por otro lado, la pobreza extrema del Perú descendió de 9.5% a 4.7% durante el periodo 2009-2013, tal como se aprecia en la Figura 13. La población considerada en situación de pobreza extrema representa la proporción de la población que tenía un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos.



*Figura 13.* Perú: evolución de la incidencia de la pobreza extrema, 2009-2013 (Porcentaje respecto del total de población)  
Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2011,” por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

Para el 2013, el último grupo de regiones con tasa de pobreza baja que se ubican entre 3.8% a 4.7% lo integra Ica y Madre de Dios. Por otro lado en cuanto a pobreza extrema, el quinto grupo de regiones que se ubican entre el rango de 0.0% y 0.3% lo conforma Lima (incluye la Provincia Constitucional del Callao), Ica, Madre de Dios, Tacna y Tumbes; estas regiones se caracterizan por haber prácticamente erradicado la pobreza extrema (INEI, 2014). Asimismo se puede corroborar que a medida que va disminuyendo la pobreza y pobreza extrema del Perú ha ido disminuyendo la pobreza y pobreza extrema de la región Ica, como se aprecia en la Tabla 22.

Tabla 22

*Pobreza Extrema y Pobreza de la Región Ica (% Respecto del Total de Población por Año)*

Año	Pobreza		Pobreza extrema	
	Ica	Nacional	Ica	Nacional
2004	27.34	48.56	0.99	17.35
2005	23.88	48.71	0.99	17.37
2006	23.84	44.53	1.26	16.15
2007	15.1	39.29	0.34	13.73
2008	17.33	36.2	0.6	12.58
2009	13.69	34.77	0.42	11.53
2010	11.6	31.3		

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

En cuanto a educación, los gastos destinados al sector educación por parte del gobierno central, durante el periodo comprendido de 1994 a 2011, se incrementaron desde 7,118 millones de nuevos soles a 28,713 millones de nuevos soles; consecuentemente, para el 2012 la tasa neta de matrícula escolar de la población de 6 a 11 años de edad para educación primaria fue de 95.2% (tasa de asistencia neta 91.6%); mientras que la tasa neta de matrícula escolar de la población de 12 a 16 años para educación secundaria fue de 84% (tasa de asistencia neta 80.3%), significando que una mayor proporción de niños y adolescentes acceden a la educación básica regular. El nivel de educación alcanzado de la población de 15

y más años de edad al 2012 fue: (a) primaria, 21.9%; (b) secundaria, 43.6%; y (c) superior, 30%; siendo el nivel de analfabetismo sólo de 6.2% (siendo la tasa masculina, 3.1% y la tasa femenina 9.3%). Para el 2012 se estimó que en el Perú hubo 45,964 graduados de universidades públicas y 44,443 de universidades privadas; mientras que se estimó que habían 34,256 titulados en universidades públicas y 33,456 titulados en universidades privadas (INEI, 2013).

En lo referente a salud en el 2011 el gasto del gobierno central ascendió a 17,208 millones de nuevos soles, de los cuales 11,654 millones de nuevos soles fueron gastos en el sector salud privado y el resto en el sector público. El número de habitantes por cada médico en el Perú disminuyó de 711 en 2002 a 586 en 2012. La tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años disminuyó de 25.4% (2000) a 13.5% (2012). La población afiliada a algún seguro de salud también se incrementó de 37.3% en 2004 a 61.9% en 2012. En el 2012 la población afiliada al seguro integral de salud fue de 31.4%, la población afiliada al seguro social de salud – EsSalud fue de 24.4% y la población afiliada a otros seguros de salud fue de 6.1% (INEI, 2013).

En cuanto a los niveles de inseguridad ciudadana en el Perú en los últimos años se han visto incrementados paulatinamente es así que la tasa de delitos registrados se ha incrementado de 54.8% el año 2005 a 84.4% el año 2012 por cada 10,000 habitantes (INEI, 2013). Así mismo, según el Ministerio del Interior (MININTER) - Dirección de Gestión en Tecnología de la Información y Comunicaciones, comprendidas en el compendio estadístico del Perú para el año 2013 del Instituto Nacional de Estadística e Informática, la cantidad de personas detenidas por cometer delitos entre los años 2005 y 2012 se ha incrementado paulatinamente año tras año, este incremento paulatino se puede apreciar detalladamente en la Figura 14. Lo más llamativo es que los delitos prácticamente se han duplicado entre el 2005 y el 2012.

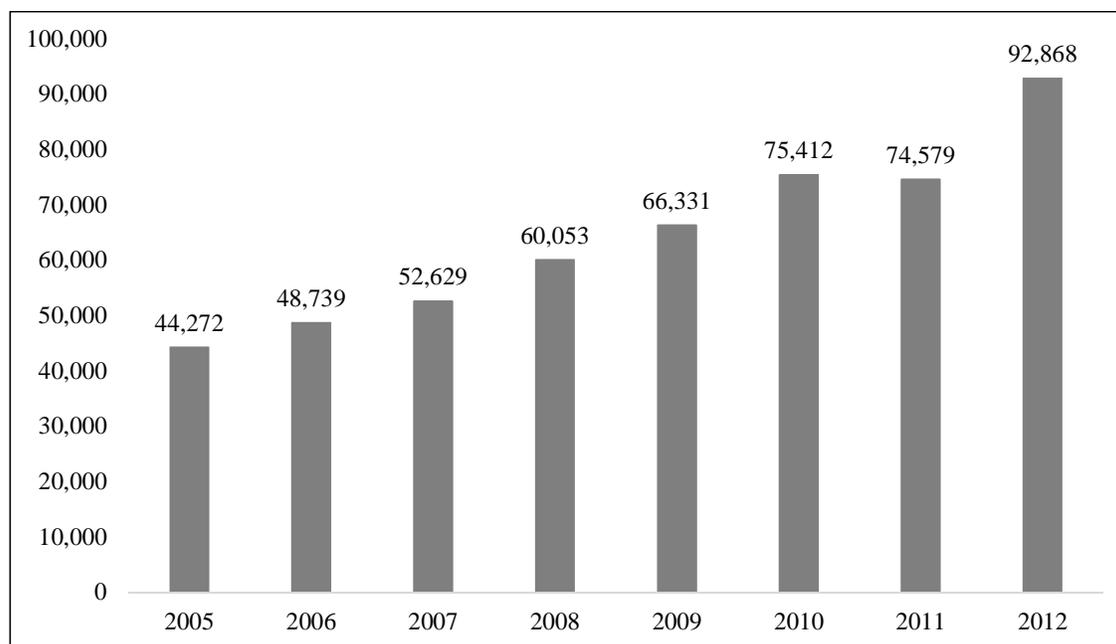


Figura 14. Personas detenidas por cometer delitos 2005-2012.

Tomado de “Compendio estadístico del Perú 2013,” por INEI, 2013. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf)

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.

A pesar del pronunciado y alentador crecimiento económico del Perú, la inversión realizada en Investigación y Desarrollo (I & D) ha sido muy limitada o insignificante, en comparación a la de los países desarrollados e inclusive a las de otros países en desarrollo de América Latina y del resto del mundo. En cuanto a las inversiones realizadas en I & D, representada como porcentaje del PBI de cada país, es significativamente menor en países en desarrollo que en los países desarrollados, “para los latinoamericanos, los gastos en ciencia y tecnología representan menos del 0,5% promedio del PBI, mientras los países desarrollados se encuentran entre el 2 y el 3% en la mayoría de los casos” (Vaccarrea, 2011, p. 42).

Según el diario *Perú 21*, del sábado 11 de abril de 2015, el Perú invierte en innovación empresarial, ciencia y tecnología poco más del 0.12% del Producto Bruto Interno (PBI), cuando en países de América Latina se invierte en promedio 1.75%; sin embargo, para el 2016 se propone incrementar la inversión en innovación empresarial, ciencia y tecnología a 0.7% del PBI.

Según el Ministerio de la Producción (Produce), publicado el viernes 13 de marzo de 2015 en el diario *Perú 21*, los indicadores referentes a innovación en el país son los más bajos de la región, puesto que Perú asigna sólo 0.15% del PBI, mientras que el promedio en Latinoamérica es de 0.7%. De otro lado, si bien gran parte de este gasto es realizado por el sector público a través de universidades e institutos de investigación, el país está rezagado, ya que sólo destina 0.08% del PBI, inferior al promedio de la región, que es 0.62%. El Perú se ubica en la posición 119 de un total de 144 naciones en gasto de las empresas en Investigación y Desarrollo (I+D); esto obedece a que las firmas destinan solo el 0.3% de sus ventas a este rubro.

Bajo estas condiciones el presidente de la república del Perú Ollanta Humala promulgó la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica. Con esta medida se busca incentivar la inversión en I+D, para revertir la situación que afecta al Perú. Asimismo, esta norma señala que las empresas podrán deducir hasta 175% de sus gastos en innovación, ciencia y tecnología. Las empresas podrán deducir el impuesto a la renta (IR) hasta 175% en el caso de los proyectos desarrollados directamente por el contribuyente o en centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica domiciliados en el país, y 150% si es que se trabaja con centros de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+T) extranjeros.

El ranking de productividad de la mano de obra indica que en los últimos 35 años se ha observado un incremento lento, destacando las regiones con mayor concentración minera las que lideran en este ranking, con excepción de Lima, que se encuentra en el puesto 3; según el CEPLAN. Las regiones como Ica que cuentan con industrias ligeras se encuentran en una posición media como Cusco (17), Junín (11), Ucayali (13), Tumbes (16) y Lambayeque (12); y las regiones donde casi no existe industria ligera ocupan los últimos

lugares como Apurímac (24), Huánuco (23), y San Martín en el puesto 22 (D'Alessio et al, 2012).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.**

Perú cuenta con grandes potencialidades por ser un país megadiverso y pluricultural, sin embargo, es vulnerable a los efectos de desastres naturales, tal es así que según el Instituto Geofísico del Perú (IGP), el sismo del 15 de agosto del 2007 tuvo como epicentro a 60 kilómetros al oeste de la ciudad de Pisco en el océano Pacífico, alcanzando una Magnitud Momento de 7,9 (MW) con una duración de 210 segundos, el doble del observado en el sismo del 23 de junio del 2001 que afectó a la región sur del Perú (110 segundos, MW = 8,2). Los daños producidos por el sismo del 2007 fueron mayores en la ciudad de Pisco y localidades aledañas afectando básicamente a viviendas de adobe, quincha y viviendas de material noble con problemas estructurales. La intensidad máxima evaluada en la escala de Mercalli Modificada para la ciudad de Pisco fue de VII. Este sismo produjo un tsunami que se originó frente a las localidades ubicadas al sur de la península de Paracas. Para intensidades superiores a 7,0 en la escala de Richter se usa la escala de Magnitud Momento (MW) que está basada en la medición de la energía total que se libera en un terremoto. Para sismos severos mayores a 7,0 la escala de Richter seguirá asignándole 7,0, por ello se usa la Magnitud Momento (MW) que no se satura cerca de valores altos, esta no tiene un valor mínimo por encima del cual todos los terremotos más grandes reflejen magnitudes muy similares. La escala de Richter y Magnitud Momento (MW) son equivalentes para un rango de 4,0 a 6,7 después muestran diferencias importantes (INEI, 2013).

La Dirección de Geografía del Instituto Geográfico Nacional (IGN) gestiona los recursos hídricos de lagunas existentes en el Perú (con un total de 12,201 lagunas, de las cuales 186 son lagunas aprovechadas y 11,673 lagunas sin aprovechar) y que son utilizadas en riego y/o generación eléctrica (3,028 millones de metros cúbicos se encuentran en

explotación y 3,953 millones de metros cúbicos en estudio); se divide en cuatro vertientes: (a) la vertiente del Pacífico, con 3,896 lagunas de las cuales 105 se encuentran en explotación, 204 en estudio y 3,587 sin aprovechar; (b) la vertiente cerrada, con 23 lagunas de las cuales tres lagunas se encuentran en explotación, una en estudio y 19 sin aprovechar; (c) la vertiente del Atlántico, con 7,441 lagunas de las cuales 76 se encuentran en explotación, 133 en estudio y 7,232 sin aprovechar y (d) la vertiente del Titicaca, con 841 lagunas de las cuales dos se encuentran en explotación, cuatro en estudio y 835 se encuentran sin aprovechar (INEI, 2013). Asimismo el Perú cuenta con ríos que proporcionan agua fresca no salada, tal como se aprecia en la Tabla 23.

Tabla 23

*Ríos Más Importantes del Perú*

Río	Longitud (Kilómetros)	Río	Longitud (Kilómetros)	Río	Longitud (Kilómetros)
Ucayali	1,771	Tapiche	448	Santa	294
Marañón	1,414	Inambari	437	Tambo	283
Putumayo	1,380	Curaray	414	Vitor (Chili)	278
Yavarí	1,184	Morona	402	Ocaña	255
Huallaga	1,138	Tambopata	402	Piura	252
Urubamba	862	Pachitea	393	Santiago	230
Mantaro	724	Majes (Camaná)	388	Ica	220
Amazonas	713	Aguaytia	379	Cañete	193
Apurímac	690	Pampas	379	Reque	189
Napo	667	Nanay	368	Acarí	178
Madre de Dios	655	Pastaza	368	Locumba	178
Tacuatimanu	621	Manu	356	Grande	173
Tigre	598	Tamaya	310	Chira	168
Purús	483	Carabaya (Azángaro)	304	Sama	168
Corrientes	448	Mayo	299		

*Nota.* Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2013,” por INEI, 2013. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf)

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

La Matriz de Evaluación de Factores Externos para la región Ica cuenta con 12 factores determinantes de éxito, 8 oportunidades y 4 amenazas. Se calificarán según

respondan a las oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta las escalas siguientes: (a) 4, si responde muy bien; (b) 3, si responde bien; (c) 2, si responde regular y (d) si responde mal, tal como se aprecia en la Tabla 24. Es una cantidad adecuada de factores. El valor 2.36 (con un valor de 1.70 para las oportunidades y 0.66 para las amenazas) indica una respuesta ligeramente por debajo del promedio, por no capitalizar adecuadamente las oportunidades del entorno ni responder adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta, existiendo mucho por mejorar, especialmente los factores con valores 1 y 2 que indican, todavía, una pobre respuesta ante oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

Tabla 24

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Instrumentos de inversión privada promovidos por el gobierno central (IP, APP y OxI)	0.09	3	0.27
2	Crecimiento y desarrollo de países de la cuenca del Pacífico y Asia	0.10	3	0.30
3	Condiciones para el desarrollo de clústeres empresariales	0.05	2	0.10
4	Posibilidades de desarrollo de corredores económicos Ayacucho, Huancavelica, Junín	0.08	2	0.16
5	Tendencia creciente de inversión extranjera directa	0.10	3	0.30
6	Crecimiento del turismo interno y externo en el país	0.05	3	0.15
7	Recuperación de la economía de EE. UU.	0.09	3	0.27
8	Grado de inversión y crecimiento del país sostenido	0.05	3	0.15
		0.61		1.70
<b>Amenazas</b>				
1	Agotamiento de recursos hídricos	0.11	1	0.11
2	Alta probabilidad de desastres naturales	0.10	1	0.10
3	Efecto negativo en el medio ambiente por el cambio climático	0.09	2	0.18
4	Desaceleración de la economía China	0.09	3	0.27
		0.39		0.66
Total		1		2.36

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 115.

### 3.5 La Región Ica y sus Competidores

#### 3.5.1 Modelo de las cinco fuerzas.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas que moldean las estrategias de Porter (2009) permite analizar la estructura subyacente de la industria en función de esas fuerzas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de nuevos aspirantes, (d) amenaza de productos o servicios sustitutos; y (e) rivalidad entre los competidores existentes.

Basado en estas cinco fuerzas se realiza el análisis competitivo de la región Ica.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Las universidades e institutos superiores no universitarios constituyen los proveedores más importantes del capital humano que demanda la región, permitiendo la formación de capacidades calificadas y articuladas al mercado laboral, lográndose así elevar la productividad y competitividad para un crecimiento económico y el desarrollo sostenible de la región.

La región Ica se ubica en la posición 3 (de 24 regiones) en cuanto al indicador educación de la fuerza laboral (del pilar laboral) que indica el porcentaje de la PEA ocupada con educación superior; asimismo, en el pilar educación y en el pilar salud la región Ica se ubica en la posición 3 (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015).

Al 2013 Ica contaba con la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, plenamente institucionalizada, y a la vez contaba con dos universidades en proceso de institucionalización, la Universidad Privada de Ica y la Universidad Ana Byron (Asamblea Nacional de Rectores [ANR], 2014).

Los proveedores no presentan alto poder de negociación, primero por contar con una sola universidad institucionalizada y al no estar institucionalizadas las otras dos universidades no pueden exigir mayores precios por los servicios que prestan, por lo que existen otros

proveedores de otras regiones que ofertan profesionales para cubrir la demanda del mercado laboral.

En lo referente al recurso hídrico los proveedores presentan un alto poder de negociación al ser un recurso relativamente escaso. La región Ica es dependiente en el abastecimiento de agua (D'Alessio et al., 2012); por lo que el abastecimiento del agua involucra a las regiones de Huancavelica y Ayacucho, puesto que se constituyen en los territorios que contienen las fuentes de agua dulce más importantes para Ica (GORE-ICA, 2010).

En lo referente a la operación logística la región Ica cuenta con un transporte aéreo y acuático, muy prometedores, por su lado, el Aeropuerto Internacional de Pisco y el aeropuerto “María Reiche Neuman” de Nazca. En el transporte acuático se encuentran el terminal portuario General San Martín, en la provincia de Pisco, distrito de Paracas, a 280 kilómetros al sur del puerto del Callao; el puerto de San Nicolás en el distrito de Marcona, provincia de Nazca y el puerto de San Juan de Marcona en el distrito del mismo nombre. Como proveedor público se encuentra la Autoridad Portuaria Nacional.

Asimismo se encuentra la Asociación de Transporte y Logística (APACIT) y los proveedores privados están reunidos en la Asociación Peruana de Profesionales de Logística (APROLOG).

***Poder de negociación de los compradores.*** Entre los principales países compradores de las exportaciones de la región destacan, en cuanto a espárragos (primer producto de agroexportación), los Estados Unidos de América, Inglaterra, España y Países Bajos; en menor medida se efectuaron envíos de espárrago en conserva y congelado, hacia los Estados Unidos, Japón y España. La uva (segundo producto de agroexportación) se envía a Hong Kong, China, Inglaterra, Países Bajos y Estados Unidos de América. La palta (cultivo con

mayor perspectiva de crecimiento en las exportaciones) se destina a los Países Bajos, Estados Unidos de América y España.

El espárrago es el cultivo principal de Ica con una participación del 40% después de La Libertad cuya producción es durante todo el año. Los demás productos como la uva y la palta se cosechan en temporadas de baja producción mundial brindándole a la región y al país un mayor poder de negociación. Asimismo, los bajos costos de producción hacen al Perú más competitivo y será aún más competitivo si se cuenta con capital humano suficiente y calificado. También se encuentra el grupo de compradores internos que poseen poco poder de negociación por las cantidades pequeñas que adquieren.

La producción de minerales como hierro, zinc y cobre son productos denominados *commodities*, cuya venta no brinda a la región o al país ningún poder de negociación al depender su precio de la variación internacional.

En lo referente a la operación logística los compradores lo constituirían las agencias navieras y agencias aéreas.

**Amenaza de nuevos aspirantes.** Son considerados competidores las regiones de La Libertad (50% de participación en el cultivo de espárrago), Lambayeque y Piura puesto que compiten con sus productos de mayor exportación como son el espárrago y la uva.

En cuanto a los proveedores de capital humano calificado lo constituyen universidades e institutos tecnológicos de las ciudades cercanas a Ica, como Lima y Arequipa.

En cuanto a los operadores logísticos son competidores las regiones de Moquegua con su puerto Ilo y Arequipa con su puerto Matarani, que tienen una ubicación estratégica en la costa oeste de América del Sur, donde la carga llega a su destino a través de una moderna carretera “la vía interoceánica” que une al Brasil. Se constituyen en amenazas cuando sean concesionados por el Gobierno Central y empiezan operar.

**Amenaza de productos sustitutos.** En cuanto a operadores logísticos sustitutos lo constituyen los puertos chilenos de Valparaíso y Arica. Además se tiene competencia nacional con el puerto del Callao.

**Intensidad de la rivalidad.** Existe una alta competencia en la oferta de profesionales por parte de universidades especialmente limeñas, tanto nacionales como privadas, asimismo técnicos provenientes de institutos tecnológicos como Tecsup o Senati, los que compiten por el mercado laboral regional con los profesionales que ofertan las universidad e institutos de la región Ica, especialmente profesionales para los niveles gerenciales que requieren las empresas e instituciones públicas.

En cuanto a logística la demanda internacional crecerá por la recuperación de Estados Unidos, por su ubicación estratégica en la cuenca del Pacífico. Los productos que constituyen la cadena de suministros podrían ser comercializados con países asiáticos. La operación logística es intensiva en capital por lo que las barreras de salida son altas.

### **3.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil Referencial (MPR)**

#### **3.6.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización, así como sus principales fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2008).

La matriz del perfil competitivo de la región Ica identifica a sus principales competidores, fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica respecto de las regiones Arequipa, La Libertad, Piura y Ancash. Se han seleccionado estas regiones porque presentan mejores posiciones en cuanto a competitividad y productividad regional. Con estas regiones se comparará la región Ica teniendo en cuenta los factores clave de éxitos seleccionados.

D'Aalessio (2013) planteó que el propósito de la MPC:

es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial (p.133).

Los pesos y ponderaciones de la Matriz PC son similares, en cuanto a su significado, que la matriz EFE, puesto que se incluye temas internos y externos; se trata de buscar la relevancia de los FCE según los valores asignados a las regiones materia de comparación (Arequipa, La Libertad, Piura y Ancash).

La matriz de perfil competitivo de la región Ica cuenta con ocho factores claves de éxito: (a) capital humano calificado, (b) acceso a recursos hídricos, (c) acceso a puertos marítimos, (d) acceso a aeropuertos, (e) estabilidad social de la región, (f) formación de clústeres en polos de desarrollo, (g) adecuada gestión pública (gobierno); e (h) infraestructura. De acuerdo a la revisión de la literatura, sobre el proceso estratégico, estos ocho factores claves de éxito, considerados en la matriz del perfil competitivo de la región Ica, representan un número adecuado de factores, a las que se le han asignado sus pesos pertinentes, cuidando que su suma sea igual la unidad.

La región Ica, con un valor de 2.30, está en una posición débil, ocupando el último lugar entre los competidores. La región más competitiva es Arequipa (2.76), seguida de la región La Libertad (2.74), Piura (2.49) y Ancash (1.50). La región debe trabajar mucho en las debilidades, tanto mayores como menores, valores con uno (1) y dos (2). Los resultados de la Matriz del Perfil Competitivo de la región Ica se aprecian en la Tabla 25. Según los resultados, la región Ica se ubica como la región costeña menos competitiva superado ampliamente por las otras regiones del litoral.

Tabla 25

*Matriz del Perfil de Competitividad (MPC)*

Factores claves de éxito	Peso	Región Ica		Región Arequipa		Región La Libertad		Región Piura		Región Ancash	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Capital humano calificado	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	3	0.48	1	0.16
2 Acceso a recursos hídricos	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
3 Acceso a puertos marítimos	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16
4 Acceso a aeropuertos	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09
5 Estabilidad social de la región	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28
6 Formación de clústeres en polos de desarrollo	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07
7 Adecuada gestión pública (gobierno)	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	2	0.36	1	0.18
8 Infraestructura	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	2	0.34	2	0.34
	1.00		2.30		2.76		2.74		2.49		1.50
Valor:		4 Fortaleza mayor		3 Fortaleza menor		2 Debilidad menor		1 Debilidad mayor			

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 136.

### 3.6.2 Matriz del Perfil Referencial (MPR).

Los pesos y ponderaciones de la Matriz PR son similares, en cuanto a su significado, que la matriz PC, puesto que se incluyen temas internos y externos. Los valores hacen referencia a las fortalezas y debilidades de la región, significando: (a) cuatro, fortaleza mayor; (b) tres, fortaleza menor; (c) dos, debilidad menor y (d) uno, debilidad mayor.

La matriz PR de la región Ica presenta ocho FCE, los mismos que el de la matriz PC. El estado de California es el que ha obtenido un mayor puntaje (3.89), seguido por la región V - Valparaíso (3.14) y la región Ica (2.30), por lo que Ica requiere aprender y evaluar qué aspectos utilizados por sus referentes (estado de California y región Valparaíso) pueden ser aplicados o modificados para obtener un próspero crecimiento y desarrollo, fundamentalmente en acceso a recursos hídricos, y formación de clústeres y alianzas como se aprecia en la Tabla 26.

Tabla 26

#### *Matriz del Perfil de Referencia (MPR)*

Factores claves de éxito	Peso	Región Ica, Perú		Región V - Valparaíso		Estado de California	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Capital humano calificado	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64
2 Acceso a recursos hídricos	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33
3 Acceso a puertos marítimos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4 Acceso a aeropuertos	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
5 Estabilidad social de la región	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
6 Formación de clústeres en polos de desarrollo	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28
7 Adecuada gestión pública (gobierno)	0.18	2	0.36	3	0.54	4	0.72
8 Infraestructura	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
	1.00		2.30		3.14		3.89
Valor:		4 Fortaleza mayor					
		3 Fortaleza menor					
		2 Debilidad menor					
		1 Debilidad mayor					

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013, p. 151.

### 3.7 Conclusiones

Del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la región Ica se encuentra un valor de 2.36 que posiciona a la región ligeramente por debajo del promedio, indicando que existe una respuesta ligeramente pobre porque no capitaliza adecuadamente las oportunidades ni da una respuesta adecuada para neutralizar las amenazas que el entorno presenta, por lo tanto existe mucho por mejorar, especialmente los factores con valores de uno y dos, que indican una pobre respuesta ante oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

Del resultado de la Matriz de Perfil Competitivo la región Ica, con un valor de 2.30, está en una posición débil, ocupando el último lugar entre tres competidores. La región más competitiva es Arequipa, seguida de las regiones de La Libertad y Piura, en ese orden de prelación. La matriz compara a las regiones bajo ocho FCE: (a) capital humano calificado, (b) acceso a recursos hídricos, (c) acceso a puertos marítimos, (d) acceso a aeropuertos, (e) estabilidad social de la región, (f) formación de clústeres en polos de desarrollo, (g) adecuada gestión pública [gobierno]; y (h) infraestructura.

Considerando los mismos factores claves de éxito, la matriz PR compara a la región Ica, con el estado de California y la región de Valparaíso. En esta comparación el estado de California lleva el liderazgo seguido de la región de Valparaíso, especialmente, en los FCE, adecuada gestión pública, infraestructura y capital humano. Corresponde por tanto a la región Ica evaluar si estos FCE, incluidos capital humano y gestión pública, en las que presentan una fortaleza los referentes (estado de California lleva el liderazgo y la región de Valparaíso) pueden ser aplicados o modificados para obtener un próspero crecimiento y desarrollo.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia.

El Gobierno Regional de Ica tiene como órgano máximo de gestión el Concejo Regional, este está presidido por el Gobernador Regional, luego el cargo inmediato inferior es del Gerente Regional, que a su vez le reportan las siguientes gerencias: gerencia de planeamiento, gerencia de desarrollo social, gerencia de desarrollo económico, gerencia de infraestructura y gerencia de recursos naturales y gestión de medio ambiente. Estas gerencias tienen oficinas de apoyo en referidas a administración, asesoría jurídica, seguridad, etc. Cada una de estas subgerencias cuenta con subgerencias y direcciones regionales. Finalmente, el organigrama de gestión cuenta con subgerencias en cada una de las provincias, como son Chincha, Pisco, Palpa y Nazca.

Como en todos los gobiernos regionales del país los cargos están politizados. Los cargos de gestión recaen en personal de confianza del Gobernador Regional y su partido político, para nada se consideran los méritos profesionales previos en carrera pública o privada. No existe la carrera pública como tal, por lo menos en todo su espectro, se hace carrera hasta ciertos cargos menores y muy especializados; para los cargos claves de gobierno, que coincidentemente son los de gestión, estos cargos están politizados, muchas veces recaen en manos de personal poco capacitado.

La toma de decisiones generalmente está enmarcada en un contexto de corto plazo; las decisiones muchas veces son tomadas en función a intereses políticos, intereses electorales; la agenda del gobierno regional está generada por el devenir político del día a día, dejando de lado las decisiones de largo plazo estructurado.

Los engorrosos trámites burocráticos para activar proyectos de desarrollo hacen que estos tengan que cumplir con un sin número de etapas de trámite administrativo con los

consiguientes tiempos de demora en ellos; esto hace que los proyectos se dilaten demasiado en su formulación y ejecución, muchas veces el cálculo político limita el alcance de estos proyectos a ejecución de corto plazo con el fin de que los proyectos se concluyan dentro de un periodo de mandato regional, así estos pueden ser usados en las campañas electorales muchas veces con fines reeleccionistas.

Las exigencias técnicas y de forma en la formulación de los proyectos y la consiguiente aprobación de estos es también un obstáculo para la ejecución de proyectos. Muchos proyectos que deberían ser de fácil ejecución tienen que tener voluminosos expedientes solo por cumplir con exigencias de tramitación establecidas, expedientes técnicos con tal nivel de detalle que la mayoría de veces no tienen justificación práctica. Es fundamental que se revise toda la secuencia de formulación y aprobación de los proyectos a nivel de perfil y expediente técnico con el fin de aligerar su ejecución. Los tiempos que se manejan en el desarrollo de proyectos desde la formulación de los términos de referencia hasta su puesta en marcha son en la mayoría de los casos de varios años, entorpeciendo el desarrollo de la región.

El Gobierno Regional de Ica cuenta con un plan de desarrollo concertado para el periodo 2010-2021. El Plan de Desarrollo Regional Concertado de Ica es un instrumento y guía objetiva para que la administración regional, los gobiernos locales y la sociedad civil orienten su accionar para alcanzar la visión compartida de desarrollo de la región. Sin embargo, este plan de desarrollo concertado, a pesar de que tiene un sistema de verificación de logros, no tiene la garantía de que su implementación y seguimiento trascienda un periodo gubernamental ya que los celos políticos hacen que se formulen documentos similares en cada periodo político de gobierno dejando de lado el formulado por la anterior gestión.

En los que respecta a la región de Ica, el nivel de ejecución de presupuesto es muy bajo, lo cual demuestra un manejo gerencial de los recursos pobre, pues no se aprovecha de

manera óptima los recursos económicos asignados de los que dispone, muchas veces se concede ampliación de presupuesto que incluso no se usa. Para tener una idea del nivel de gasto por tipo de gobierno en la región Ica se presenta la Tabla 27 donde se muestra el detalle y el porcentaje de inversión para ese año, se puede notar que existe un porcentaje importante que se deja de invertir, más notorio esto en los Gobiernos Locales.

Tabla 27

*Ejecución del Gasto de 2014 por Tipo de Gobierno*

Nivel de Gobierno	Presupuesto institucional de apertura	Presupuesto institucional modificado	Ejecución			Avance %
			Compromiso	Devengado	Girado	
Gobierno nacional	697'942,649	944'939,757	867'101,507	867'049,013	866'352,623	91.8
Gobierno regionales	648'620,622	863'441,257	782'969,226	782'966,367	782'140,589	90.7
Gobiernos locales	411'552,657	898'240,323	637'643,747	633'326,863	626'488,491	70.5
<b>Total</b>	<b>1,758'115,928</b>	<b>2,706'621,337</b>	<b>2,287'714,481</b>	<b>2,283'342,243</b>	<b>2,274'981,703</b>	<b>84.4</b>

*Nota.* Tomado del "Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas," por el MEF, 2014. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2014&ap=ActProy>

Durante el periodo presupuestal 2014 de la región Ica, el presupuesto proveniente vía la fuente de financiamiento del canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, ha sido el que menos ejecutó, seguido de la fuente de financiamiento, donaciones y transferencias de recursos directamente recaudados; mientras los que más se ejecutaron fueron los recursos provenientes de la fuente de financiamiento recursos ordinarios.

El Gasto por Fuente de Financiamiento del Gobierno Regional de Ica se muestra en la Tabla 28. Los números son claros al respecto, los Recursos Ordinarios, es decir los asignados por el Gobierno Central son bastante mayores que los recursos directamente recaudados, teniendo la región Ica recursos del canon importantes, sin embargo esto no son tan elevados como los de las regiones con importante componente minero con Ancash, Cuzco, Cerro de Pasco, etc.

Tabla 28

*Gobierno Regional de Ica, Gasto por Fuente de Financiamiento*

Detalle	Presupuesto institucional de apertura (1)	Presupuesto institucional modificado (2)	Ejecutado (3)	Saldo (4)=(2)-(3)	Avance % (5)=(3)/(2)
Recursos ordinarios	558'423,070	668'923,024	646'205,786	22'717,238	96.6
Recursos directamente recaudados	19'686,879	23'004,705	18'858,402	4'146,303	82.0
Donaciones y transferencias	0	29'798,676	23'567,955	6'230,721	79.1
Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	70'510,673	141'714,852	94'337,084	47'377,768	66.6
<b>Total</b>	<b>648'620,622</b>	<b>863'441,257</b>	<b>782'969,227</b>	<b>80'472,030</b>	<b>90.7</b>

*Nota.* Tomado del "Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas", por el Ministerio de Economía (MEF), 2014. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2014&ap=ActProy>

#### **4.1.2 Marketing y ventas.**

El marketing entendido como la orientación empresarial para satisfacer la necesidad de los consumidores, a través de la adecuación de las ofertas de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2008).

La promoción de las bondades paisajísticas, arqueológicas, recreacionales y turísticas en general es fundamental para generar ingresos para la región. La capacidad del turismo de generar ingresos a un amplio espectro de la población es de las mejores características que se debe aprovechar de la llamada "industria sin chimeneas". Para poder aprovechar esta característica es fundamental que la región cuente con los adecuados servicios turísticos: vías de comunicación en buen estado, servicios de transporte terrestre y aéreo adecuados, calidad y capacidad de alojamiento suficiente, restaurantes para todo el espectro de nivel económico. Todo esto es determinante para la satisfacción del turista, que debería generar dos aspectos

fundamentales luego de su visita, la posibilidad del retorno y la recomendación de la visita a la región a otros potenciales turistas.

La promoción de la región no se debería limitar al turismo solamente, es necesario que la región incentive también las inversiones empresariales, atraer las grandes inversiones nacionales e internacionales vía simplificación administrativa y disposiciones legales de promoción de la inversión, esto debe ser concertado entre el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales, a fin de que se articulen parques industriales cerca de la vía principal que es la Carretera Panamericana, cerca al aeropuerto internacional de Pisco y a los puertos de San Martín y de Marcona.

Es fundamental que la visión regional no sea endógena, la región se desarrolla en medio de un entorno y este entorno lo constituyen otras regiones circundantes, principalmente Huancavelica y Ayacucho; con la primera se puede promocionar los servicios logísticos, por medios de los puertos de Ica para los futuros megaproyectos mineros que se desarrollarán en la región Huancavelica; con la segunda la complementariedad de oferta turística es relevante, las vías de acceso principales a la región Ayacucho parten de dos ciudades capital de provincia de Ica, estas son Pisco y Nazca. Es fundamental la generación de convenios interregionales de mutuo beneficio tanto con Huancavelica como con Ayacucho.

#### **4.1.3 Operaciones y logística-infraestructura.**

El PBI de producción del sector agropecuario ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2009, principalmente fruto del crecimiento de la agroexportación, si bien la producción agrícola ha ido en aumento, la producción pecuaria es la que más ha crecido en los últimos cinco años a tal punto que está por detrás de la producción agrícola, tal como se aprecia en la Tabla 29.

Tabla 29

*Región Ica: Valor Bruto de Producción Agropecuaria en Millones de Nuevos Soles de 1994, 2009-2013*

Departamento	Indicador	2009	2010	2011	2012	2013
Ica	Agrícola	652.1	644.21	702.5	759.37	788.4
Ica	Pecuario	342.74	361.86	395.72	457.51	527.08
Ica	Agropecuario	994.84	1006.07	1098.22	1216.88	1315.48

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

La producción de huevo, ave y leche fresca, como fuente principal de los productos pecuarios, también ha aumentado desde el año 2009, como se aprecia en la Tabla 30. El aumento de la producción de ave se debe a una mayor colocación de pollos BB de la línea de carne, el aumento de la producción de huevo se debe a una mayor provisión de huevos a la ciudad de Ica y Lima.

Tabla 30

*Región Ica: Producción Pecuaria Según Principales Productos, 2009-2013*

Principales Productos	Und	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013 P/	%
Huevo	Tn	83,572	53.7	85,007	51.9	88,875	50.2	101,697	49.9	114,131	48.4
Ave 1/	Tn	38,441	24.7	40,245	24.6	47,377	26.8	58,822	28.9	70,856	30.0
Leche Fresca	Tn	27,723	17.8	30,278	18.5	32,109	18.2	35,909	17.6	43,361	18.4
Vacuno 1/	Tn	2,719	1.7	3,215	2.0	3,460	2.0	3,461	1.7	3,879	1.6
Porcino 1/	Tn	2,433	1.6	4,242	2.6	4,339	2.5	2,999	1.5	2,958	1.3
Caprino 1/	Tn	466	0.3	473	0.3	491	0.3	540	0.3	576	0.2
Ovino 1/	Tn	182	0.1	209	0.1	223	0.1	188	0.09	199	0.1
		155,536	100	163,669	100	176,873	100	203,617	100	235,960	100

*Nota.* Tomado de “Avance Económico,” por INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1167/ica.htm](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1167/ica.htm)

La producción agrícola de la región Ica, una de las principales regiones líderes en el país en ese sector, destaca entre los principales productos de explotación a la uva, alfalfa, espárrago, cebolla y tomate cuya producción ha ido en aumento desde el 2009, tal como se aprecia en la Tabla 31. La producción de la uva ha ido en aumento para satisfacer la demanda de las exportaciones principalmente a los EEUU, Holanda, Hong Kong y China. También

para satisfacer la demanda interna a través de la producción de pisco que ha aumentado a raíz de la campaña a favor de su consumo como licor nacional. Mientras que la producción de espárrago se ha incrementado debido a una mayor demanda del mercado de destino Estados Unidos, España y Reino Unido.

Tabla 31

*Región Ica: Producción Agrícola Según Principales Productos, 2009-2013*

Principales Productos	Und	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013 P/	%
Uva	Tn	127,137	11.8	120,999	11.0	133,137	12.0	149,768	12.2	169,043	13.1
Alfalfa	Tn	148,573	13.7	190,461	17.3	168,402	15.2	159,784	13.0	167,398	12.9
Espárrago	Tn	122,159	11.3	137,250	12.5	144,420	13.0	143,987	11.7	152,682	11.8
Cebolla	Tn	86,974	8.0	111,030	10.1	116,031	10.5	134,785	11.0	133,484	10.3
Tomate	Tn	112,211	10.4	114,465	10.4	84,023	7.6	116,436	9.5	131,305	10.2
Maíz											
Amarillo	Tn	113,894	10.5	93,788	8.5	92,731	8.4	108,303	8.8	119,731	9.3
Duro											
Papa	Tn	115,667	10.7	63,785	5.8	80,347	7.2	87,889	7.2	83,941	6.5
Mandarina	Tn	26,073	2.4	39,678	3.6	42,508	3.8	55,755	4.5	68,564	5.3
Algodón											
Rama	Tn	55,553	5.1	42,309	3.8	67,028	6.0	67,355	5.5	56,390	4.4
Zapallo	Tn	37,751	3.5	35,779	3.3	44,571	4.0	46,478	3.8	45,605	3.5
Palta	Tn	19,220	1.8	27,020	2.5	30,829	2.8	34,285	2.8	39,439	3.1
Naranja	Tn	24,088	2.2	26,368	2.4	23,709	2.1	23,621	1.9	25,823	2.0
Maíz											
Choclo	Tn	21,182	2.0	29,328	2.7	15,040	1.4	22,793	1.9	21,183	1.6
Camote	Tn	20,756	1.9	16,436	1.5	17,067	1.5	20,267	1.7	20,618	1.6
Sandía	Tn	13,136	1.2	12,817	1.2	14,032	1.3	17,170	1.4	14,786	1.1
Otros	Tn	37,398	3.5	37,673	3.4	34,537	3.1	38,925	3.2	43,079	3.3
		1'081,772	100	1'099,186	100	1'108,414	100	1'227,600	100	1'293,069	100

*Nota.* Tomado de "Avance Económico," por INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1167/ica.htm](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1167/ica.htm)

La Región Ica abarca una superficie agropecuaria de 120,416 Ha, de las cuales se encuentra bajo riego 117,384 Ha y bajo secano 3,032 Ha. Como se aprecia en la Tabla 32, la provincia de Ica, que comprende los Valles de Ica, Pampas de Villacuri y Lanchas concentra la mayor superficie agrícola de la región (34.27%), mientras que la provincia de Chincha concentra la mayor superficie de pastos naturales (75.34%).

Tabla 32

*Superficie Agropecuaria en la Región Ica por Provincia (en Hectáreas)*

Provincia	Superficie Agrícola	Pastos Naturales	Montes y Bosques	Otras clases de tierras	Total
Ica	41,985	3,013	5,256	22,767	73,021
Chincha	27,651	43,912	427	9,344	81,334
Pisco	26,512	1,504	310	9,282	37,608
Palpa	7,962	11,353	1,564	8,095	28,974
Nazca	16,308	170	1,668	4,370	22,516
Total	120,418	59,952	9,225	53,858	243,453

*Nota.* Tomado del "Actualización del Plan Estratégico de la Dirección Regional Agraria Ica", por el Dirección Regional Agraria Ica , 2008-2011. Recuperado de [http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/ica.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ica.pdf)

La demanda hídrica, es la demanda del agua para todos sus usos, cuyo déficit es cubierto con la sobreexplotación de aguas subterráneas y parte no es atendida. Según muestra la Tabla 33, para el sector agrícola, la explotación del acuífero del valle de Ica ha aumentado de manera dramática desde el año 1950 a la fecha. Esto ha producido un desbalance importante en la demanda hídrica de la región.

Tabla 33

*Explotación del Acuífero del Valle de Ica 1950-2009 (en hm<sup>3</sup>/año)*

Año	Reserva Explotada (hm <sup>3</sup> /año)
1950	150
1958	360
1960	320
1965	250
1967	285
2002	225
2007	385
2009	335

*Nota.* Tomado del "Plan de Gestión del Acuífero del Valle de Ica y Pampas de Villacuri y Lanchas", por la Autoridad Nacional del Agua , 2010. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/media/528051/ica%20-%20plan%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

El acuífero de Ica representa el 35% de la explotación de aguas subterráneas a nivel nacional, según el Plan de Gestión del acuífero del valle de Ica y pampas de Villacuri y Lanchas. Como muestra la Tabla 34, la sobreexplotación del acuífero del valle de Ica mostró

una sobreexplotación el año 2009 de 327 hm<sup>3</sup>/año, de seguir esta tendencia, si la región no realiza acciones que la revierta, la región Ica pondrá en riesgo la subsistencia de su principal ingreso que es la agroexportación.

Tabla 34

*Sobreexplotación del acuífero del Valle de Ica, pampas de Villacuri y Lanchas (en hm<sup>3</sup>/año)*

Valle y Pampas	Reserva Explotable hm <sup>3</sup> /año	Reserva Explotada hm <sup>3</sup> /año	Sobre Explotación hm <sup>3</sup> /año	Descenso del nivel de la Napa Freática m/año
Ica	190	335	-145	-1.4
Villacuri	63	228	-165	-1.5
Lanchas	17	34	-17	-1.85
Total	270	597	-327	----

*Nota.* Adaptado del "Plan de Gestión del Acuífero del Valle de Ica y Pampas de Villacuri y Lanchas", por la Autoridad Nacional del Agua, 2010. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/media/528051/ica%20-%20plan%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

La producción de harina y aceite de pescado así como el desembarque de anchoveta correspondientes a la actividad pesca ha experimentado una disminución en la producción para las tres actividades a más del 50% de la producción del año 2009. También debe considerarse que la producción de estas actividades no se produce de forma constante en todos los meses del año sino está concentrada entre cuatro a cinco meses al año, tal como se aprecia en la Tabla 35.

Tabla 35

*Región Ica: Producción de Desembarque de Anchoveta, Harina y Aceite de Pescado, 2009-2013*

Indicador	Unidad	2009	2010	2011	2012	2013
Desembarque de anchoveta	Tn métrica bruta	1'108,595	502,695	1'546,918	638,852	533,978
Producción de harina de pescado	Tn	262,145	119,675	359,760	149,165	124,897
Producción de aceite de pescado	Tn	56,488	22,221	71,663	25,933	19,585

*Nota.* Adaptado de "Sistema de Información para la Toma de Decisiones," por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Si bien la producción de harina y aceite de pescado ha disminuido desde el 2009, sin embargo, ha habido un incremento acelerado en la producción de enlatados de pescados, mariscos y afines pasando en el orden de 357 toneladas métricas brutas de pescado enlatado el año 2009 a 8,300 toneladas el año 2013, mientras que la producción de curado de pescado y mariscos prácticamente ha disminuido un 60% el 2012 con respecto a la producción del 2009, como se aprecia en la Tabla 36.

Tabla 36

*Región Ica: Producción de Pescados y Mariscos, 2009-2013*

Indicador	Unidad	2009	2010	2011	2012	2013
Producción de recursos hidrobiológicos enlatados	Tn métrica bruta	583	1,323	6,436	5,648	8,300
Producción de enlatado de pescado y mariscos	Tn métrica bruta	357	1,490	6,432	5,648	8,300
Producción de congelado de pescados y mariscos	Tn métrica bruta	315	1,059	2,260	1,765	2,221
Producción de curado de pescado y mariscos	Tn métrica bruta	3,343	3,470	2,791	1,334	-

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Las concesiones por tipos de explotación de mineral de la región Ica se aprecian en la Tabla 37. La minería se ha convertido en la principal actividad económica de la región cuyo crecimiento ha sido el mayor con respecto a las otras actividades. Se muestra que los elementos más extraídos son del tipo metálico; el metal más explotado es el hierro el cual se concentra en la zona de Marcona a cargo de la minera Shougang Hierro Perú S.A.A.; la producción de hierro del 2013 se ha incrementado un 50% más con respecto a la del 2009.

Tabla 37

*Región Ica: Número de Concesiones Mineras a Mayo del 2014*

N° Concesiones	Metálica	No metálica	N° de titulares	Hectáreas
1,842.00	1,342.00	500.00	811.00	763,320.00

*Nota.* Tomado de “Informe de Seguimiento a las Concesiones Mineras en el Perú,” por Cooper Acción, 2014.

Se observa una disminución de 43% en la transferencia de recursos generados por la minería entre el año 2013 y 2014 como resultado de una disminución en la producción del 2014 que se ha visto reflejada también en el bajo crecimiento económico del país en ese período, como se puede apreciar en la Tabla 38.

Tabla 38

*Región Ica: Transferencia de Recursos Generados por la Minería (en Nuevos Soles)*

Año	Canon minero	Regalías mineras	Derecho de vigencia	Total
2013	347'064,086	50'162,706	3'968,746	401'195,538
2014	185'986,109	39'303,662	5'200,478	230'490,249

*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico de Minería,” por el Ministerio de Energía y Minas, 2013. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

La producción de zinc del 2013 se ha duplicado con respecto al 2009, la producción de cobre se ha incrementado más del 100% con respecto a la del 2009. Similar comportamiento ocurre con la producción de plomo y plata, como se aprecia en la Tabla 39.

Tabla 39

*Región Ica: Producción de los Principales Metales, 2009-2013*

Producción	Unidad	2009	2010	2011	2012	2013
Hierro	Tonelada larga fina	4'418,768	6'042,644	7'010,938	6'684,539	6'680,659
Zinc	Toneladas métricas de contenido fino	81,379	77,311	96,157	114,038	161,740
Cobre	Toneladas métricas de contenido fino	16,405	19,312	25,276	31,667	38,496
Plomo	Toneladas métricas de contenido fino	8,425	7,952	9,240	9,759	15,259
Plata	Miles de onzas finas	1,811	2,124	2,206	2,425	3,326
Oro	Miles de onzas finas	0	0.1	0.1	0.4	6.7

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2012), la región Ica cuenta con una red vial de 3,386.4 km, de los cuales 663.2 km pertenecen a la red nacional; 721.2 km a la red departamental y 2,002.0 km a la red vecinal. De la red vial con pavimento (700.8 km), el 81.6 % corresponde a la red nacional; 7.0 % a la red regional y 11.4 % a la red vecinal. En tanto, de la red vial sin pavimento (2,685.6 km) el 3.4 % corresponde a la red nacional; 25.0 % a la red regional y 71.6 % a la red vecinal. Asimismo la Red Vial de la región Ica con respecto al país, se aprecia en la Tabla 40.

Tabla 40

*Red Vial Nacional Pavimentada y No Pavimentada al 2013*

Red Vial	Pavimentada	%	No pavimentada	%	Total General	%
Red Vial Nacional	15,310	61.3	9,665	38.7	24,975	17.7
Red Vial Departamental	2,340	9.7	21,895	90.3	24,235	17.2
Red Vial Vecinal	1,611	1.8	90,233	98.2	91,844	65.1
Total	19,261	13.7	121,793	86.3	141,054	100
Red Vial Nacional - ICA	572	3.7	91	0.9	663	2.7

*Nota.* Adaptado de “Intervenciones en la Red Vial Nacional,” por Torres, 2013.  
[http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/vf\\_RVN\\_PERU\\_RTT\\_2014\\_\(20140916\)\\_resumen%20ejecutivo.pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/vf_RVN_PERU_RTT_2014_(20140916)_resumen%20ejecutivo.pdf)

La región Ica posee dos aeródromos locales Las Dunas y Nazca, un helipuerto y un aeropuerto internacional ubicado en Pisco, administrado por Aeropuertos del Perú S.A. a partir del 2008 luego de una concesión, como se aprecia en la Tabla 41; en el que se invertirá S/. 153 millones con la finalidad de ampliar la capacidad del aeropuerto y recibir 400 mil pasajeros para el 2017 en vuelos tanto nacionales como extranjeros, lo que permitirá potenciar los atractivos turísticos de la región así como las exportaciones agroindustriales ahorrando a los productores los 300.0 km que ahora tienen que transportar sus productos hasta el aeropuerto Jorge Chávez en el Callao.

Tabla 41

*Región Ica: Instalaciones Aeroportuarias Existentes, 2012*

Instalación Aeroportuaria	Tipo	Administrador
Helipuerto de Superficie María Reiche	Helipuerto	Helinka S.A.C.
Las Dunas	Aeródromo Local	Sr. Carlos Palacín Fernández
Nazca - María Reiche Neuman	Aeródromo Local	Corpac S.A.
Pisco	Aeropuerto Internacional	Aeropuertos del Perú S.A.

*Nota.* Adaptado de “Infraestructura Aeroportuaria a Nivel Nacional: 2012,” por el MTC, 2012.  
Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

En el año 2012 el puerto de Pisco movilizó 273 mil TM de carga de productos exportados y 638 mil TM de carga de productos importados. De otro lado, en el distrito de Marcona, provincia de Nazca se encuentra el puerto de San Nicolás, que es de uso privado y administrado por la empresa Shougang Hierro Perú, para la carga en minerales. Posee un muelle de 611 metros, con un calado de 18 metros superior al del puerto de Pisco de 10 metros. En ese mismo distrito también se encuentra el puerto de San Juan de Marcona que cuenta con un muelle de 845 metros y dos puntos de atraque. Su gran calado, superior a los 20 metros permitiría atender naves de gran tamaño. La región Ica posee cuatro terminales portuarios de los cuales tres son de uso privado y uno de uso nacional. La Tabla 42 muestra la Infraestructura Portuaria existente en la región.

Tabla 42

*Región Ica: Infraestructura Portuaria, 2012*

Terminal Portuario	Uso	Administrador	Titularidad	Ámbito
TP Multiboyas Pisco	Privado	CONSORCIO TERMINALES S.A.	Pública (Concesionado)	Marítimo
TP Pluspetrol – Pisco	Privado	PLUSPETROL	Privada	Marítimo
TP General San Martín	Público	ENAPU S.A.	Pública	Marítimo
TP Shougang Hierro Perú	Privado	SHOUGAN HIERRO PERÚ S.A.	Privada	Marítimo

*Nota.* Adaptado de “Infraestructura Portuaria a Nivel Nacional: 2012,” por el MTC, 2012.  
Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

De acuerdo al Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), el número de líneas en servicio de telefonía fija en la región Ica ha crecido de 40.3 mil líneas en el 2003 a 68.9 mil al 2012, es decir, un incremento de 70.9 %, alcanzando una densidad de 9.2 líneas por cada 100 habitantes, cercano al promedio nacional (10.6 líneas por cada 100 habitantes). Respecto de la telefonía móvil, el número de líneas en servicio ascendió a 667.3 mil líneas.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad.**

La composición porcentual del Presupuesto de la Región Ica, que se muestra en la Tabla 43, nos da una idea de como el Gobierno Regional distribuye sus recursos, el grueso de la inversión se da en Educación y Salud, sectores de asistencia poblacional directa, muy poco se invirtió ese año en Infraestructura Vial y Infraestructura Urbana, ambos sectores fundamentales para el crecimiento de la producción a todo nivel.

El sector financiero acompañó el crecimiento económico de Ica en los últimos años. El grado de bancarización, medido por el ratio créditos/PBI regional aumentó de 11.1 % en el 2003 a 17.9 % en el 2012. De otro lado, el número de oficinas se triplicó entre el 2003 y 2013, mientras que el ratio de intermediación financiera (créditos/depósitos) pasó de 1.3 puntos en el 2003 a 1.6 puntos en el 2013, debido a la mayor tasa de crecimiento de los créditos frente a los depósitos; esta última, asociada a la bancarización de los trabajadores del subsector agroindustrial.

A diciembre del 2013 se registró 212.6 mil afiliados activos del Sistema Privado de Pensiones (SPP), representando el 3.9 % del total nacional. Con relación a la cobertura del SPP en el departamento, los afiliados activos representan el 51.2 % de la Población Económicamente Activa (PEA). En cuanto a dinamismo, entre el 2003 y 2013, el número de afiliados activos creció a una tasa promedio anual de 5.6 %, igual al promedio nacional.

Respecto a las inversiones en energía, el grupo Cobra invertirá US\$ 44 millones en la construcción de una central eólica de 32 megavatios en la provincia de Nazca. De otro lado, la empresa Contugas viene construyendo con una inversión estimada en S/. 980 millones un gaseoducto con redes troncales para abastecer de gas natural a cuatro de las cinco provincias del departamento (Ica, Pisco, Nazca y Chincha), tanto para uso residencial como industrial.

Tabla 43

*Composición Porcentual del Presupuesto de la Región Ica, 2014*

Detalle	Presupuesto institucional modificado	Porcentaje (%)
Salud	114'840,675	13.3
Infraestructura agraria	45'479,600	5.3
Emergencias	45'864,782	5.3
Infraestructura vial	25'930,069	3.0
Infraestructura urbana	3'703,072	0.4
Educación	252'394,091	29.2
Acciones centrales	69'705,809	8.1
Proyectos Varios	305'523,159	35.4
<b>Total</b>	<b>863'441,257</b>	

*Nota.* Tomado del "Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas," por el MEF, 2014. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2014&ap=ActProy>

En el sector minero, Shougang Hierro Perú está finalizando su proyecto de ampliación de su mina de hierro en el distrito de Marcona, con una inversión de S/. 1,500 millones, con la finalidad de elevar su producción anual hasta 10 millones de TM; entre las obras están comprendidas la construcción de una nueva planta de beneficio así como la ampliación del muelle de despacho de minerales de San Nicolás. La Minera Shouxin Perú S.A. efectuará la explotación de cobre, zinc y hierro en la provincia de Nazca con una inversión de US\$ 239 millones. De otro lado, la empresa Jintong Mining se encuentra explorando sus concesiones

LLAMA-TY01 ubicadas en la provincia de Pisco, distritos de Humay y Huancano, con la finalidad de explotar oro en el futuro, se desconoce el monto de inversión.

En transportes, Aeropuertos del Perú S.A. modernizará con US\$ 60 millones el aeropuerto de Pisco, lo que incluye la construcción de plataformas para aeronaves, oficinas, locales comerciales, áreas de atención a pasajeros y parqueo de vehículos. Se estima que dentro de 15 años el aeropuerto tendrá un movimiento de 1.5 millones de pasajeros por año y servirá de alternativa al aeropuerto Jorge Chávez.

En turismo, en el distrito de Paracas, balneario El Chaco-La Puntilla se están desarrollando dos proyectos hoteleros consistentes en la construcción de 200 departamentos de lujo y laguna artificial de agua de mar para la realización de diversos deportes acuáticos, estando el proyecto a cargo de Shamrock con US\$ 46 millones de inversión. De otro lado, Aranwa, con un presupuesto de US\$ 9 millones, edificará un resort turístico de 4 estrellas con 110 habitaciones y un embarcadero propio sobre un área de 6 hectáreas.

Con respecto a la inversión pública ejecutada por los tres niveles de gobierno en la región Ica, entre los años 2008 y 2013, se totalizó S/. 3,446.7 millones. Con relación a este último año, las principales inversiones fueron: (a) construcción del nuevo establecimiento penitenciario de Chincha, con S/.37.1 millones de inversión ejecutado por el Gobierno Central; (b) fortalecimiento de la capacidad resolutive de los servicios de salud del hospital San José de Chincha, a cargo del gobierno regional (el 2013 la ejecución financiera fue de S/. 36.5 millones); y (c) ampliación y mejoramiento del sistema de abastecimiento de agua potable de la ciudad de Ica, con una ejecución de S/. 20.4 millones el 2013.

#### **4.1.5 Recursos humanos y culturales.**

La Dirección Regional de Comercio, Turismo y Artesanía tiene como misión el fomentar el desarrollo de actividades culturales a través del turismo con la finalidad de promover los valores sociales y la identidad hacia la región Ica. El Gobierno Regional tiene

en claro que la educación y la salud son los pilares principales para el desarrollo sostenible de la población. Ello porque lo que se busca a futuro es tener ciudadanos con una formación integral con igualdad de oportunidades y ciudadanos que tengan acceso al servicio integral de salud para fomentar el desarrollo social y humano de la región. La Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo debe fomentar la generación de empleo a través del desarrollo de las micro y medianas empresas.

Con respecto a los recursos humanos, referido a la población, las estimaciones del INEI muestran que las provincias de Ica y Chincha son las que crecieron más en el último quinquenio como se puede apreciar en la Tabla 44, queda rezagado el crecimiento de la población de Pisco mientras que Nazca y Palpa tiene un crecimiento casi nulo debido a la migración de sus pobladores hacia las ciudades.

Tabla 44

*Población Estimada de la Región Ica por Provincias, 2010-2015*

Provincia	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ica	339,782	344,430	349,036	353,611	358,162	362,693
Chincha	204,933	207,529	210,098	212,643	215,170	217,683
Nazca	58,766	58,801	58,817	58,819	58,805	58,780
Palpa	12,838	12,730	12,621	12,508	12,394	12,279
Pisco	131,019	132,018	132,986	133,926	134,841	135,735
ICA	747,338	755,508	763,558	771,507	779,372	787,170

*Nota.* Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones Población Departamental por Años Calendarios y Edades Simples 1995-2025,” por el INEI, 2015. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

La población comprendida entre los 20 y 59 años suma un total de 422,384 personas, representando un 53.66% del total de la población, dicha población constituye la fuerza laboral de la región. En el caso de Nazca, la población se concentra en población tempranamente más joven hasta los 29 años a diferencia del resto de provincias, como se aprecia en la Tabla 45.

Tabla 45

*Población Total de la Región Ica, por Provincia, por Grupos de Edad, 2013*

Provincia	Total	0 – 9	10 – 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	80 y más
Ica	362,693	60,802	65,423	64,826	52,596	44,897	33,572	21,854	13,274	5,449
Chincha	217,683	40,556	39,899	37,699	32,113	25,514	19,901	12,520	6,897	2,584
Nazca	58,780	9,641	11,297	9,394	9,187	7,479	5,815	3,548	1,746	673
Palpa	12,279	1,981	2,314	1,916	1,669	1,578	1,196	844	588	193
Pisco	135,735	24,602	25,576	23,648	20,401	16,775	12,208	7,550	3,606	1,369
ICA	787,170	137,582	144,509	137,483	115,966	96,243	72,692	46,316	26,111	10,268

*Nota.* Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de Población,” del INEI, 2015. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Según los censos registrados en el Perú se encuentra que el índice de masculinidad de la región Ica ha ido disminuyendo paulatinamente desde 114.5 para 1940, a 98.6 para el año 2007, como se aprecia en la Tabla 46. Esto significa que cada vez más está aumentando el número de mujeres respecto al de varones.

Tabla 46

*Región Ica: Población Censada e Índice de Masculinidad, Según Censos Nacionales*

Censo	Población			Índice de masculinidad
	Total	Hombres	Mujeres	
1940	140,898	75,207	65,691	114.5
1961	255,930	133,066	122,864	108.3
1972	357,247	182,786	174,461	104.8
1981	433,897	216,651	217,246	99.7
1993	565,686	279,602	286,084	97.7
2007	711,932	353,386	358,546	98.6

*Nota.* Tomado de “Ica: compendio estadístico departamental 2009-2010,” por INEI, 2010. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0967/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0967/libro.pdf)

Sin embargo, de acuerdo a las proyecciones realizadas por el INEI, para los periodos 2010 - 2015, existen más varones que mujeres aunque en términos porcentuales la diferencia

radica solo en los decimales, como se aprecia en la Tabla 47. Esto demuestra que la diferencia entre la cantidad de varones y mujeres es casi similar.

Tabla 47

*Población Estimada, Según Sexo, Censos 2010-2015*

ICA	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Varones	374,501	378,792	383,018	387,189	391,313	395,398
Mujeres	372,837	376,716	380,540	384,318	388,059	391,772
Total	747,338	755,508	763,558	771,507	779,372	787,170

*Nota.* Adaptado. Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

La PEA de la región Ica del 2013 ha tenido un leve incremento con respecto al 2009, analizando el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) en términos de empleo y subempleo, se puede destacar un incremento en el empleo adecuado desde el 2009 al 2013 mientras que el subempleo ha disminuido de 44.9% el 2009 a 35.6% el 2013, tal como se aprecia en la Tabla 48.

Tabla 48

*Región Ica: Población Económicamente Activa, Según Niveles de Empleo, 2009-2013 (en Porcentajes)*

Niveles de empleo	2009	2010	2011	2012	2013
PEA Ocupada	94.5	95.6	96.0	94.9	96.7
Empleo adecuado	49.6	53.2	56.7	58.0	61.1
Subempleado	44.9	42.3	39.3	36.8	35.6
Por horas	13.1	11.0	7.5	5.6	4.2
Por ingresos	31.8	31.4	31.8	31.2	31.4
PEA Desocupada	5.5	4.4	4.0	5.1	3.3
Total PEA	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Tomado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2004-2013,” por el INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1200/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html)

Con respecto a la población de la región Ica afiliada a un seguro de salud, el año 2013 se distribuyó en un 40.9% para personas que cuentan con el Seguro Social de Salud, un 18.5% de personas que cuenta con el seguro Integral de Salud y un 2.5% para personas que cuentan con algún tipo de seguro. En términos totales, un 61.9% del total de la población contó con algún seguro de salud, el resto de la población no contó con ninguno. También se pudo observar que en los distritos de Ica, Chincha y Palpa contaban con seguro 44.8%, 44.6% y 43.2%, respectivamente. Los distritos que se quedaron relegados son Nazca y Pisco con 38.5% y 37.2%, respectivamente, con accesos a algún seguro, como se aprecia en la Tabla 49.

Tabla 49

*Región Ica: Porcentaje de la Población Afiliada a un Seguro de Salud, 2010-2013(en Porcentajes)*

Población afiliada a:	2010	2011	2012	2013
Seguro Social de Salud	35.7	38.0	39.9	40.9
Seguro Integral de Salud	20.9	23.1	18.7	18.5
Otros seguros	3.6	2.6	2.4	2.5
Algún Seguro de Salud	60.2	63.7	61.0	61.9

*Nota.* Adaptado. Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

Los índices de desnutrición en talla y peso en porcentaje que afectaron a la población infantil en la región Ica, sobre todo la desnutrición crónica por talla, se aprecia en la Tabla 50, en la que las estimaciones se refirieron a niñas y niños nacidos en el periodo 0-59 meses anteriores a la encuesta. Cada índice se expresó en términos del número de desviaciones estándar (DE) de la media del patrón internacional utilizado por la OMS. Las niñas y niños se clasificaron como desnutridos si estaban por debajo de -2 desviaciones estándar (DE) por debajo de la media de la población de referencia. La tabla se basó en niñas y niños con fechas completas de nacimiento y mediciones tanto de talla como de peso.

Tabla 50

*Región Ica: Indicador de Desnutrición entre Menores de Cinco Años, 2013 (en Porcentajes)*

Con desnutrición crónica (Talla para la edad)		Con desnutrición aguda (Peso para la talla)		Con desnutrición global (Peso para la edad)		Número de niñas y niños
Severa 1/	Total 2/	Severa 1/	Total 2/	Severa 1/	Total 2/	
0.6	7.7	0.1	0.8	0.1	1.1	504
0.8	6.9	0.0	0.6	0.0	0.9	530

*Nota.* Adaptado del “Encuesta Demográfica y de Salud Familiar-ENDES 2013,” por el INEI, 2013. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1151/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1151/index.html)

1/ Niñas y niños que están por debajo de -3 DE de la media

2/ Niñas y niños que están por debajo de -2 DE de la media

#### **4.1.6 Sistemas de información y de comunicaciones.**

La región no cuenta con un sistema de información estructurado. Un sistema informático estructurado permitiría la intercomunicación entre sedes de gobierno, tanto regional como de gobiernos locales, acompañado de una base de datos simplificaría y aligeraría los trámites burocráticos, ahora lentos y caóticos.

Una base de datos donde se identifiquen los diferentes parámetros de desarrollo, como pobreza, pobreza extrema, tasa de mortalidad infantil, enfermedades más frecuentes, nivel de ingresos, nivel de instrucción, nivel de ingresos per cápita, etc., información que para un mejor manejo, acorde con los tiempos modernos, debería estar georreferenciada, haciendo uso de programas de georreferenciación y manejo de datos. Esto facilitaría la toma de decisiones a las autoridades de gobierno, priorizando las inversiones de acuerdo a las necesidades de la región.

Esta base de datos debería contener información básica poblacional, información técnica, de clima, tráfico vehicular (privado y pesado), transporte de carga, característica de suelos por sectores georreferenciados, etc.; asimismo, serviría para la toma de decisiones de las entidades gubernamentales pero también serviría para que todos los consultores que

desarrollan proyectos de infraestructura y de servicio para el estado y el sector privado, puedan usar parámetros comunes en sus diseños y justificaciones de inversión.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo.**

La región no cuenta con área alguna de desarrollo tecnológico y de investigación. Organismos de ciencia y tecnología nacionales como el Concytec han organizado congresos, seminarios y conversatorios al respecto, recomendando la creación e implementación en el gobierno regional de centros de gestión de conocimiento regional donde se puedan implementar proyectos de investigación y de desarrollo sobre temas de importancia para la región, tales como: la optimización del uso de los recursos hídricos, el aumento de capacidad de producción agrícola de ciertos productos a fin de alcanzar estándares internacionales, implementación de generación de energía mediante recursos renovables como el viento y la radiación solar.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos**

En función de la evaluación interna realizada se han identificado fortalezas y debilidades, se han asignado pesos a cada una de ellas y se ha elaborado la Matriz de Evaluación de Factores Internos. La matriz de la región Ica cuenta con 15 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y nueve debilidades, con asignación de pesos con criterio considerando las premisas de pilares de desarrollo: la infraestructura vial como herramienta de desarrollo logístico para la región, el factor humano como fuente de mano de obra para sostener ese desarrollo, el promover las inversiones a todo nivel, tanto la nacional como la extranjera y finalmente la modernización del aparato estatal en sus tres niveles. El gobierno central, las regiones y los municipios y el gobierno regional tienen que convertirse en una plataforma de promoción del desarrollo. En la Tabla 51 se muestra la evaluación numérica según el análisis de Factores Internos. El valor de 2.59 indica una posición ligeramente fuerte en fortalezas, pero con ciertas debilidades, las cuales tienen que

neutralizarse con estrategias adecuadas, todas estas enmarcadas dentro de los pilares que soportan la visión del Gobierno Regional.

Tabla 51

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Tierras agrícolas de excelente calidad y clima	0.07	4	0.28
2	Existencia de atractivos turísticos reconocidos.	0.06	3	0.18
3	Vías terrestres en buenas condiciones y adecuadamente distribuidas	0.07	3	0.21
4	Existencia de puertos y aeropuertos con buen acceso y ubicación estratégica	0.07	4	0.28
5	Centro de distribución nacional del gas de Camisea	0.09	4	0.36
6	Cercanía al gran mercado de la capital (Lima)	0.11	4	0.44
7	Vieja tradición vitivinicultora (Vinos y Piscos)	0.05	3	0.15
		0.52		1.90
<b>Debilidades</b>				
1	Inadecuada preparación para afrontar desastres naturales	0.07	1	0.07
2	Inadecuada gestión y acceso al recurso hídrico	0.07	1	0.07
3	Escasez de mano de obra de calidad técnica y profesional	0.05	2	0.10
4	Ciudades principales sin adecuada infraestructura urbana	0.05	2	0.10
5	Fragmentación de la propiedad agrícola, tierras sin título	0.06	2	0.12
6	Inadecuada gestión de los recursos públicos de la región	0.07	1	0.07
7	Insuficiente desarrollo industrial en general	0.05	2	0.10
8	Alto índice de corrupción a nivel del gobierno regional	0.06	1	0.06
		0.48		0.69
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.59</b>
	Valor: Fortaleza mayor: 4			
	Fortaleza menor: 3			
	Debilidad menos: 2			
	Debilidad mayor: 1			

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 189.

### 4.3 Conclusiones

El Gobierno Regional de Ica así como la mayoría de entidades estatales son entidades burocráticas, lentas e ineficientes en muchos aspectos. Luego de muchos años de implementación de estos gobiernos en todo el país cuentan a la fecha con una estructura organizacional y elementos de gestión que pueden ser aprovechados de manera más eficiente. Se tienen que modernizar haciendo uso de la tecnología de la informática y la comunicación, aplicando criterios de organización y gestión acordes con los nuevos tiempos.

El gobierno regional debe impulsar la inversión privada, nacional y extranjera a todo nivel. El gobierno regional debe convertirse en una plataforma de promoción de la inversión privada, facilitando la inversión desarrollando la infraestructura básica, promoviendo la formación adecuada, con el nivel y cantidad suficiente de los recursos humanos requeridos por esas empresas, así como potenciar la infraestructura vial existente, llámense estas carreteras, puertos y aeropuertos. Se recuerda que parte fundamental de la visión del plan que nos compete es convertir a la región Ica en un polo logístico tanto para la misma región como para las aledañas, comprendiendo su primer círculo de influencia Huancavelica y Ayacucho, el segundo círculo estaría conformado por Junín, Apurímac y Cusco.

La región Ica tiene que promover la consolidación de la infraestructura vial, entendiendo como infraestructura vial, carreteras, puertos y aeropuertos. Es fundamental tener un sistema vial adecuado para sostener un desarrollo en el tiempo, país o región, región que no la tenga, fracasará en el intento. La región debe apuntar a que Ica se convierta en el operador logístico de la macro región: Ica, Ayacucho y Huancavelica.

Es necesario potenciar los recursos humanos de la región, una región competitiva, que de hecho Ica lo es, necesita recursos humanos de nivel superior y técnico de calidad y en la cantidad suficiente para sostener su desarrollo.

Respecto al aparato estatal, es fundamental la modernización del estado a todo nivel, se tiene que tener capacidad de gerencia y gestión de gastos de adecuado nivel, ahora las regiones no la tienen. Paralelamente se tiene que hacer dos cosas fundamentales en ese sentido: (a) simplificación administrativa, disminuyendo el ciclo de formulación de los proyectos, de dos a cuatro años actualmente y reducirlos a un año y para proyectos de gran tamaño de dos a tres años como máximo; e (b) implementar mecanismos de control que disminuyan las posibilidades de la corrupción a todo nivel. Se debe trabajar en ese sentido más estrechamente con las modernas herramientas que el estado está formulando para trabajar obras públicas con inversión privada, IP (iniciativa privada), APP (asociaciones público privadas) y OXI (obras por impuestos). Son mecanismos que tienen que ser ejes del desarrollo. No es posible que Ica haya invertido solo 25 millones en OXI cuando tiene recursos destinados para ello de 900 millones.

Finalmente, el Gobierno Regional debe incentivar la Inversión Privada, la región debe ser una plataforma de desarrollo para la inversión privada, la región se debe concentrar en generar facilidades para la inversión privada a todo nivel, habilitando infraestructura básica para ella y garantizando un clima de inversión adecuado.

## **Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo**

La visión, los intereses organizacionales y los principios cardinales son el fundamento para establecer los objetivos de largo plazo y el mejor planteamiento de las estrategias de la región de Ica.

### **5.1 Intereses de la Región de Ica**

De acuerdo a la visión, para que Ica sea en el 2025 una región competitiva a nivel nacional, orientada a mejorar la calidad de vida de su población, se analiza los intereses para la región.

Generar inversiones para mejorar la infraestructura y convertir a la región de Ica como un operador logístico más para el país es de vital importancia, pues generará no solo mayores ingresos, sino también mano de obra y oportunidad para exportar productos o importar algunos productos que se requieran. Además competirá con la región de Lima, facilitará la logística para los futuros inversionistas y servirá de nexos para la exportación e importación de las regiones más cercanas como son Huancavelica y Ayacucho.

Resolver los problemas hídricos de la región para atender la demanda interna y aprovechar las fortalezas en el sector agroindustrial son vitales para el desarrollo de la región. Potenciar el sector agroindustrial con proyectos de mejora para el recurso hídrico otorgará trabajo y productos para la exportación.

Atraer inversionistas nacionales e internacionales es otro interés importante para lo cual se necesita complementar con otros intereses de la región. Uno es impulsar un alto desarrollo de capital humano y el segundo es agilizar los procesos administrativos públicos para dar facilidades a las inversiones.

### **5.2 Potencial de la Región de Ica**

Actualmente el gran potencial con que cuenta la región Ica para convertirse en un operador logístico del país son las inversiones que viene realizando esta, las cuales otorgarán

ese potencial para dinamizar la economía de la misma. Los proyectos más importantes son: Aeropuerto Internacional de Pisco, Concesión del Puerto en Pisco y la Red vial que unirá la región Lima e Ica. Los productos que genera el sector agroindustrial de alta calidad es otro potencial con el que cuenta la región debido a la gran demanda internacional, por esta razón, se necesita generar proyectos hídricos para solucionar los problemas y convertir más áreas de terreno baldío en fértiles. Asimismo, la región cuenta potencialmente con el sector agropecuario, manufacturero y turístico, pero se necesita la presencia de más inversionistas en estos sectores para fortalecer estos potenciales.

### **5.3 Principios Cardinales de la Región**

Los principios cardinales permiten identificar las oportunidades y amenazas de la región Ica en relación con su interacción con otras regiones. Estos principios son la base de la política exterior, ya que reflejan como las regiones interactúan entre ellas con la finalidad de evaluar el impacto de estas.

***Influencia de terceras partes.*** El Gobierno Peruano y las empresas privadas son los agentes de mayor influencia en la región de Ica, los cuales generan empleo a la población, aportan con los impuestos y además reciben el canon debido a los recursos de la región.

***Lazos pasado presentes.*** En el país, desde inicios del año 2002, se crearon las regiones con el objetivo de buscar equidad en el desarrollo dentro del país. Para alcanzar el desarrollo las regiones cuentan con autonomía y recursos para afrontar y solucionar sus problemas.

***Contrabalance de Intereses.*** En el tema del operador logístico se tiene contrabalance con el Puerto del Callao y la región Arequipa por ser regiones fronterizas que tienen mejor desarrollado este rubro. En el desarrollo de capital humano se tiene contrabalance con la región Lima y Arequipa por ser regiones fronterizas que invierten en desarrollo de la educación. Para el tema de promoción de la inversión nacional y extranjera se tiene

contrabalance con la región Lima y Arequipa por ser regiones fronterizas que actualmente cuentan con mayor participación de inversiones, y finalmente en el tema de solución de problemas hídricos se tiene contrabalance con las regiones de Huancavelica y Ayacucho por finalizar la dependencia de dicho recurso.

**Conservación de enemigos.** El lograr ser una de las regiones más competitivas del país nos convierte en principales competidores de las regiones de Lima y Arequipa por contar con intereses comunes dentro de los intereses. Las regiones de Huancavelica y Ayacucho tienen el interés de que se siga dependiendo del recurso hídrico que abunda para ellos. Es necesaria la competencia para impulsar la creatividad e innovación entre las regiones para subsistir.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Región

Los Intereses Organizacionales de la Región Ica a fin de alcanzar éxito en la industria y los mercados en los cuales compete se muestran en la Tabla 52.

Tabla 52

##### *Matriz de Intereses Organizacionales de la Región Ica (MIO)*

Intereses organizacionales	Vital	Importante	Periférico
1 Operador logístico		**Puerto del Callao **Región Arequipa *Región Huancavelica *Región Ayacucho	
2 Desarrollo del capital humano		**Región Lima **Región Arequipa	
3 Modernización de la gestión pública	*Gobierno central		
4 Promover la inversión nacional y extranjera		**Región Lima **Región Arequipa	
5 Resolver problemas hídricos		**Región Huancavelica **Región Ayacucho	
Leyenda:			
*Intereses comunes			
**Interese Opuestos			

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 224.

Se considera a las regiones de Huancavelica y Ayacucho como competidores opuestos por contar con recursos hídricos y no permitir brindar su abundante recurso hídrico. Sin embargo para el proyecto de operador logístico sería el de Ica.

### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

*Objetivo de largo plazo OLP 1:* Incrementar la oferta logística asegurando la entrada en servicio del puerto Marcona, generando el movimiento de 26 millones de TM al 2025 e incrementar la Red Vial Departamental pavimentada, que en el año 2014 era de 48.90 Km a 310 Km al 2025.

*Objetivo de largo plazo OLP 2:* Situarse en el primer lugar al 2025 en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), en comprensión lectora y matemáticas, que en el 2013 se encuentra en el sexto y quinto lugar, respectivamente.

*Objetivo de largo plazo OLP 3:* Mejorar la calidad de formulación de los proyectos de inversión pública, para reducir su ciclo de aprobación de 19 meses en la actualidad, a cuatro meses al 2025.

*Objetivo de largo plazo OLP 4:* Situarse entre las 50 primeras ciudades latinoamericanas en el ranking del Índice de Atractividad de Inversiones (INAI) para el 2025. Actualmente la capital de la región, Ica, no aparece en dicho ranking.

*Objetivo de largo plazo OLP 5:* Incrementar la recarga del acuífero para reducir su sobreexplotación en los valles de Ica, Pampas de Villacuri y Lanchas en un 50% para el 2025, en el 2010 se tiene un registro de sobreexplotación de 327 hm<sup>3</sup>/año.

### **5.6 Conclusiones**

El interés de la región es ser una región atractiva para los inversionistas nacionales y extranjeros, solucionando problemas con innovación. Los intereses de la región son convertirse en un operador logístico, dar solución a los problemas hídricos existentes, atraer inversionistas contando con capital de desarrollo humano y trámites administrativos públicos

más ágiles. El potencial de la región se encuentra en la transformación a ser un operador logístico importante y en contar con industrias potenciales como la agricultura, agroindustria, turismo y manufactura. En los principios cardinales competimos con las regiones con mayor índice de competitividad como las regiones de Arequipa y Lima. Enfocándose en los intereses propuestos se llegará a la visión.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En la primera parte de la etapa uno, formulación y planeamiento, del proceso estratégico se han elaborado herramientas (a) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), (b) Matriz del Perfil Competitivo (MPC), (c) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI); y (d) Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Estas matrices servirán de insumos para la elección de estrategias, parte final de la formulación y planeamiento. A continuación se desarrolla el proceso estratégico para el que se utilizarán diversa matrices.

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

La MFODA se elabora utilizando como herramientas las matrices MEFE y MEFI, en las que se puntualizaron fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades. Del emparejamiento o combinación de estas últimas resultarán las estrategias externas e internas. Del emparejamiento resultan (a) estrategias (FO) – explotar, usando las fortalezas internas de la organización para sacar ventaja de las oportunidades externas; (b) estrategias (FA) – confrontar usando las fortalezas internas de la organización para reducir el impacto de las amenazas; (c) estrategias (DO) – buscar, mejorando las debilidades internas de la organización para sacar ventaja de las oportunidades; y (d) estrategias (DA) – Evitar, considerando acciones defensivas, mejorar las debilidades internas de la organización para evitar las amenazas del entorno. La matriz FODA se aprecia en la Tabla 53.

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

Esta matriz se usa para determinar la apropiada postura estratégica de la región Ica. La MPEYEA tiene dos ejes, uno vertical y otro horizontal, en cada eje se representan dos factores o dimensiones tanto internos como externos, de sus combinaciones resultan las cuatro posturas estratégicas básicas. El análisis de la matriz MPEYEA de la región Ica se aprecia en la Tabla 54.

Tabla 53

## Matriz de FODA de la Región Ica

		Fortaleza	Debilidad
	F1	Tierras agrícolas de excelente calidad y clima	D1 Inadecuada preparación para afrontar desastres naturales
	F2	Existencia de atractivos turísticos reconocidos.	D2 Inadecuada gestión del recurso hídrico
	F3	Vías terrestres en buenas condiciones y adecuadamente distribuidas	D3 Escases de mano de obra de calidad técnica y profesional
	F4	Existencia de puertos y aeropuertos con buen acceso y ubicación estratégica	D4 Ciudades principales sin adecuada infraestructura urbana
	F5	Centro de distribución nacional del gas de Camisea	D5 Fragmentación de la propiedad agrícola, tierras sin título
	F6	Cercanía al gran mercado de la capital (Lima)	D6 Inadecuada gestión de los recursos públicos de la región
	F7	Vieja tradición vitivinicultora (Vinos y Piscos)	D7 Insuficiente desarrollo industrial en general
			D8 Alto índice de corrupción a nivel del gobierno regional
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque	
O1 Instrumentos de inversión privada promovidos por el gobierno central (IP, APP y OxI)	E1 Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico (F1, F7, O2)	E5 Articular mecanismos de respuesta a desastres naturales que minimicen el impacto en la economía regional (D1, D6, D8, O3, O5, O6)	
O2 Crecimiento y desarrollo de países de la cuenca del Pacífico y Asia	E2 Promocionar el turismo de la región aprovechando la recuperación de EE.UU. Y países de la cuenca del pacífico (F2, F4, F6, O2, O6, O7)	E6 Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión (D8, D6, O1, O2, O3, O5, O8).	
O3 Condiciones para el desarrollo de clústers empresariales	E3 Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales. (F3, F4, O1, O4, O5)	E7 Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico (D2, D6, O1, O4, O5)	
O4 Posibilidades de desarrollo de corredores económico Ayacucho, Huancavelica, Junín	E4 Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial (F5, F6, O2, O3, O5, O8)	E8 Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera (D3, O2, O3, O5)	
O5 Tendencia creciente de inversión extranjera directa			
O6 Crecimiento del turismo interno y externo en el país			
O7 Recuperación de la economía de EE. UU.			
O8 Grado de inversión y crecimiento del país sostenido			
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite	
A1 Agotamiento de recursos hídricos	E9 Optimizar la productividad agrícola (F1, F7, A1, A3)	E11 Desarrollar investigaciones de viviendas antisísmicas (D1, D3, D6, A2)	
A2 Alta probabilidad de desastres naturales	E10 Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo (F3, F4, F6, A4)	E12 Exigir el uso de sistemas de riego optimizado para neutralizar los efectos del cambio climático (D2, D5, D6, A1, A2, A3)	
A3 Efecto negativo en el medio ambiente por el cambio climático		E13 Diversificar mercados para la exportación de productos regionales (D2, D3, D5, D7, A4)	
A4 Desaceleración de las económicas de China			

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013, p. 276.

Tabla 54

*Matriz de PEYEA de la Región Ica*

Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1 Retorno de la inversión	4
2 Apalancamiento	5
3 Liquidez	3
4 Capital requerido versus capital disponible	4
5 Flujo de caja	3
6 Facilidad de salida del mercado	5
7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8 Rotación de inventarios	5
9 Usos de economía de escala y de experiencia	3
	Promedio = 4.00
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Participación de mercado	4
2 Calidad del producto	4
3 Ciclo de vida del producto	4
4 Ciclo de reemplazo del producto	3
5 Lealtad del consumidor	4
6 Utilización de la capacidad de los competidores	3
7 Conocimiento tecnológico	4
8 Integración vertical	3
9 Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Promedio - 6 = -2.56
Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1 Cambios tecnológicos	2
2 Tasa de inflación	5
3 Variabilidad de la demanda	3
4 Rango de precios de los productos competitivos	3
5 Barrera de entrada al mercado	4
6 Rivalidad / presión competitiva	3
7 Elasticidad de precios de la demanda	4
8 Presión de los productos sustitutos	4
	Promedio - 6 = -2.50
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1 Potencial de crecimiento	5
2 Potencial de utilidades	5
3 Estabilidad financiera	4
4 Conocimiento tecnológico	3
5 Utilización de recursos	3
6 Intensidad de capital	4
7 Facilidad de entrada al mercado	4
8 Productividad / utilización de la capacidad	3
9 Poder de negociación de los productores	3
	Promedio = 3.78

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013, p. 304.

En cada cuadrante resulta una postura estratégica básica: (a) agresiva, al combinar la dimensión interna fortaleza financiera (FF) con la dimensión externa fortaleza de la industria (FI); (b) conservadora, al combinar la dimensión interna fortaleza financiera (FF) con la dimensión interna ventaja competitiva (VC); (c) defensiva, al combinar la dimensión interna ventaja competitiva (VC) con la dimensión externa estabilidad del entorno (EE); o competitiva, al combinar la dimensión externa fortaleza de la industria (FI) y la dimensión externa la estabilidad del entorno (EE). La evaluación de estos factores se aprecia en la Figura 15.

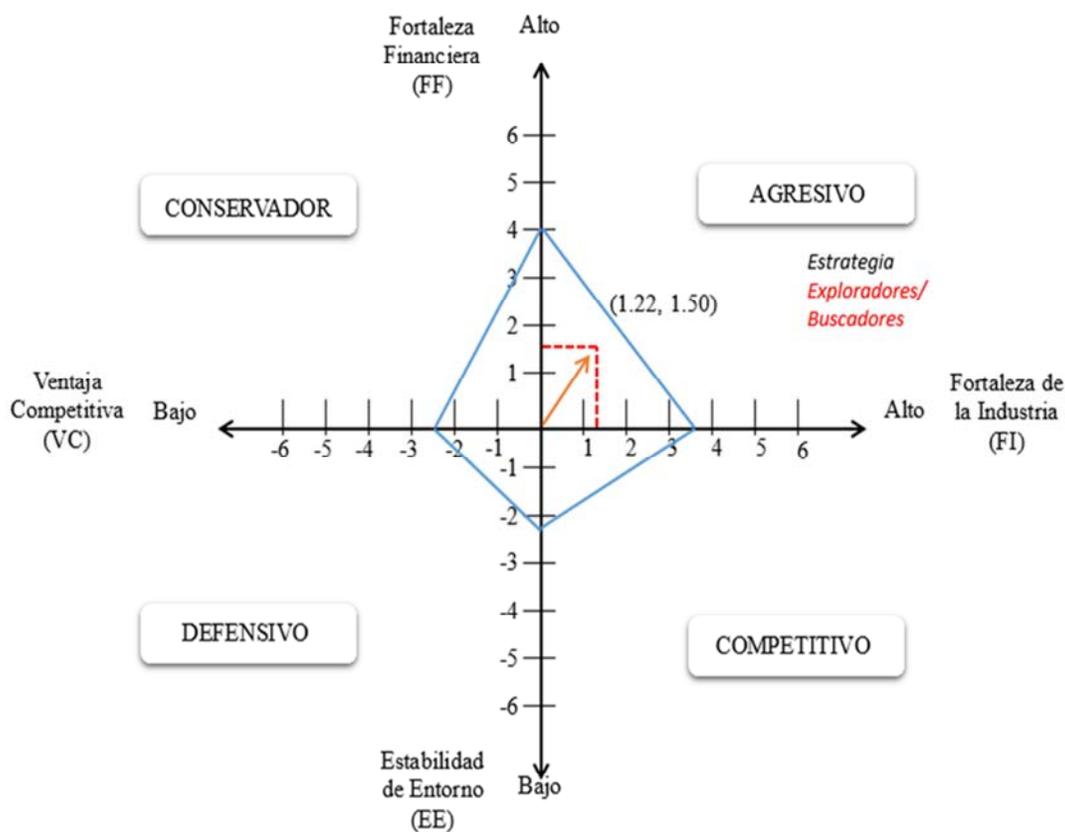


Figura 15. Vectores resultantes de la evaluación PEYEA de la región Ica.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013, p. 304.

Para determinar la postura estratégica de la región Ica se ha determinado como el punto X igual a 1.22, que resulta de la suma aritmética del promedio de FI más el promedio

de VC y el punto E igual a 1.50, que resulta de la suma aritmética del promedio de EE más el promedio de FF.

Analizando estos resultados, la postura estratégica básica que debe adoptar la región Ica es la agresiva; la región goza de buena fortaleza financiera, buena fortaleza de la industria, aceptable ventaja competitiva y aceptable estabilidad del entorno por lo que debería explotar su posición favorable implementando estrategias externas alternativas como: (a) integración vertical, fortaleciendo los TLC ya firmados, y (b) diversificación concéntrica, especialmente de los productos agroindustriales y turismo, destinando a los países de la cuenca del Pacífico y Asia. A pesar de la lenta recuperación del mercado europeo y la desaceleración de la economía china, la región Ica goza de una clara ventaja competitiva que es posible proteger con su fortaleza financiera.

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

La MBCG para la región Ica presenta dos ejes, el eje x corresponde a la posición de la participación relativa de los sectores en el aporte al valor agregado bruto (VAB) total de la región y el eje y corresponde a la tasa de crecimiento promedio anual, entre los años 2008 – 2013, de los sectores productivos de la región. De la evaluación se encuentra que los sectores productivos de la región se ubican en el primer cuadrante siendo (a) el sector manufacturero; si bien es cierto tiene una mayor participación de mercado que los demás factores, pero presenta un crecimiento por debajo del sector construcción, minería, comercio y agricultura, en ese orden de prelación; (b) el sector construcción, por su lado, presenta una tasa de crecimiento alto, pero con una tasa de participación más baja que el sector manufactura, minería y agropecuario, en ese orden de prelación; (c) el sector minería, se encuentra en la segunda posición de crecimiento y participación; (d) el sector agropecuario, se encuentra en la cuarta posición de crecimiento y tercera posición de participación; y (e) el sector comercio aparece en la tercera posición en crecimiento pero con participación por debajo de los

sectores manufactura, minería, agropecuario y construcción, en ese orden de prelación, la matriz BCG se presenta en la Figura 16.

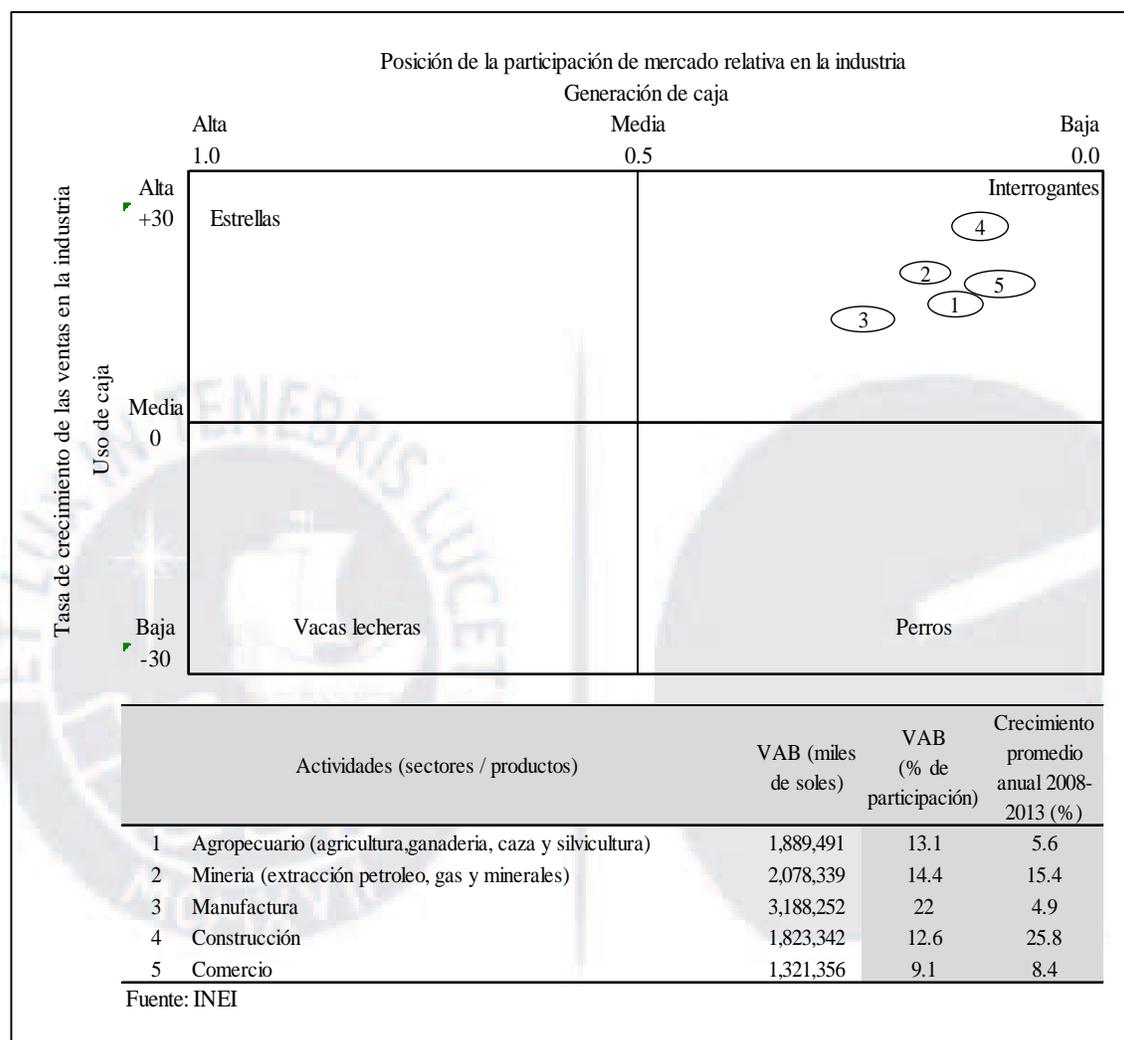


Figura 16. Matriz BCG de la región Ica.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 325.

Estando cada cuadrante relacionado con una etapa específica el ciclo de vida del producto, podemos notar que los principales motores del crecimiento de la región recaen en el cuadrante signo de interrogación, siendo el líder la manufactura, estos requieren uso de caja para crecer pero aún genera bajos ingresos, paradójicamente se puede considerar que ahí está el potencial de la región, su potencial de crecimiento futuro. Las estrategias aplicables en esta situación son intensivas, estando el caso del líder, la manufactura, impulsar productos

existentes, mejorando su productividad y a su vez buscar nuevos mercados, esto es compatible totalmente con los pilares de desarrollo propuestos, convertir a la región en un centro logístico buscando llegar de manera eficiente a nuevos mercados y a su vez ser un polo de atracción de nuevas inversiones.

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

La matriz IE se representa con nueve cuadrantes los que se subdividen en tres regiones principales que sugieren la aplicación de diferentes estrategias (a) región uno (I, II y IV), prescripción crecer y construir, estrategias intensivas e integración; (b) región dos (III, V y VII), prescripción retener y mantener, estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos y (c) región tres (VI, VIII y IX), prescripción cosechar y desinvertir, estrategias defensivas. La matriz interna – externa se elabora con los resultados ponderados de las matrices EFE y EFI. En la Figura 17 se aprecia la Matriz IE de la región Ica.

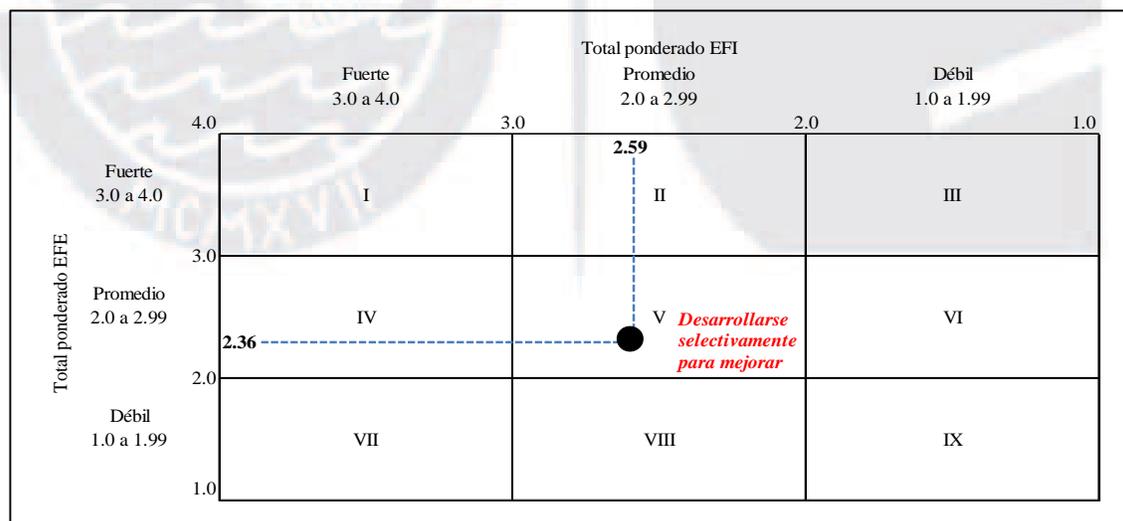


Figura 17. Matriz IE de la región Ica.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 338.

Siendo los puntajes ponderados de la matriz EFE igual a 2.36 y de la matriz EFI igual a 2.59, la región Ica se ubica dentro de la región 3, celda V, con una prescripción de retener y mantener, que sugieren estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Además el análisis sugiere desarrollarse selectivamente para mejorar.

## 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la GE permite evaluar y afinar las estrategias que debe seguir la región Ica de acuerdo a la ubicación en cualquiera de los cuadrantes: (a) cuadrante I, la región posee una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, la región presenta una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, la región tiene un posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) cuadrante IV, la región presenta una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. En la Figura 18 se presenta la MGE de la región Ica.

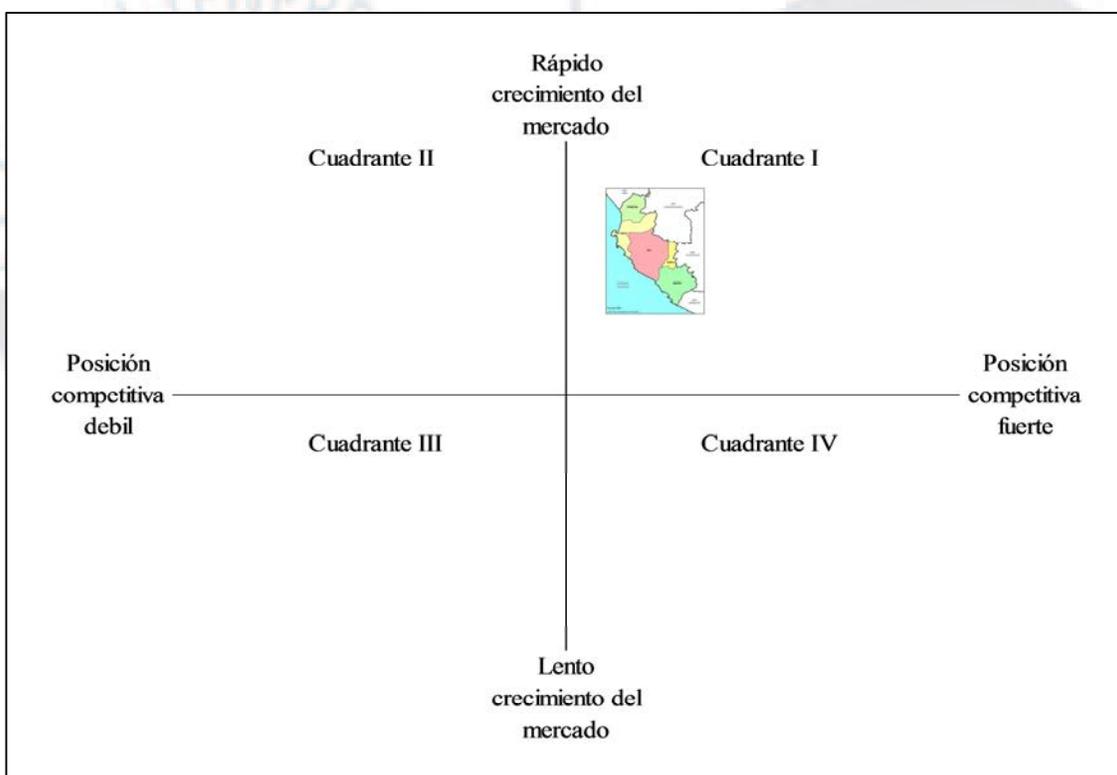


Figura 18. Matriz de la GE de la región Ica.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 345.

La posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido sugiere que la región Ica adopte estrategias de desarrollo de nuevos mercados y penetración en el mercado, estrategias de desarrollo de nuevos productos, estrategias de integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal; y/o estrategias de diversificación concéntrica.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la MDE se reúnen las estrategias generadas con las diferentes matrices (FODO, PEYEA, BGC, IE Y GE) para seleccionar aquellas matrices que se repiten tres y cuatro veces, sin embargo, se decidió escoger una estrategia con puntaje uno y otra con puntaje dos. Siendo ocho las estrategia seleccionadas, las que se aprecian en la Tabla 55.

Tabla 55

### Matriz de Decisión Estratégica de la Región Ica

Estrategias	Modalidad / Estrategia Externa Alternativa (EEA)	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1 Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X		X	X	X	4 ●
Promocionar el turismo de la región aprovechando la recuperación de EE.UU. Y países de la cuenca del pacífico.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Integración: integración horizontal	X				X	2
3 Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Integración: integración horizontal	X				X	2 ●
4 Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Intensivas: desarrollo de productos	X		X	X	X	4 ●
Articular mecanismos de respuesta a desastres naturales que minimicen el impacto en la economía regional.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Defensivas: aventura conjunta	X					1
6 Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión.	Modalidad Estratégica: no aplica EEA Defensiva: aventura conjunta	X					1 ●
7 Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Integración: integración vertical hacia atrás	X	X			X	3 ●
8 Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Intensivas: desarrollo de productos	X		X	X	X	4 ●
9 Optimizar la productividad agrícola.	Modalidad Estratégica: no aplica EEA Defensiva: aventura conjunta	X					1
10 Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Intensivas: desarrollo de mercados	X		X		X	3 ●
11 Desarrollar investigaciones de viviendas antisísmicas.	Modalidad Estratégica: no aplica EEA Defensiva: aventura conjunta	X					1
12 Exigir el uso de sistemas de riego optimizado para neutralizar los efectos del cambio climático.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Integración: integración horizontal	X				X	2
13 Diversificar mercados para la exportación de productos regionales.	Modalidad Estratégica: alianza estratégica EEA Intensivas: desarrollo de mercados	X		X		X	3 ●

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013, p. 352.

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

A través de la matriz de CPE se determinó lo atractivo relativo de cada una de las ocho estrategias externas específicas seleccionadas en la MDE, para la región de Ica. Se encontró que las ocho estrategias seleccionadas arrojan puntajes mayores que cinco, las que se consideran aceptables, tal como se aprecian en la Tabla 56.

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

La MR es otro filtro importante para la evaluación de estrategias bajo cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad lo que se aprecia en la Tabla 57. Del análisis se desprende que las ocho estrategias propuestas no presentan objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; presentan una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos; permiten promover la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas; y no generarán un sobrecosto ni crean subproblemas.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

A través de la ME se verificó que las ocho estrategias específicas propuestas para la región Ica no vulneran aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y son buenas para los fines utilitarios, tal análisis se aprecia en la Tabla 58.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Se han retenido ocho estrategias: (a) incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico.; (b) utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo; (c) diversificar mercados para la exportación de productos regionales; (d) extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial; (e) desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera; (f) resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico; (g) reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales; y (h) generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión.

Tabla 56

## Matriz CPE de la Región Ica

		Intensivas: desarrollo de mercados						Intensivas: desarrollo de productos				Integración vertical hacia atrás		Integración horizontal		Defensiva: aventura conjunta		
		Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico		Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo		Diversificar mercados para la exportación de productos regionales		Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial		Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera		Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico		Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales		Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión		
Oportunidades	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
O1	Instrumentos de inversión privada promovidos por el gobierno central (IP, APP y OxI)	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
O2	Crecimiento y desarrollo de países de la cuenca del Pacífico y Asia	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
O3	Condiciones para el desarrollo de clústers empresariales	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
O4	Posibilidades de desarrollo de corredores económico Ayacucho, Huancavelica, Junín	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
O5	Tendencia creciente de inversión extranjera directa	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
O6	Crecimiento del turismo interno y externo en el país	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
O7	Recuperación de la economía de EE. UU.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
O8	Grado de inversión y crecimiento del país sostenido	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20

Intensivas:

Intensivas: desarrollo de

Integración

Integración

Defensiva:

		desarrollo de mercados				productos		vertical hacia atrás		horizontal		aventura conjunta						
		Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico		Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo		Diversificar mercados para la exportación de productos regionales		Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial		Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera		Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico		Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales		Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión		
Amenazas		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
A1	Agotamiento de recursos hídricos	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22
A2	Alta probabilidad de desastres naturales	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
A3	Efecto negativo en el medio ambiente por el cambio climático	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18
A4	Desaceleración de las económica de China	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Fortaleza		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
F1	Tierras agrícolas de excelente calidad y clima	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
F2	Existencia de atractivos turísticos reconocidos.	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
F3	Vías terrestres en buenas condiciones y adecuadamente distribuidas	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21
F4	Existencia de puertos y aeropuertos con buen acceso y ubicación estratégica	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21
F5	Centro de distribución nacional del gas de Camisea	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
F6	Cercanía al gran mercado de la capital (Lima)	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	2	0.22
F7	Vieja tradición vitivinicultora (Vinos y Pisos)	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10

		Intensivas: desarrollo de mercados						Intensivas: desarrollo de productos				Integración vertical hacia atrás		Integración horizontal		Defensiva: aventura conjunta		
		Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico		Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo		Diversificar mercados para la exportación de productos regionales		Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial		Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera		Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico		Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales		Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión		
Debilidad	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
D1	Inadecuada preparación para afrontar desastres naturales	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
D2	Inadecuada gestión del recurso hídrico	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07
D3	Escases de mano de obra de calidad técnica y profesional	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
D4	Ciudades principales sin adecuada infraestructura urbana	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10
D5	Fragmentación de la propiedad agrícola, tierras sin título	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
D6	Inadecuada gestión de los recursos públicos de la región	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14
D7	Insuficiente desarrollo turístico e industrial en general	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D8	Alto índice de corrupción a nivel del gobierno regional	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
		2.00		6.10		5.94		5.80		5.43		5.67		5.89		6.13		5.01

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 371.

Las estrategias que no lograron pasar todas las pruebas son denominadas de contingencia, y son: (a) promocionar el turismo de la región aprovechando la recuperación de EE.UU., y países de la cuenca del pacífico; (b) articular mecanismos de respuesta a desastres naturales que minimicen el impacto en la economía regional; (c) optimizar la productividad agrícola; (d) desarrollar investigaciones de viviendas antisísmicas; y (e) exigir el uso de sistemas de riego optimizado para neutralizar los efectos del cambio climático.

Tabla 57

*Matriz de Rumelt de la Región Ica*

Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Diversificar mercados para la exportación de productos regionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6 Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8 Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 422.

Tabla 58

*Matriz de Ética de la Región Ica*

	Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico	Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo	Diversificar mercados para la exportación de productos regionales	Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial	Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera	Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico	Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales	Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión
<b>Derechos</b>								
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>								
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E
<b>Crterios</b>								
Derechos	P = Promueve			N = Natural			V = Viola	
Justicia	J = Justo			N = Neutro			I = Injusto	
Utilitarismo	E = Excelente			N = Neutro			P = Perjudicial	

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 422.

Tabla 59

*Objetivos de Largo Plazo vs Estrategias*

	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
	Incrementar la oferta logística asegurando la entrada en servicio del puerto Marcona, generando el movimiento de 26 millones de TM al 2025 e incrementar la Red Vial Departamental pavimentada, que en el año 2014 era de 48.90 Km a 310 Km al 2025.	Situarse en el primer lugar al 2025 en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), en comprensión lectora y matemáticas, que en el 2013 se encuentra en el sexto y quinto lugar, respectivamente.	Mejorar la calidad de formulación de los proyectos de inversión pública, para reducir su ciclo de aprobación de 19 meses en la actualidad, a cuatro meses al 2025.	Situarse entre las 50 primeras ciudades latinoamericanas en el ranking del Índice de Atractividad de Inversiones (INAI) para el 2025. Actualmente la capital de la región, Ica, no aparece en dicho ranking.	Incrementar la recarga del acuífero para reducir su sobreexplotación en los valles de Ica, Pampas de Villacuri y Lanchas en un 50% para el 2025, en el 2010 se tiene un registro de sobreexplotación de 327 hm <sup>3</sup> /año.
E1	Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico			X	X
E2	Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo			X	
E3	Diversificar mercados para la exportación de productos regionales			X	X
E4	Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial			X	
E5	Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera	X	X	X	
E6	Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico		X	X	X
E7	Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales	X			
E8	Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión		X	X	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013, p. 428.

### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

Esta matriz permite evaluar si las estrategias retenidas permiten alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). La MEOLP de la región Ica se aprecia en la Tabla 59. Se aprecia que las ocho estrategias seleccionadas son las que permitirán lograr los OLP y estas conducirán a concretar la visión.

### **6.12 Conclusiones**

No existen reglas específicas, sino matrices que apoyan a generar estrategias. Se requiere bastante intuición y experiencia de parte de los líderes para que las estrategias generadas contribuyan al logro de los objetivos de largo plazo y por ende a la visión. Se pueden generar estrategias diversas del cruce entre (a) fortalezas y oportunidades [explote], (b) debilidades y oportunidades [busque], (c) fortalezas y amenazas [enfrente]; y (d) debilidades y amenazas [evite].

A partir de la utilización de la matriz FODA se han generado 13 estrategias, inicialmente dichas estrategias han pasado por diversos filtros, que a su vez son matrices que sirven para evaluar las estrategias generadas. Posteriormente, con las MPEYE, MBGC, MIE, MGE, MDE, se han seleccionado ocho estrategias externas específicas; con la MCPE, se ha evaluado la atractividad de las ocho estrategias, resultando aceptables todas por arrojar puntajes por arriba de cinco; luego de los filtros finales a través de la MMR y ME se ha decidido retener las ocho estrategias: (a) incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico.; (b) utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo; (c) diversificar mercados para la exportación de productos regionales; (d) extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial; (e) desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera; (f) resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico; (g) reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales; y (h) generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar

la gestión regional y el clima de inversión. Finalmente con la MEOLP se verificó que las ocho estrategias retenidas coadyuvarán a lograr los OLP y la visión planteada.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo establecerán los hitos indicadores para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Objetivos que garantizarán el cumplimiento de la visión por tal motivo estos objetivos están entrelazados. A continuación se detallan los objetivos de corto plazo.

#### **Objetivo de largo plazo OLP 1**

Incrementar la oferta logística asegurando la entrada en servicio del puerto Marcona, generando el movimiento de carga de 26 millones de TM al 2025 e incrementar la Red Vial Departamental pavimentada, que en el año 2014 era de 48.90 Km a 310 Km al 2025.

**Objetivo de corto plazo OCP 1.1.** Ejecutar al 2018 la ampliación del ancho de trocha del total de la Red Vial Departamental de Ica.

**Objetivo de corto plazo OCP 1.2.** Al 2022 pavimentar el total de las vías de la región Ica, correspondiente a la Red Vial Departamental, que conecte los principales centros de producción con la Red Vial Nacional perteneciente a la región.

**Objetivo de corto plazo OCP 1.3.** Pavimentar al 2025 el total de las vías pertenecientes a la Red Vial Departamental de la región que conecte ciudades secundarias con las ciudades principales de la región y la Red Vial Nacional.

**Objetivo de corto plazo OCP 1.4** Al 2017 lograr conjuntamente con PROINVERSION la concesión del puerto de Marcona.

**Objetivo de corto plazo OCP 1.5.** Al 2020 lograr una capacidad efectiva de movimiento de carga de 13 MM TM.

**Objetivo de corto plazo OCP 1.6.** Al 2025 lograr una capacidad efectiva de movimiento de carga de 26 MM TM.

**Objetivo de largo plazo OLP 2**

Situarse en el primer lugar al 2025 en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), en comprensión lectora y matemáticas, que en el 2013 se encuentra en el sexto y quinto lugar, respectivamente.

*Objetivo de corto plazo OCP 2.1.* Asegurar al 2018 la capacitación del 100% de los profesores de segundo grado de educación primaria en estrategias de enseñanza de comprensión lectora y razonamiento matemático.

*Objetivo de corto plazo OCP 2.2.* Construir infraestructura escolar a nivel de educación primaria al 2020 asegurando una cantidad de 30 alumnos por aula.

*Objetivo de corto plazo OCP 2.3.* Reducir la desnutrición crónica de niños menores de cinco años de 7.7% en el 2013 al 3% para el 2025.

**Objetivo de largo plazo OLP 3**

Mejorar la calidad de formulación de los proyectos de inversión pública, para reducir su ciclo de aprobación de 19 meses en la actualidad, a cuatro meses al 2025.

*Objetivo de corto plazo OCP 3.1* Contar al 2018 con una base de datos online de información técnica básica para la elaboración de proyectos de inversión pública.

*Objetivo de corto plazo OCP 3.2* Concretar al 2022 un programa de asistencia técnica para fortalecer la gestión del gobierno regional, en la aplicación de las normas técnicas, metodologías y procedimientos durante la fase de preinversión e inversión.

*Objetivo de corto plazo OCP 3.3* Concretar al 2025 la reducción del ciclo de de elaboración y aprobación de los proyectos de inversión pública a 4 meses.

**Objetivo de largo plazo OLP 4**

Situarse entre las 50 primeras ciudades latinoamericanas en el ranking del Índice de Atractividad de Inversiones (INAI) para el 2025. Actualmente la capital de la región, Ica, no aparece en dicho ranking.

**Objetivo de corto plazo OCP 4.1.** Participar anualmente de manera activa en dos reuniones de negocios nacionales y cinco reuniones extranjeras para promocionar la potencialidad de inversión en la región a partir del 2016.

**Objetivo de corto plazo OCP 4.2.** Concretar al 2020 tres parques industriales de 50 Ha. cada uno en las ciudades de Chincha, Pisco e Ica.

**Objetivo de corto plazo OCP 4.3.** Concretar al 2025 la instalación de cinco institutos de calidad relacionados a los sectores de producción de la región, en alianzas con las universidades de mayor prestigio de la capital Lima.

### **Objetivo de largo plazo OLP 5**

Incrementar la recarga del acuífero para reducir su sobreexplotación en los valles de Ica, Pampas de Villacuri y Lanchas en un 50% para el 2025, en el 2010 se tiene un registro de sobreexplotación de 327 hm<sup>3</sup>/año.

**Objetivo de corto plazo OCP 5.1.** Concretar al 2020 la construcción del proyecto Tambo Caracocha (180 hm<sup>3</sup>/año de trasvase) que reducirá el déficit de agua en la región Ica en un 70%.

**Objetivo de corto plazo OCP 5.2.** Al 2020 implementar mecanismos de control para eliminar la cantidad de pozos clandestinos de extracción de agua subterránea.

**Objetivo de corto plazo OCP 5.3.** Implementar anualmente a partir del 2016 al 2025 un programa de revestimiento de canales de regadío, que reducirá la pérdida de agua por infiltración en un 25%, en el 2011 la pérdida fue calculada en un 60%.

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

Los recursos necesarios para alcanzar nuestra visión a través de los objetivos de corto y largo plazo están agrupados en financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

**Recursos financieros.** El recurso financiero se obtendrá del uso eficiente de los recursos asignados por el Gobierno Central y de los resultados financieros positivos generados por los nuevos y existentes inversionistas.

**Recursos físicos.** La región de Ica cuenta con infraestructura como carreteras, hospitales y colegios que son básicos para el desarrollo y para nuestra misión. Sin embargo, son ineficientes y se necesita impulsar la modernización y concesionar otras vías para el desarrollo de la misma.

**Recursos humanos.** El desarrollo de capital humano es fundamental para el desarrollo de la región, por tal motivo se creará alianzas con centros de estudio para desarrollar habilidades y conocimientos. La finalidad es contar con personal calificado para la toma de decisiones que sean coherentes con nuestra visión.

**Recursos tecnológicos.** La tecnología es un recurso importante para el desarrollo de la región de Ica, por tal motivo es necesario contar con ello y modernizar la tecnología implementada en todo nivel. Se exigirá la modernización y capacitación respectiva para el personal involucrado, logrando calidad en los productos y servicios ofrecidos.

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

La orientación de las estrategias viene determinada por políticas que aseguran la visión de la región de Ica. Las políticas serán nuestras limitantes para accionar y estarán siempre enmarcadas en los principios de ética y responsabilidad social. En la Tabla 58 se plantean las principales políticas presentadas para la región.

### **7.4 Estructura de la Región de Ica**

El siguiente plan estratégico de la región de Ica tiene basada la estructura organizacional matricial en el liderazgo del Gobierno Regional. Además cada objetivo de largo plazo debe contar con un responsable como jefe de proyecto, el que será monitoreado por el gerente de proyectos. El personal a cargo de cada proyecto debe ser altamente

calificado, con las experiencias respectivas, alineadas con la misión final y contará con los recursos necesarios para lograrlo, en la Figura 19 se presenta el organigrama de la región.

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

Todas las industrias deberán cumplir las normas y certificaciones de calidad y protección ambiental vigentes solicitadas por el Gobierno Central: ISO 9001 y 14001, con la finalidad de minimizar los efectos de que el desarrollo de la industria pueda impactar en el medio ambiente. El crecimiento de las aéreas verdes será regido por el plan de desarrollo urbano. La preservación del medio ambiente y el uso adecuado de los recursos naturales debe ser competencia de la región, tanto para la óptima administración como para la formulación, ejecución de planes de reforestación y descontaminación de aguas. Además se concientizará a la población para el uso adecuado de los recursos naturales de la región.

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

El recurso humano es importante para el cumplimiento de la misión del gobierno de la región de Ica, por tal motivo se invertirá recursos financieros para captar personal altamente calificado y potenciar al personal que tengan las capacidades competentes para lograr el objetivo final. También será importante la capacitación del personal a través de talleres técnicos y motivacionales para incrementar la productividad en el desempeño de sus funciones

### **7.7 Gestión del Cambio**

El objetivo de la gestión de cambio es tener un enfoque innovador en todos los procesos de gestión de la región obligando la exigencia del personal para cumplir con los objetivos finales, se muestra en la Tabla 60, con las estrategias escogidas y relacionadas con las políticas. Para tal motivo, se tendrá un plan de concientización y motivación para difundir la importancia del cumplimiento de nuestra visión, misión y OLP.

Tabla 60

*Estrategias seleccionadas de la región Ica*

Incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico	Política 1	Difundir vía web la variedad de productos agroindustriales de la región
	Política 2	Elaborar guías de productos y difundirlos anualmente entre las empresas
	Política 3	Asistir continuamente a las ferias más importantes de los países de la Cuenca del Pacífico y Asia
Reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales	Política 4	Promover la gestión de recursos públicos, privados y de cooperación técnica internacional para la ejecución de redes viales
	Política 5	Formar alianzas estratégicas con regiones vecinas para ejecución de redes viales
	Política 6	Mantenimiento preventivo y de rutina de las principales vías
Extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial	Política 7	Difundir a nivel nacional los beneficios del uso de gas como energía limpia
	Política 8	Compromiso con el respeto al medio ambiente
Generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión	Política 9	Tolerancia cero a la corrupción
	Política 10	Difundir los valores éticos en la población que debe primar en el sector público.
	Política 11	Crear un programa de recompensa para quienes denuncien actos de corrupción
Resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico	Política 12	Uso de riesgo tecnificado en toda la región
	Política 13	Sanciones drásticas por perforación de pozos no autorizados
	Política 14	Educar a la población para el uso adecuado del recurso hídrico
	Política 15	Promover proyectos para mejora del recurso hídrico
Desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera	Política 16	Elevar el nivel de educación en las escuelas
	Política 17	Fomentar la creación de nuevos centros de estudio
	Política 18	Iniciar desde temprana edad el proceso de Formación y desarrollo de competencias laborales
Utilizar las fortalezas logísticas para diversificar los mercados interno y externo	Política 19	Difundir vía web las fortalezas logísticas de la región a las empresas
	Política 20	Difundir el diferenciado tarifario del servicio portuario y aéreo de la región, respecto de otras regiones
	Política 21	Agilizar trámites para la exportación de productos
Diversificar mercados para la exportación de productos regionales	Política 22	Difundir vía web la variedad de productos de la región
	Política 23	Informar continuamente la demanda de productos por países

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 468.

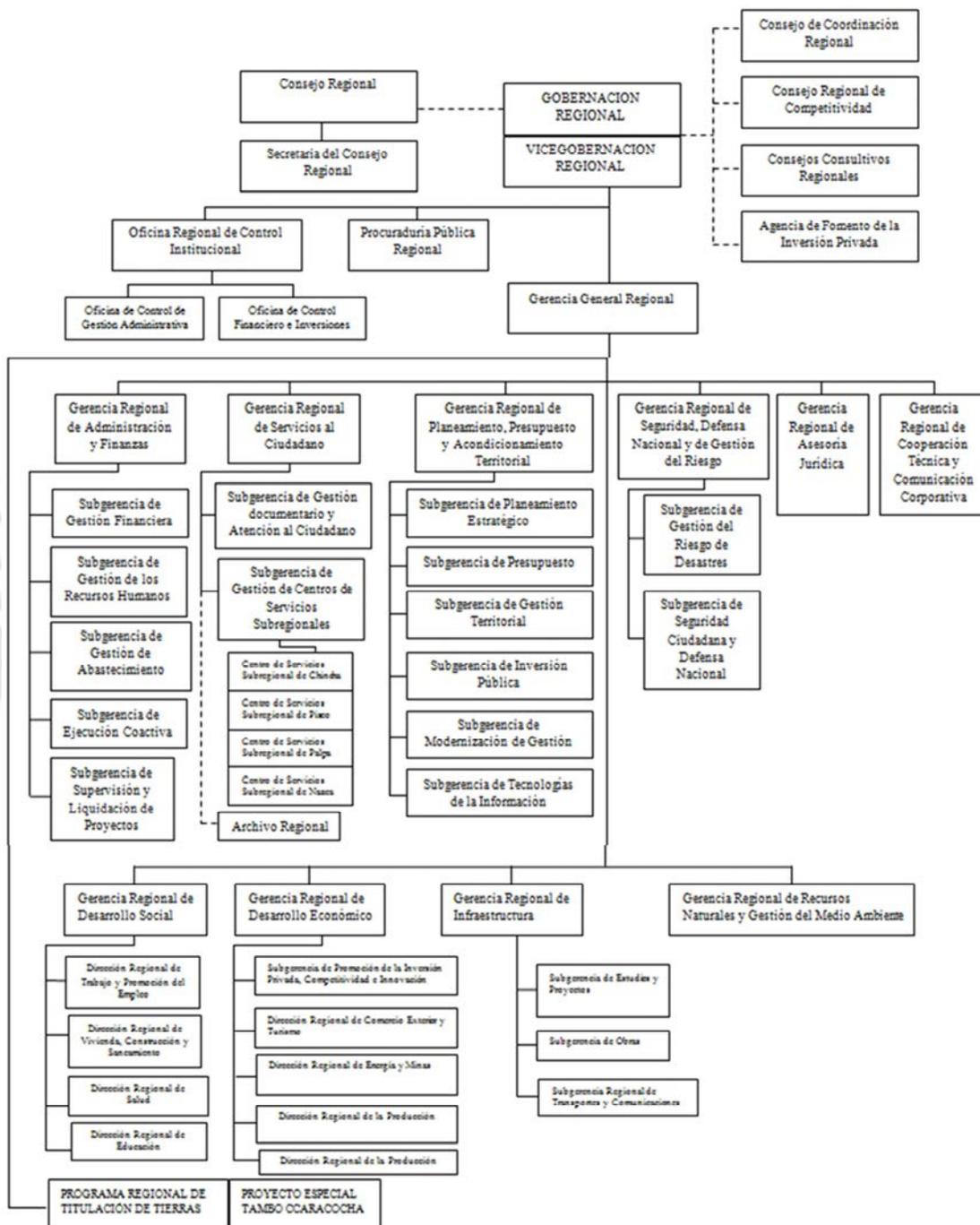


Figura 19. Estructura Orgánica de la región Ica.

Nota. Tomado de

[http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=509&Itemid=63](http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=509&Itemid=63)

## 7.8 Conclusiones

En este capítulo de implementación se han colocado todos los puntos necesarios para apoyar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Los objetivos de largo plazo son los pilares que harán ver a la región como una plataforma de desarrollo. Los pilares a desarrollar son la consolidación del operador logístico, la solución de la demanda hídrica de la región, modernización de la administración pública, mejorar el desarrollo de capital humano y atracción de inversión nacional y extranjera. Con estos cinco puntos se mejorará la competitividad de la región ya que contará con infraestructura vial, alto nivel de capital humano, productos agrícolas de alta calidad para la exportación, administración pública ágil que finalmente atraerán a los inversionistas.

Todos los responsables altamente calificados encargados de cada objetivo de corto y largo plazo contarán con los recursos necesarios para hacer cumplir las metas que permitirán cumplir con la misión. La obtención y uso eficiente de los recursos serán responsabilidad de la región.

El uso de mejores tecnologías y la capacitación respectiva exigida por la región obligará a que la calidad de profesionales mejore.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del planeamiento estratégico es la evaluación estratégica que consiste en la evaluación y el control constante de las estrategias junto a su implementación debido a los cambios constantes del entorno, interno, competencias y la demanda. Las estrategias planteadas en el plan estratégico son monitoreadas a través de indicadores que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos de corto plazo (D'Alesio, 2008).

### 8.1 Perspectivas de Control

En esta etapa se analiza la importancia de las estrategias para una implementación efectiva. Es la etapa en la que se establecen relaciones entre lo que desea hacer la organización y lo que se hace; esta etapa es muy importante para el estratega porque en ese momento tiene la capacidad de prevenir y manejar los cambios que se dan en el ambiente debido a que constantemente sufren alteraciones por la intervención de diversos factores externos e internos. Por tal motivo el estratega debe estar preparado para tomar decisiones a partir de los resultados obtenidos de estrategias monitoreadas a través de indicadores que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos de corto plazo desde la perspectiva: (a) financiera, (b) del cliente, (c) interna; y (d) de la organización. Dalessio (2012) reconoció como alineamiento estratégico al proceso de generar relaciones a partir de estos cuatro resultados estratégicos.

De los 18 objetivos de corto plazo planteados en el capítulo siete, para la región Ica se han agrupado tres objetivos bajo la perspectiva financiera, cuatro objetivos bajo la perspectiva del cliente, siete objetivos bajo la perspectiva interna y cuatro objetivos bajo la perspectiva de la organización. Estructurados de esta manera permitirá tener una visión global y corregir oportunamente los desaciertos. A continuación en la Tabla 61 se presenta el análisis realizado para la región Ica para el año 2015.

Tabla 61

*Perspectiva de Control de la Región Ica*

OLP 1: Incrementar la oferta logística asegurando la entrada en servicio del puerto Marcona, generando el movimiento de 26 millones de TM al 2025 e incrementar la Red Vial Departamental pavimentada, que en el año 2014 era de 48.90 Km a 310 Km al 2025.

N° OCP	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
1.1	Ejecutar al 2018 la ampliación del ancho de trocha del total de la Red Vial Departamental de Ica.	Interna	Número de Km de ampliación de ancho de trocha de la RVD	Km
1.2	Al 2022 pavimentar el total de las vías de la región Ica, correspondiente a la Red Vial Departamental, que conecte los principales centros de producción con la Red Vial Nacional perteneciente a la región.	Interna	Número de Km pavimentados de la RVD de centros de producción hacia la RVN	Km
1.3	Pavimentar al 2025 el total de las vías pertenecientes a la Red Vial Departamental de la región que conecte ciudades secundarias con las ciudades principales de la región y la Red Vial Nacional.	Interna	Número de Km pavimentados de la RVD de ciudades secundarias hacia ciudades principales y de ciudades secundarias hacia la RVD	Km
1.4	Al 2017 lograr conjuntamente con PROINVERSION la concesión del puerto de Marcona.	Financiera	Relación de avance del proceso de concesión	%
1.5	Al 2020 lograr una capacidad efectiva de movimiento de carga de 13 MM TM.	Interna	Capacidad efectiva de movimiento de carga en TM por año	TM / año
1.6	Al 2025 lograr una capacidad efectiva de movimiento de carga de 26 MM TM.	Interna	Capacidad efectiva de movimiento de carga en TM por año	TM / año

OLP 2: Situarse en el primer lugar al 2025 en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), en comprensión lectora y matemáticas, que en el 2013 se encuentra en el sexto y quinto lugar, respectivamente.

N° OCP	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
2.1	Asegurar al 2018 la capacitación del 100% de los profesores de segundo grado de educación primaria en estrategias de enseñanza de comprensión lectora y razonamiento matemático.	Organización	Avance del cumplimiento del programa de capacitación a docentes	% / año
2.2	Construir infraestructura escolar a nivel de educación primaria al 2020 asegurando una cantidad de 30 alumnos por aula.	Organización	Cantidad de aulas construidas de nivel primaria por año	Alumnos por aula

OLP 2: Situarse en el primer lugar al 2025 en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), en comprensión lectora y matemáticas, que en el 2013 se encuentra en el sexto y quinto lugar, respectivamente.

N° OCP	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
2.3	Reducir la desnutrición crónica de niños menores de cinco años de 7.7% en el 2013 al 3% para el 2025.	Cliente	Porcentaje de desnutrición crónica según estándares OMS	% / año

OLP 3: Mejorar la calidad de formulación de los proyectos de inversión pública, para reducir su ciclo de aprobación de 19 meses en la actualidad, a cuatro meses al 2025.

N° OCP	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
3.1	Contar al 2018 con una base de datos online de información técnica básica para la elaboración de proyectos de inversión pública.	Interna	Relación de área de registro con respecto al área de la región	%
3.2	Concretar al 2022 un programa de asistencia técnica para fortalecer la gestión del gobierno regional, en la aplicación de las normas técnicas, metodologías y procedimientos durante la fase de preinversión e inversión.	Organización	Relación de avance de implementación del programa de asistencia técnica	%
3.3	Concretar al 2025 la reducción del ciclo de elaboración y aprobación de los proyectos de inversión pública a cuatro meses.	Organización	Promedio de número de meses que toma la elaboración y aprobación de proyectos de inversión pública por año	meses

OLP 4: Situarse entre las 50 primeras ciudades latinoamericanas en el ranking del Índice de Atractividad de Inversiones (INAI) para el 2025. Actualmente la capital de la región, Ica, no aparece en dicho ranking.

N° OCP	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
4.1	Participar anualmente de manera activa en dos reuniones de negocios nacionales y cinco reuniones extranjeras para promocionar la potencialidad de inversión en la región a partir del 2016.	Cliente	Número de participaciones en reuniones de negocios nacionales e internacionales	Reuniones
4.2	Concretar al 2020 tres parques industriales de 50 Ha. cada uno en las ciudades de Chincha, Pisco e Ica.	Financiera	Hectáreas de parque habilitado por año	Ha
4.3	Concretar al 2025 la instalación de cinco institutos de calidad relacionados a los sectores de producción de la región, en alianzas con las universidades de mayor prestigio de la capital Lima.	Financiera	Número de institutos y universidades de calidad que entran en funcionamiento por año en la región	Institutos y Universidades

OLP 5: Incrementar la recarga del acuífero para reducir su sobreexplotación en los valles de Ica, Pampas de Villacuri y Lanchas en un 50% para el 2025, en el 2010 se tiene un registro de sobreexplotación de 327 hm<sup>3</sup>/año.

N° OCP	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
5.1	Concretar al 2020 la construcción del proyecto Tambo Caracocha (180 hm <sup>3</sup> /año de trasvase) que reducirá el déficit de agua en la región Ica en un 70%.	Cliente	Relación de avance de proyecto con respecto a la finalización	%
5.2	Al 2020 implementar mecanismos de control para eliminar la cantidad de pozos clandestinos de extracción de agua subterránea.	Cliente	Reducción de número de pozos clandestinos explotados ilegalmente	Pozos clandestinos
5.3	Implementar anualmente a partir del 2016 al 2025 un programa de revestimiento de canales de regadío, que reducirá la pérdida de agua por infiltración en un 25%, en el 2011 la pérdida fue calculada en un 60%.	Interna	Cantidad de revestimiento de canales de regadío por kilómetro	Km

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 527.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado

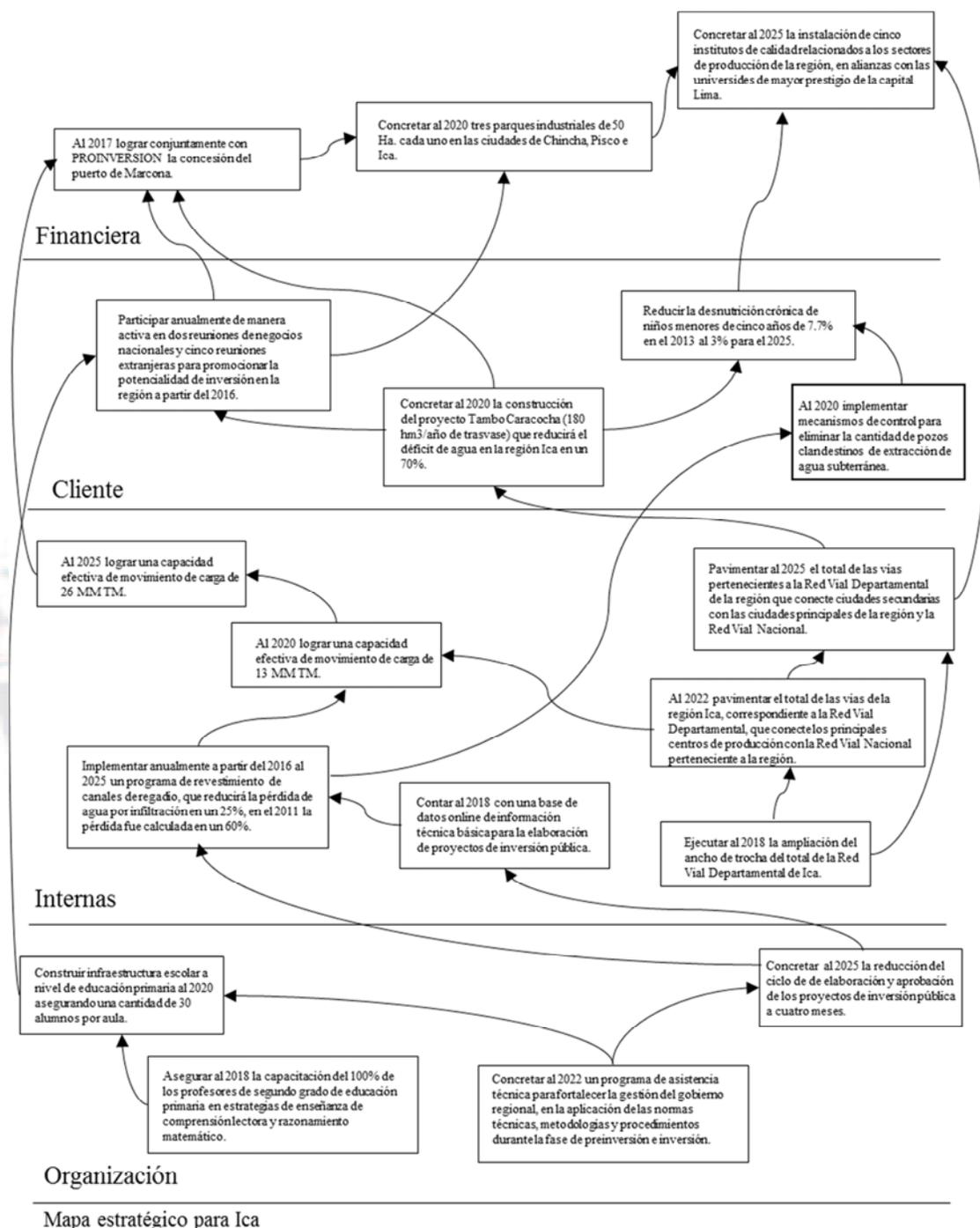


Figura 20. Mapa estratégico de la región Ica.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013, Pp. 528-529.

### 8.3 Conclusiones

Para alcanzar los objetivos de largo plazo a través de los objetivos de corto plazo se darán a partir del enfoque de las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado que se muestra en la Figura 20.

Desde la perspectiva financiera, los objetivos de corto plazo valoran la concesión del puerto de Marcona al 2017 que representa un gran potencial de crecimiento, la atracción de la inversión privada también se plantea a través de la cesión de los tres parques industriales de 50 hectáreas cada uno al 2020, la inversión privada también tiene participación a través de la instalación de institutos y universidades al 2025.

Desde la perspectiva del cliente, ligada a satisfacer las necesidades de la población, la construcción del proyecto Tambo Caracocha aumentará la disponibilidad de agua para la agricultura que permitirá obtener mayor irrigación en campos agrícolas, por otro lado, se aplicará mecanismos de control para evitar la sobreexplotación de los acuíferos que actualmente vienen en aumento y ponen en riesgo el colapso de los mismos. Con estas acciones se buscará generar mayores recursos para la población y así puedan combatir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años para hasta un 3% al 2025, esto permitirá mejorar la salud de la población joven. Asimismo, se propicia como una región abierta a la inversión privada con el objetivo aumentar la calidad de vida de la población, por lo que es necesario para la región participar en reuniones de negocios nacionales y extranjeros para darse a conocer como una región atractiva.

Desde la perspectiva interna, relacionada a mejorar el desempeño de la región con respecto a las exportaciones, destaca el objetivo de llegar al 2025 con parte de la infraestructura vial cubierta para mejorar la logística, primero, mejoramiento del ancho de trocha de vías departamentales, segundo, la pavimentación de redes departamentales que conecten las ciudades principales y finalmente redes secundarias con la Red Vial Nacional

todo esto para generar mayor dinamismo en la economía de las ciudades, también se toma en cuenta la necesidad de incrementar la capacidad de embarque del puerto de Marcona para contribuir con el mejoramiento de la infraestructura portuaria y que de esta manera contribuya a generar más puesto de trabajo para la población en el ciclo de minería y agroexportación a través de su propio puerto y evitar la necesidad de enviarlos hacia un puerto rival como es el caso del Callao. Se debe tomar en cuenta que la implementación de canales de regadío mejorarán el suministro del recurso hídrico a las tierras de cultivo.

Desde la perspectiva de la organización, se trabajará en la optimización de procedimientos para aprobar proyectos. Actualmente los proyectos toman en promedio 19 meses para obtener el estudio de preinversión, esto hace que la organización sea muy burocrática, por lo que no otorga condiciones favorables para la generación de proyectos del gobierno regional de forma eficiente por lo que se propone un programa de asistencia técnica para mejorar el sistema de gestión regional y que también se plantee reducir el ciclo de formulación de proyectos de inversión pública a cuatro meses. Es importante también para la organización mejorar la infraestructura escolar para incrementar la calidad de la educación de las futuras generaciones, no obstante, se debe apuntar también a mejorar la capacitación de los profesores en estrategias de enseñanza de comprensión lectura y matemáticas para encaminar la educación primaria en la región a un proceso de educación con calidad.

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Ica

### 9.1 Análisis Competitivo de la Región Ica

#### 9.1.1 Análisis del Diamante de Porter de Ica.

El modelo de la ventaja competitiva de las naciones creado por Porter posee la forma de un diamante. Cada vértice está representado por las siguientes partes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y competencia. A continuación se presenta la aplicación de este modelo a la región Ica.

Para una mejor comprensión del diamante de la competitividad se ha desarrollado la siguiente simbología:

- +3 Mejor calificación o calidad superior
- +2 Calificación alta o alta calidad
- +1 Por encima de la calificación media o regular
- 0 Calificación media
- 1 Calificación por debajo de la media
- 2 Calificación negativa o de baja calidad
- 3 Calificación totalmente negativa o muy adversa

#### ***Condiciones de los factores. Factores básicos:***

Ubicación geográfica: Superficie: 21,327.83 km<sup>2</sup>, su densidad demográfica es igual a 33.4 habitantes/km<sup>2</sup>, población: 711,932 habitantes, capital de la región: Ica, altitud de la capital: 406 msnm, números de provincias: cinco, número de distritos: 43, clima: mayormente cálido y seco durante el día. Posee una temperatura anual promedio de 22 °C.

Recursos naturales: Si bien Ica es una región mayoritariamente árida y en la actualidad con escasos recursos hídricos, posee un litoral marino bastante rico y aún no explotado en su verdadera magnitud. A lo largo de su costa, muchas veces agreste, discurren

múltiples playas, puntas, ensenadas, bahías, etc. Una de ellas, quizá la más famosa, es la península de Paracas con su correspondiente bahía, esta es la única reserva nacional de carácter marino en el Perú, protege una gran biodiversidad de especies marinas, como pingüinos, aves guaneras, lobos de mar, cachalotes, etc. Más al sur se encuentra el puerto de Marcona, cerca se encuentra la Reserva de Punta de San Juan, hábitat natural de la mayor concentración de pingüinos de Humboldt en el país; más al norte de esta punta se encuentra la ensenada de San Fernando, donde se puede encontrar lobos marinos, nutrias marinas, gato marino, cachalotes y delfines. Es de los pocos lugares en la costa peruana donde se recibe la visita temporal de cóndores y guanacos. La biodiversidad de especies marinas en su litoral es significativa, gracias a la presencia de la corriente fría de Humboldt, este recurso aún incipientemente explotado puede significar el desarrollo de acuicultura de conchas de abanico y otros crustáceos y almejas.

Recursos culturales: Ica se caracteriza por ser una región de profunda vocación religiosa, son famosas las festividades religiosas del señor de Luren y la Beata de Humay. De vieja tradición también es la producción de vino y licores de uva, especialmente el mundialmente conocido Pisco. La región de Ica tiene vieja tradición vitivinícola, se encuentran en la zona de Ica las principales casas productoras de vino del país. Se dice que las primeras parras de uva que llegaron del viejo continente fueron plantadas en este valle, esta presencia importante de esta tradición ha conllevado a festejar año tras año la vendimia de Ica, donde la gastronomía hace gala de su potencial, especialmente los dulces, conocidas en todo el país, especialmente las llamadas “tejas”. Otro recurso cultural importante son las Líneas de Nazca que fueron trazadas con exactitud sorprendente, para su época, por culturas precolombinas, en la actualidad son muy visitadas por infinidad de turistas.

Mano de obra: Una región competitiva, que de hecho Ica lo es, necesita recursos humanos de nivel superior y técnico de calidad y en la cantidad suficiente para sostener el

desarrollo. Ahora Ica no cuenta con estos recursos, ni de nivel superior ni de nivel técnico, en todo caso las profesiones que ofertan las instituciones educativas de la región no están alineadas con el perfil de desarrollo de la región.

**Factores avanzados.** Infraestructura: si bien la región Ica se encuentra entre los primeros lugares de índice de competitividad de Centrum respecto a infraestructura, aún existe mucho por desarrollar. Se entiende infraestructura vial como, carreteras, puertos y aeropuertos, es fundamental tener un sistema vial adecuado para sostener un desarrollo en el tiempo, país o región que no lo tiene y fracasará en el intento. Para que Ica se convierta en el operador logístico de la macro región Ica, Ayacucho y Huancavelica, es necesario contar con una infraestructura de vías adecuada. Ica tiene tres ejes viales definidos; la Panamericana, que recorre la región de norte a sur, es la columna vertebral de la región, une las principales ciudades de Ica; la vía de Los Libertadores, que une a la ciudad de Pisco con la ciudad de Ayacucho, pasando por el poblado de Huaytará, esta vía es de singular importancia pues serviría en un futuro para la salida comercial de los productores del VRAE; y la vía Marcona, Nazca y Cusco, vía que forma parte de la IRSA Sur, vía de carácter continental que viene desde Brasil a las costas del Pacífico. Ahora esta vía se encuentra concesionada y forma parte de la concesión vial Survial, así como la vía Panamericana que está concesionada a CoviPerú. Estaría pendiente de concesionar el tramo Ica-Nazca-Frontera con Chile y la vía Pisco-Huamanga, que está en cartera de proyectos de ProInversión este año y el próximo.

**Tecnología:** La región en general no cuenta con instituciones educativas que provean los profesionales adecuados para la industria manufacturera y la relacionada con la agroexportación, principales pilares de las exportaciones de la región. Asimismo no cuenta con institutos técnicos que provean en calidad y en cantidad suficiente los técnicos para surtir los puestos de trabajo que exige el crecimiento de la región estos últimos años. Es por ello que existe un gran contingente de trabajadores de Lima, especialmente de la provincia de

Cañete que se desplazan a la región Ica a laborar en las industrias manufactureras. Importante cantidad de mano de obra barata se desplaza estacionalmente en la época de cosecha desde Ayacucho y Huancavelica.

Calidad de los Servicios: Uno de los principales componentes del PBI de la región Ica son los servicios, en los últimos años en las principales ciudades de la región ha habido un importante desarrollo de los centros comerciales, retails y tiendas para el hogar. El consumidor de Ica progresivamente va pasando de un consumidor no muy sofisticado, que prioriza precio a calidad, a ser un consumidos de clase media, que no solo busca precio sino también estatus.

Existe en la región una importante y creciente industria del turismo de lujos; se han asentado últimamente importantes cadenas de hoteles en la zona de la bahía de Paracas, estos complejos turísticos son exclusivos para turistas extranjeros y nacionales de altos ingresos. Lo mismo ocurre en Nazca, las famosas líneas de Nazca son a nivel nacional la segunda atracción turística para turistas extranjeros, luego de Machupicchu. Las condiciones de los factores en el Diamante Competitivo son valoradas en la Tabla 62.

Tabla 62

*Condiciones de los Factores en el Diamante Competitivo, 2014 de la Región Ica*

<b>Factores básicos</b>	
Ubicación geográfica	+3
Recursos naturales	+3
Recursos culturales	+2
Mano de obra	+1
<b>Factores avanzados</b>	
Infraestructura	+2
Tecnología	0
Calidad de los servicios	+1

*Nota.* Tomado de “Perú en Números,” por Webb y Fernández, 2014. Lima, Recuperado de <http://www.cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

### ***Condiciones de la demanda. Demanda interna***

Poder adquisitivo: En los últimos diez años Ica ha tenido los mayores índices de empleabilidad, se habla incluso de “pleno empleo”, es decir desempleo igual al 0%, sin embargo esa no es la realidad, según el Ministerio de Trabajo en el año 2011 Ica tuvo un desempleo de hombres de 3.7% y de mujeres de 4.5%, curiosamente la tasa de desempleo rural es menor que la urbana. La explicación puede ser el desarrollo sostenido de la agroindustria en los últimos años.

Sector turismo: la gran masa que conforma el turismo en Ica está conformada por viajeros que están de dos a tres días, normalmente se alojan en hoteles de bajo precio, este grueso está conformado por turismo nacional que aprovecha los fines de semana largos para desplazarse de Lima en busca de mejor clima, que Ica lo tiene.

Sector manufacturero: la agroindustria dirigida a la exportación se ha consolidado en Ica, es el departamento de mayor porcentaje de exportación a nivel nacional, esto atrae mano de obra no especializada de las regiones vecinas, especialmente de Ayacucho y Huancavelica, es por ello la alta tasa de migración de esas regiones a las principales ciudades de la región. Paralelamente a la agroindustria, Ica tiene una vieja tradición vitivinícola, están asentadas en esa región las principales casas de producción de vino y pisco, estas son: Tacama, Ocucaje, Intipanka, entre otras. La región también ha desarrollado en Chicha una importante concentración de fábricas textiles de confecciones, con la presencia importante de fábricas que producen ropa de reconocidas marcas mundiales comprometiendo toda su producción a la exportación. Es importante también la concentración en Pisco de dos metalurgias de dimensión nacional, Aceros Arequipa que produce productos de acero de diversos usos y Minsur del grupo Breca, que cuenta con una planta de refinería de estaño.

Sector agricultura: La región Ica tiene un gran potencial exportador, solo el valle de Ica es el principal valle agroexportador del Perú, y casi el 30% de las exportaciones agrarias

del Perú provienen de dicho valle, destinando la mayor parte de sus exportaciones al mercado de la Unión Europea, seguido por Estados Unidos de Norteamérica y Asia. La región en su conjunto representa el 65% de las exportaciones agrarias del país.

***Demanda externa.*** Poder adquisitivo: Ica está entre las regiones que lograron un crecimiento relevante en sus exportaciones no tradicionales y una diversificación moderada durante el 2013. Sus exportaciones crecieron 22 % y sus partidas aumentaron en 5. Aquí se resalta el envío de semillas de melón para siembra, que se exportaron por 3 millones de dólares y el aceite de oliva, que sumó 900 mil dólares.

La región no solo incrementó el valor de lo exportado sino que también incrementó el número de partidas que ofertaron al mundo, generando así una mayor sostenibilidad y competitividad de su región. Esto es importante para que las regiones puedan aprovechar y beneficiarse del crecimiento que tiene el sector agroexportador en las exportaciones no tradicionales del país.

Sector turismo: Ica registró el mayor número de arribos durante el 2013, más de 830,025 turistas entre enero y agosto de ese año, siendo 719,454 los turistas nacionales y 110,571 los turistas extranjeros en ese mismo periodo. Ica registró 830,025 arribos, lo que representó una disminución de 1.1% respecto a similar periodo del año anterior, debido a la menor llegada de visitantes extranjeros (-22%). No obstante, el número de arribos de turistas nacionales se incrementó en 3.1%. Los turistas extranjeros representaron el 13.3% del total de arribos y procedieron principalmente de Estados Unidos y Francia; los visitantes nacionales de otras regiones provinieron en su mayoría de Lima, Callao y Arequipa.

En Ica, a julio del 2014, la Reserva Nacional de Paracas recibió 114,859 visitantes, 16.4% menos que en el mismo periodo del año anterior. Las Islas Ballestas tuvieron 110,980 visitantes, mostrando un incremento de 31.8% y el Mirador de las Líneas de Nazca registró

38,563 visitantes, 18.3% más que a julio del 2013. Existe un incremento moderado pero aún no sostenido.

Sector manufactura: La concesionaria de la distribución de gas natural en la región Ica inició la operación comercial del gas natural a nivel industrial en la región a inicios del 2014, además del servicio que ya brinda al sector doméstico. La empresa Textil del Valle se constituyó en la primera industria de la región Ica que usa gas natural en el marco del proceso de incorporación del sector industrial al sistema de distribución a cargo de Contugas. La empresa que fabrica textiles y confecciones está ubicada en la ciudad de Chincha podrá utilizar esta fuente de energía que representa un ahorro de más de 50% en comparación con el resto de combustibles, además de ser seguro y amigable con el medioambiente.

El gasoducto de propiedad de Contugas tiene una capacidad de 139 millones de pies cúbicos diarios, que permitirá atender un número amplio de clientes industriales, comerciales y domiciliarios en todos los niveles de presión requeridos.

El sector ha sufrido una baja y no se espera mejora sustancial debido a la persistencia de la crisis internacional, Europa y China especialmente, sin embargo, se tiene razonable esperanza que a corto plazo mejore el crecimiento de USA unos de sus principales destinos de las exportaciones.

Sector agricultura: la escasez de agua superficial y la creciente demanda del recurso ha generado una sobreexplotación de los acuíferos en el Valle de Ica las pampas de Villacurí y Lanchas, lo que ha ocasionado un deterioro en el recurso hídrico. Esto ocasionará que se afecte la competitividad de la agroexportación en esta zona del país; el incremento de la salinidad del agua ha afectado cultivos como paprika, vid, naranjo y tomate. Diez grandes empresas agroexportadoras de Ica han migrado al norte del país, se están trasladando a Piura y Lambayeque pues se han dado cuenta que ya no pueden crecer más en la región. Las condiciones de demanda son valorados en la Tabla 63.

Tabla 63

*Condiciones de la Demanda en el Diamante Competitivo, 2014*

<b>Demanda interna</b>	
Poder adquisitivo	+1
Sector turismo	+2
Sector manufactura	+1
Sector agricultura	+1
<b>Demanda externa</b>	
Poder adquisitivo	+2
Sector turismo	+2
Sector manufactura	+1
Sector agricultura	+1

*Nota.* Tomado de “Perú en Números,” por Webb y Fernández, 2014. Lima, Recuperado de <http://www.cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

**Sectores afines y auxiliares.** Recursos medioambientales, hídricos, naturales, arqueológicos, culturales, históricos: en cuanto a recursos ambiental e hídricos, constituidos fundamentalmente por 234,454 ha de suelo aprovechable; 10,225 ha de recursos forestales entre bosques y montes; 599.54 ha de pastos naturales en la costa y la parte alta de la región; un área natural protegida, la Reserva Nacional de Paracas, que alberga 150 especies de aves, 300 especies de peces, dos especies de tortugas y lobos marinos, 153 especies de peces; y recursos hidrobiológicos de gran importancia económica. El periodo de descarga de agua en la región Ica se realiza entre los meses de diciembre y abril, con un promedio anual de descarga de 1'278,450 m<sup>3</sup>. Las aguas provenientes de las lagunas discurren en la época de estiaje, siendo la capacidad máxima de almacenamiento de 248,000 m<sup>3</sup>, y el promedio anual de almacenamiento es de 210,000 m<sup>3</sup>. Sin embargo, se debe mencionar que la región tiene como principal problema el recurso hídrico, pues se está agotando, y exige plantear soluciones para estos años. En cuanto a los recursos arqueológicos, culturales e históricos, los primeros habitantes se asentaron en la región Ica hace unos 9,000 años. El hombre de Paracas, descubierto en las pampas de Santo Domingo data del año 6,870 a. C., constituyendo el segundo horticultor más antiguo del Perú. Dos importantes culturas pre incas se asentaron

en la región: la cultura Paracas (600 a. C. al 100 d. C.) y la cultura Nazca (100-800 d. C.). De la primera quedan los hermosos mantos de fibras de algodón y lana, conservados en sus colores y textura por las condiciones climáticas y el suelo de la zona, así como los fardos funerarios, con momias en cuclillas que muestran el avance en la técnica no solo de la momificación, sino también de conocimientos avanzados de medicina y cirugía a través de la llamada trepanación. Estas momias fueron encontradas principalmente en Cerro Colorado donde tallaron la roca en forma de copa invertida para acondicionar subterráneamente cada fardo.

Vías de comunicación: La región cuenta con mucha potencialidad en este sentido, tiene el eje longitudinal que lo constituye la Panamericana, ya está concesionado el tramo Cañete-Ica por COVIPERU; están en proceso de ejecución los compromisos de construcción de intercambios viales en intersecciones principales, así como la construcción de la segunda vía y los evitamientos a las ciudades, esto dentro del cronograma de concesión. Las dificultades que encuentra el programa son las expropiaciones que están a cargo del Estado, las cuales están demorando. Falta concesionar el tramo Ica-Nazca-Frontera con Chile que ProInversión ya está trabajando.

Empresas grandes y medianas: del total de empresas –con Negocio y que tributan en Tercera Categoría– que existen en las cinco provincias de la región Ica se tiene que 32,731 empresas tienen RUC activo; de estas (total activas) el 94.2% (30,832) realizan actividades no manufactureras (servicios, comercio, turismo, financieras, comunicaciones), mientras que el 5.8% (1,899) de empresas realizan actividad de manufactura. La provincia de Ica concentra el 48% de las empresas, seguida por las provincias de Chincha, Pisco, Nazca y Palpa con el 23.9%, 15.7%, 11.1% y 1.4%, respectivamente.

Institutos de formación regional: Si bien la región tanto en cantidad de profesionales graduados y técnicos especializados se encuentra en el ranking elaborado por la IRCP en los

primeros lugares o en el peor de los casos dentro del medio superior, aún es escasa la mano de obra calificada, calificada para las industrias grandes y medianas de la región, estas aún tiene que ser reclutadas en Lima y fuera de la región.

Equipamiento y tecnología: Para el desarrollo de industrias grandes y medianas en la región es necesaria la importación de bienes de capital; además, la región no produce nueva tecnología, sino más bien afianza las industrias ya conocidas que se desarrollan en su territorio, como son la agroindustria y la industria de confecciones. Son más bien industrias ligeras que exigen solo utilización intensiva de la mano de obra, pero son más observadores en la industria textil y de la confección, que necesita de innovación en fibra de algodón. Así también, en los temas de los alimentos no existe mucha innovación, por lo que las fábricas producen lo que el mercado les pide, no siendo estas fábricas las encargadas de desarrollar nuevos productos para satisfacer nuevos mercados. La Tabla 64 muestra la valoración para estos sectores.

Tabla 64

*Sectores Afines y Auxiliares de la Región Ica*

Recursos medio ambientales, hídricos, naturales, arqueológicos, culturales, históricos	+3
Vías de comunicación	+2
Institutos de formación profesional	+1
Equipamiento y Tecnología	+1

*Nota.* Tomado de “Perú en Números,” por Webb y Fernández, 2014. Lima, Recuperado de <http://www.cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

**Estrategia, estructura y competencia.** Negocios pequeños y familiares: Según la revista Perú Económico existe una población en la región Ica que es empresaria, principalmente propietaria de pequeños negocios que manejan el comercio minorista de alimentos y manejan todas las etapas de este negocio: acopio, transporte, almacenaje, venta mayorista y venta minorista, con lo que pueden competir con los centros comerciales más grandes. Un ejemplo de esto es la ciudad de Chincha, la más comercial de la región. Para

fortalecer eso se debe desarrollar más vías de comunicación con otras ciudades. Huancayo es una ciudad que si se une a Chíncha, podría formar un corredor económico y logístico. De igual modo se podrían formar corredores económicos uniendo Pisco-Huamanga-VRAE, para facilitar la extracción de los productos de la selva alta; otro corredor sería Cañete-Chíncha-Pisco que de hecho ahora lo es pero necesita más dinámica; el otro corredor debería ser por sus sinergias pesqueras y de minería informal el eje económico Marcona-Nazca-Chala-Atico-Quilca-Camaná. Estos corredores permitirán la descentralización a futuro de región.

Diferenciación: Chíncha concentra un importante número de empresas textiles que destinan casi toda su producción a la exportación, sirve de maquila para prestigiosas marcas internacionales, esa es una diferenciación clara del producto. La producción de los alimentos de exportación no es diferenciada, produce principalmente *commodities* que dependen del inestable mercado internacional en la actualidad y busca de ventanas de introducción de ingreso a esos mercados con el fin de ganar posición a su competencia a nivel mundial, sin embargo, Ica tiene productos como el espárrago que si tiene clara diferenciación respecto al resto del mundo, produce más por hectárea cultivada y de mejor calidad que su competencia, China especialmente. Existe una oferta de servicio hotelero bien diferenciada, en Paracas y Nazca se han asentado hoteles de alcance mundial que prestan servicios de lujo que dan un valor agregado al turista acomodado.

Articulación del trabajo público privado: En la región todavía es incipiente, si bien se tiene concesionada importante cantidad de longitud de la red vial nacional, básicamente las concesiones de Cañete-Ica y Marcona-Cusco, falta aún por concesionar importantes tramos y que ProInversión está en ese trabajo, como la concesión del tramo Nazca-Frontera con Chile y la vía de Los Libertadores que va de Pisco a Huamanga en Ayacucho.

Respecto a la concesión del aeropuerto de Pisco y el puerto General San Martín se ha avanzado mucho, ambos terminales están concesionados y a corto y mediano plazo se tendrá

los resultados de beneficio para la región; sin embargo, existe que trabajar aún en la concesión del puerto de Marcona, la modernización del aeropuerto de Nazca, la puesta en servicio y rescate del puerto de Tambo de Mora para el desarrollo de la pesca artesanal dirigida al consumo humano.

Publicidad y promoción: Respecto a estas se ha hecho muy poco, es necesario que la región sea más agresiva en ese sentido, asista a eventos nacionales e internacionales de generación de negocios a fin de promocionar la región para convocar la inversión a todo nivel. Es pertinente, para identificar más aun a la región con la visión, el ser una región de convocatoria de la inversión, trabajar conjuntamente con la marca Perú una marca propia que identifique a la región también. Respecto a estos ítems la Tabla 65 muestra la respectiva valoración.

Tabla 65

*Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Región en el Diamante Competitivo, 2014*

Negocios pequeños y familiares	+2
Diferenciación	+2
Articulación del trabajo público privado	+1
Publicidad y promoción	+1

*Nota.* Tomado de “Perú en Números,” por Webb y Fernández, 2014. Lima, Recuperado de <http://www.cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

**Gobierno.** Gobierno Regional: El Presidente de la región inició su periodo este 2015. Tiene visión económica libre de mercado y promueve las inversiones, tiene que enfrentar como problema principal el abastecimiento de agua a todo nivel, tanto para consumo humano, uso agropecuario e industrial.

Credibilidad del gobierno: La credibilidad del gobierno se ha incrementado a pesar de la imagen que generó el anterior gobierno regional con la ineficiente y lenta recuperación de Pisco luego del sismo del 2007. Los casos de corrupción y la ineficiente gestión de los recursos del Estado por parte de los sucesivos gobiernos de la región han llevado a que tenga

una mala imagen, incluso existen sectores que hablan del “fracaso” de la regionalización, imagen que el entrante presidente de región debe revertir.

Decisiones centralizadas: Por la interdependencia de vías de comunicación, fuentes hídricas, acceso al mercado debe promoverse la formación de una macroregión junto con Ayacucho y Huancavelica, así se tendrán mayores ingresos y se beneficiarán con incentivos que el gobierno central otorga a las regiones.

Ley General de empleo: Es pertinente regular a todo nivel la relación trabajador – empresario, se debe buscar el punto de equilibrio para que leyes adecuadamente emitidas sean justas para ambas partes; por el lado de los empresarios para que la ley no los cargue con mayores costos laborales de los que ya tiene, y por el lado del trabajador para que encuentre la estabilidad laboral que muchas veces necesita para hacer planes a futuro. Trabajadores satisfechos con su estabilidad laboral harán empresas más eficientes y productivas.

Articulación del Gobierno Regional y Local: Es necesario acotar adecuadamente las responsabilidades de cada parte, para no duplicar esfuerzos es necesario que exista una mesa de coordinación permanente. Ambos gobiernos tienen intereses comunes en resolver el grave problema de escasez hídrica y aún la no concluida recuperación de la región, especialmente la ciudad de Pisco, luego del terremoto del 2007.

Acceso a la información regional analítica: A fin de lograr a corto plazo que el tiempo de generación de un proyecto, el desarrollo de las diferentes etapas de ingeniería y la aprobación de ejecución se deben reducir dramáticamente. Hoy el ciclo de aprobación de un proyecto de mediano y gran tamaño demora de dos años y media a tres años, esto debe reducir a un año en el peor de los casos, esto se lograría generando una base de datos de información técnica regional de acceso libre y puesta online para el rápido y fácil acceso de todos los involucrados en la elaboración de los proyectos. La Tabla 66 muestra la valoración para la región Ica respecto a estos asuntos.

Tabla 66

*Gobierno de la Región en el Diamante Competitivo, 2014*

Gobierno Regional	+1
Credibilidad del gobierno	0
Decisiones centralizadas	+1
Ley General del Empleo	+1
Articulación del Gobierno Regional y Local	+1
Acceso a la información regional analítica	0

*Nota.* Tomado de “Perú en Números,” por Webb y Fernández, 2014. Lima, Recuperado de <http://www.cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

**Azar.** Cambio climático: El cambio climático afecta a la región en la variedad y sostenibilidad de su agroexportación. Resolver el problema hídrico, ocasionado por el mal manejo del recurso, pero también por el cambio climático, es fundamental porque pone en serio riesgo este sector. Por otro lado, la fauna de sus reservas naturales ya siente el impacto de este fenómeno mundial por el calentamiento del mar, que hace que la anchoveta, principal elemento de la cadena alimenticia, se desplace más al sur.

**Desastres naturales:** La región Ica está afectada mayoritariamente por sismos y huaicos, estos últimos son cíclicos, de cierta manera son fenómenos naturales pero agravados en los últimos años debido al cambio climático. Ante esta realidad es necesario tener sólidos programas de prevención de desastres y estar adecuadamente listos para afrontar los desastres si estos se activan. Es muy importante preveer y mejorar la resistencia antisísmica de las estructuras de las construcciones ya que la región Ica por encontrarse cerca a la placa tectónica de Nazca está dentro de la zona de sismicidad alta del Perú.

**Problemas sociales:** La región es de las más tranquilas en el ámbito nacional es de las que menos problemas ha tenido, sin embargo, el problema hídrico puede provocar en corto plazo problemas sociales serios, así como la minería informal de Palpa y Nazca en un futuro cercano también puede ocasionar problemas sociales, en la medida que se agrave la crisis

internacional de minerales y afecte sus intereses al bajar el precio de cotización de estos. La evaluación del azar para la región Ica se muestra en la Tabla 67.

Tabla 67

*Azar de la Región en el Diamante Competitivo, 2014*

Cambio climático	+1
Desastres naturales	+0
Problemas sociales	+1

*Nota.* Tomado de “Perú en Números,” por Webb y Fernández, 2014. Lima, Recuperado de <http://www.cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ica

Según el ICRP, la región Ica se encuentra entre las regiones de mayor índice en los cinco pilares de evaluación, sin embargo, como se puede apreciar en la Tabla 68 es notoria su caída en el ranking, especialmente el pilar “Eficiencia de las Empresas”, desde una excelente ubicación el 2008 ha pasado a ser casi uno de los últimos del ranking el 2014. Es evidente también la caída en el pilar “Gobierno e Instituciones” desde un expectante quinto lugar el 2008 a una caída significativa el 2010 al puesto 11. Esta significativa caída en el ranking se muestra en la Tabla 68.

Tabla 68

*Resultados de los Pilares Comparados 2008, 2010, 2011 y 2014*

ICA	Desarrollo económico	Gobierno e instituciones	Capital humano	Infraestructura productiva	Eficiencia de las empresas
2008	(3) 48.14	(5) 42.48	(5) 60.87	(4) 33.26	(3) 62.78
2010	(3) 44.52	(11) 39.92	(5) 58.19	(3) 31.25	(7) 46.24
2011	(4) 44.58	(8) 40.80	(5) 58.11	(4) 32.75	(11) 43.27
2014	(6) 41.83	(7) 39.76	(5) 53.12	(4) 32.07	(19) 41.60

*Nota:* Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú 2014”, Por Centrum Católica, 2014. Lima, Perú: Autor.

El pilar Empresa mide la productividad de la región, mide el ambiente de negocios considerando la opinión de los empresarios. Como se señala llama la atención la caída significativa de este pilar desde el 2008 al 2014; Ica luego de ubicarse en los puestos más altos del índice ha caído hasta el puesto 19, en caída sostenida, por lo tanto puede que esta caída se deba al impacto en la infraestructura y en los activos de las empresas, el sismo del 2007 y sobre todo la ineficiencia del plan de recuperación de Ica, especialmente la ciudad de Pisco impulsado por el gobierno, ineficiente, lenta y cargada de significativos casos de corrupción, puede que haya afectado la percepción de desarrollo de la región. La evolución de la competitividad de la región Ica estos años se muestra en la Figura 21.

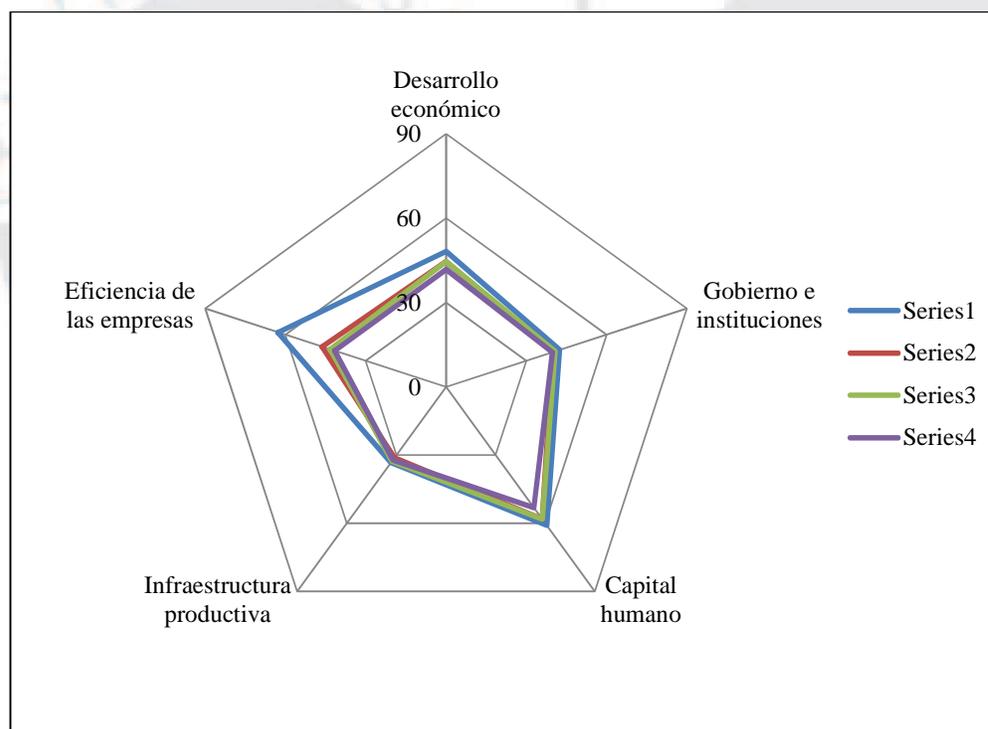


Figura 21. Evolución de la competitividad de la Región Ica.

Nota. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú 2014”, Por Centrum Católica, 2014. Lima, Perú: Autor.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ica

Al 2013, en la región Ica funcionaban al menos tres clústeres agroindustrial, un único clúster que opera exclusivamente en la región Ica y otros dos que operan, geográficamente, en conjunto con otras regiones, los tres clústeres pertenecen al subsector agroalimentario

según la consultoría solicitada por el Consejo Nacional de la Competitividad “Elaboración de un Mapeo de Clúster en el Perú”; en esta consultoría se han identificado 41 clústeres en todo el Perú (Cluster Development - Metis Gaia - Javier D’ávila Quevedo, 2013).

### **9.3.1 Diagnóstico del Clúster Exclusivo de la Región Ica.**

**Clúster Pisco y Vino en Ica.** Es el clúster agroindustrial que opera exclusivamente en la región Ica.

**Negocio.** Agroalimentario, especializadas en la producción, comercialización y distribución. Sus mercados internacionales y sus retos asociados son bastante comunes aunque una segmentación por Premium/masivo sería útil pues el pisco puede tener un posicionamiento internacional Premium mientras que el vino peruano es de baja calidad y se destina para el mercado local.

**Concentración geográfica.** Ica.

**Eslabones de la cadena de valor.** Identificación de productores primarios, elaboradores o bodegas, industria auxiliar de botellas, tanques, etiquetas (escasa competitividad y tecnología, importación de insumos) y proveedores de maquinaria especializada (importada).

**Masa crítica.** Para 2013, el número total de empresas que operaban en este clúster fueron de 340.

**Demanda no local.** Está expresado en un total de 14 millones de dólares americanos.

**Facturación.** Para 2013, se facturó 158 millones de dólares, lo que indica que gran parte de la producción fue para el mercado local o interno.

### **9.3.2 Diagnóstico de los clústeres que funcionan en conjunto con otras regiones.**

Como se mencionó anteriormente en la región funcionan clústeres que operan conjuntamente con otras regiones. Se encuentran (a) clúster hortofrutícola de la costa; y (b) clúster conservas y congelados de hortalizas en Ica/Lima.

**Conservas y Congelados de Hortalizas en Ica/Lima.** Opera conjuntamente contra seis regiones.

*Negocio.* Agroalimentarios, empresas en la producción, procesamiento, comercialización de conservas y congelados de hortalizas, principalmente espárrago, alcachofa y pimiento del piquillo, en la región de Ica, sin perjuicio a que muchas de ellas tengan su oficina comercial o, en algunos casos incluso oficinas centrales en Lima.

*Concentración geográfica.* Ica y Lima 25%.

*Eslabones de la cadena de valor.* Identificación de pequeños productores artesanales, productores grandes con capacidad para el procesamiento y la exportación. Carencia en industria auxiliar (packaging, industria de metalmecánica y otra tipología de industria auxiliar más centrada en servicios logísticos o de otro tipo).

*Masa crítica.* Para 2013, el número total de empresas que operaban en este clúster fue de 28.

*Demanda no local.* Está expresado en un total de 36 millones de dólares americanos.

*Facturación.* Para 2013, se facturó 36 millones de dólares, lo que indica que toda la producción fue para el mercado externo.

**Diagnóstico del clúster hortofrutícola de la costa.** Opera conjuntamente contra seis regiones.

*Negocio.* Agroalimentarios, operan las empresas en la producción, procesamiento, distribución y comercialización de palta, cítrico, uva y espárrago de los clústeres mencionados.

*Concentración geográfica.* Ica, Lima, La Libertad, Piura, Lambayeque, Arequipa y Ancash.

*Eslabones de la cadena de valor.* Espárrago: identificación de empresas exportadoras, pequeños productores artesanales, servicios o maquinarias auxiliares no

sofisticados. En Lima se encuentran empresas exclusivamente exportadoras y sedes sociales de las empresas productoras de Ica. Uva: identificación de empresas exportadoras con producción propia, pequeños productores, empresas auxiliares en Lima (proveedores de materias primas hasta las logísticas). Con excepción de Piura donde los proveedores de logística se encuentran en el puerto de Paita. Cítricos y palta: Dado que se encuentra en Lima, existe presencia de toda la cadena de valor. Para el caso de palta en el norte existen carencias en la parte auxiliar.

**Masa crítica.** Para 2013, el número total de empresas que operaban en este clúster fue de 339.

**Demanda no local.** Está expresado en un total de 1,652 millones de dólares americanos.

**Facturación.** Para 2013, se facturó 1,652 millones de dólares, lo que indica que toda la producción fue para el mercado externo.

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

##### **Diagnóstico del clúster de logística en el Perú**

El Perú cuenta con el clúster de logística en la provincia constitucional del Callao. La logística en el Perú se desarrolla principalmente en la provincia constitucional del Callao, la cual está situada en la costa central del litoral peruano (Cluster Development - Metis Gaia - Javier D'ávila Quevedo, 2013).

##### **Propuesta de un clúster de logística en la región Ica**

Estará compuesto por todas las empresas que se dedican a brindar servicios de agenciamiento marítimo y aéreo, carga y descarga de mercancías, tramitación aduanera, consolidación y desconsolidación de cargas, manejo de depósitos, transporte y distribución interna de mercancías (marítima y aérea) dentro de la operación logística tanto para la importación o la exportación.

**Cadena de Valor.** La cadena de valor de logística en la región Ica permitirá generar valor a partir del desarrollo de la operación logística para el transporte de mercancías por vía marítima y aérea, y el transporte de mercaderías por vía terrestre o aérea.

**Ventajas competitivas.** Las ventajas competitivas de un clúster en la región Ica son: (a) su ubicación geográfica y estratégica como se aprecia en la Figura 22, que la posiciona, sólo después del Callao, como un lugar clave para el tránsito de mercancías y de conexión con los diversos países de la región [comercio del Pacífico]; y (b) La región Ica cuenta con sectores de gran potencial exportador, si se suma a este las potencialidades exportadores de las demás regiones del país que se conectan con Ica a través de la transoceánica Sur [Ruta 26: Puerto San Juan - Nazca - Abancay - Cusco - Urcos - Puerto Maldonado - Iberia – Iñapari], como se aprecia en la Figura 23, se requiere de mayores soluciones logísticas a futuro.

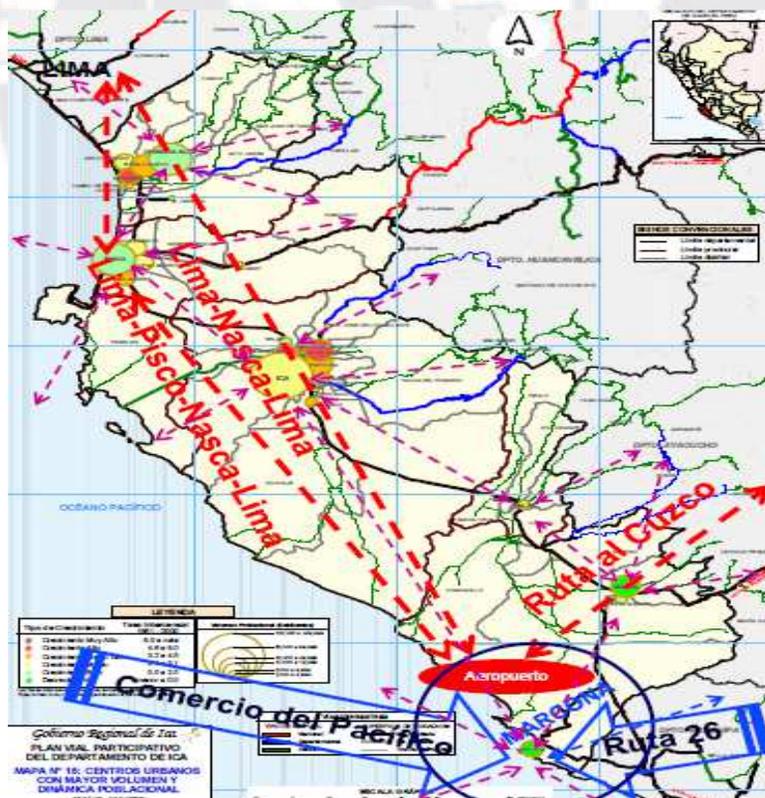


Figura 22. Plan vial de la región Ica.

*Nota.* Tomado de “Región Ica: Perspectivas para el desarrollo regional al 2021,” por CEPLAN. 2012, marzo, en Gobierno Regional de Ica (presidente), Competitividad, conglomerados productivos e inversión público privada en el planeamiento estratégico regional. Seminario.



Figura 23. Ruta 26: Puerto San Juan - Nazca - Abancay - Cusco - Urcos - Puerto Maldonado - Iberia – Iñapari.

Nota. Recuperado de [http://www.mtc.gov.pe/porta/transportes/red\\_vial/rutasold/026\\_g.htm](http://www.mtc.gov.pe/porta/transportes/red_vial/rutasold/026_g.htm)

## 9.5 Conclusiones

- Respecto a la condiciones de los factores, si bien la región Ica por su ubicación geográfica, sus recursos naturales y culturales destaca sobre las otras regiones, al igual que las otras regiones adolece de disponibilidad adecuada de mano de obra, infraestructura vial apropiada, desarrollo tecnológico acorde con las exigencias de los nuevos tiempos y calidad de sus servicios aún primaria. Ante ese escenario es evidente por donde están las carencias y por donde se deben buscar las soluciones.
- Respecto a las condiciones de la demanda, aun el poder adquisitivo de la población es incipiente pero con tendencia en los últimos años a crecer, tanto en la región como en el Perú. Tanto el país como la región tienen una importante fortaleza en el sector turismo, en ambos el sector está creciendo y se tiene mucho potencial para hacerlo aún más. Se tiene un problema hídrico importante en toda la región, la falta del

recurso agua es crítico tanto para el consumo humano, el consumo industrial como de manera muy crítica para la agricultura.

- Respecto a los sectores afines y auxiliares se tiene que los recursos de la región tienen un potencial importante, las principales vías de comunicación están en franco proceso de mejora pero aún falta consolidación, la formación profesional y el equipamiento tecnológico es exiguo se tiene que reforzar estos dos últimos frentes para que la región mejore su competitividad.
- Respecto a la estrategia, la estructura y la competencia falta aún trabajar en un aparato del Estado eficiente, su capacidad de gestión tiene muchas limitaciones que impiden de manera crítica el desarrollo de la región, su rol de facilitador de la inversión privada tanto nacional como extranjera aún es incipiente y en algunos casos contraproducente, eso tiene que mejorar, las alianzas público privadas son fundamentales en ese sentido.
- La región Ica por muchos años se ubicaba entre las regiones de mayor competitividad, según ICRP, solo por debajo de Lima y el Callao. Ahora si bien Ica se encuentra aún entre los primeros lugares del ranking, los pilares correspondientes a Gobierno y Empresas han caído sustancialmente. Este último pilar ha pasado de tercer lugar el 2008 al 19 lugar en el 2014, caída sustancial que refleja el grado de deterioro de la confianza que tiene el empresario respecto al futuro de la región. Se considera que la caída de ambos pilares están interrelacionados, por un lado la confianza del empresario se ha deteriorado por la propia crisis económica mundial, el mismo empresario ha visto en estos últimos años la ineficiencia del gobierno para solucionar problemas, como la reconstrucción de la región luego del sismo del 2007; esto ha hecho que disminuyan sus expectativas del sostenido crecimiento que tenía la región hace algunos años.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

La matriz del Plan Estratégico Integral toma en cuenta a los intereses organizacionales, los objetivos de largo plazo, los principios cardinales y los valores, todos ellos amparados en la visión. El Plan Estratégico Integral se sintetiza en la Tabla 70.

### 10.2 Conclusiones Finales

- Actualmente los sectores que han permitido el crecimiento económico de la región están concentrados en manufactura, minería, agropecuario, construcción, con tasas de crecimiento durante los últimos cinco años. Con respecto al sector agrícola, los productos que más producen son la uva, alfalfa, espárrago, cebolla y tomate, mientras que en el sector pecuario lo más demandado ha sido el huevo, aves y leche. Este panorama de crecimiento ha permitido de forma indirecta la disminución de los índices de analfabetismo y aumento del acceso a la educación de la población, sobre todo mujeres. Los índices de desnutrición son los más bajos del país, alrededor del 10%, sin embargo, es decir, existe un niño desnutrido por cada 10 niños. Estas deficiencias se presentan sobre todo en las zonas rurales que tienen baja densidad de población y donde faltan hospitales con profesionales de la salud que presten atención a los pobladores ya que alrededor del 40% de la población no está afiliado a ningún seguro. Existe un déficit en la infraestructura vial con respecto a la red departamental y local que evita conectar a los pueblos y ciudades de la región para incentivar el comercio. Lo mismo sucede con los terminales portuarios los cuales no están explotados al 100% de su capacidad. Se ha inaugurado el aeropuerto internacional de Pisco para cubrir la demanda actual y futura del turismo en la región que ha ido creciendo en los últimos años. En la pesca, la producción de enlatados también ha ido en aumento.

- La misión y visión son los puntos más importantes del plan estratégico, pues nos guiarán para centrar nuestros objetivos. Desarrollar las mejores estrategias para cumplir con nuestros objetivos y alcanzar la misión de la organización es la finalidad del Plan Estratégico.
- En la región existe un adecuado aprovechamiento de las oportunidades y una respuesta adecuada para neutralizar las amenazas que el entorno presenta [MEFE = 2.36]. Competitivamente, Ica se encuentra en una posición débil, al ubicarse por debajo de Arequipa, La Libertad y Piura, en ese orden de prelación.
- La región Ica cuenta con fortalezas reconocidas, su clima, sus excelentes tierras de cultivo, sus atractivos turísticos, tanto históricos como medioambientales, que hacen de Ica una región con mucho potencial, sin embargo, su vulnerabilidad frente a los desastres naturales y sobre todo su capacidad para enfrentarlos es muy limitada, ese es un tema que la región debe trabajar. La escasez del recurso hídrico a todo nivel, tanto para consumo humano, agropecuario e industrial es imperante resolverlo en el corto a mediano plazo, caso contrario Ica perderá su hasta ahora capacidad competitiva.
- La región cuenta con enormes potenciales los cuales se han definido como los pilares de interés de la región. Se necesita desarrollarlos para mejorar la competitividad de la región. Convertirse en operador logístico, con menos problemas hídricos, aumento de capital de desarrollo humano, agilizar trámites de administración pública; la región atraerá inversionistas locales, nacionales y extranjeros; convirtiéndose en una plataforma de inversión y desarrollo.
- Las estrategias que coadyuvarán a lograr los OLP y por ende a la visión planteada para la región Ica al 2025, son: (a) incrementar la oferta de agroexportación a los países de la cuenca de Pacífico.; (b) utilizar las fortalezas logísticas para

diversificar los mercados interno y externo; (c) diversificar mercados para la exportación de productos regionales; (d) extender el uso de gas como fuente energética del desarrollo industrial; (e) desarrollar el capital humano para atraer inversión nacional y extranjera; (f) resolver de manera sustancial el problema del recurso hídrico; (g) reforzar la ventaja logística, convocando la inversión privada en proyectos viales; y (h) generar mecanismos de control de corrupción, para mejorar la gestión regional y el clima de inversión.

- Es de vital importancia crear políticas, contar con los recursos y estructuras que apoyen al cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Un buen capital humano hará una correcta administración de los recursos de la región.
- La Tabla de Control Balanceado nos permitirá evaluar y controlar las estrategias de corto plazo que tienen el propósito de alcanzar los objetivos de largo plazo a través de la perspectiva: (a) financiera, (b) del cliente, (c) interna; y (d) de la organización, esto permitirá mantener el alineamiento estratégico de los objetivos de largo plazo a partir de acciones que aseguren su cumplimiento.
- La región Ica por muchos años se ubicaba entre las regiones de mayor competitividad, según ICRP, solo por debajo de Lima y el Callao, ahora si bien Ica se encuentra aún entre los primeros lugares del ranking, los pilares correspondientes a Gobierno y Empresas han caído sustancialmente, este último pilar ha pasado de tercer lugar el 2008 al puesto 19 en el 2014, caída sustancial que refleja el grado de deterioro de la confianza que tiene el empresario respecto al futuro de la región. Se considera que la caída de ambos pilares están interrelacionados, por un lado la confianza del empresario se ha deteriorado por la propia crisis económica mundial, también este empresario ha visto en estos últimos años la ineficiencia del gobierno para solucionar problemas, como la

reconstrucción de la región luego del sismo del 2007. Esto ha hecho que disminuyan sus expectativas del sostenido crecimiento que tenía la región hace algunos años.

### 10.3 Recomendaciones Finales

- Aprovechar los acuerdos comerciales que se están firmando con países asiáticos y de otras regiones del mundo, los cuales tienen grandes mercados para colocar los productos que se producen en la región, principalmente los agroindustriales. Es muy importante que la región se convierta en una plataforma de inversión tanto nacional como extranjera, es por ello que la región debe desarrollar infraestructura vial y urbana de manera extensiva.
- Es de trascendental importancia el desarrollo de proyectos que permitan una mayor captación del recurso hídrico para el desarrollo del agro, la industria y el consumo de la población, así como aplicar políticas para el uso adecuado con tecnología de riego que permita el buen aprovechamiento del agua.
- Es muy importante, a fin de complementar competencias y potencialidades la creación de una macroregión con Huancavelica y Ayacucho, por ahora se necesitan llegar a acuerdos de colaboración a fin de consolidar a mediano plazo la creación de esta región.
- Realizar asociaciones entre el Gobierno Regional y el sector privado para promocionar e impulsar el turismo en la región Ica, aprovechando de esta manera el potencial con el que cuenta, además de otorgar facilidades a las empresas para que se instalen y desarrollen infraestructura turística. Las concesiones en base a iniciativas privadas pueden aplicar en estos casos.
- Es necesario trabajar más estrechamente con las modernas herramientas que el estado está formulando para trabajar obras públicas con inversión privada, IP

(iniciativa privada), APP (asociaciones público privadas) y OXI ( obras por impuestos). Son mecanismos que tienen que ser ejes de desarrollo, no es posible que Ica haya invertido solo 25 millones en OXI cuando tiene recursos destinados para ello de 900 millones.

- Ejecución por parte del Gobierno Regional y Central importantes obras viales de la red departamental y local que permitan un fácil y rápido acceso a los lugares turísticos y pueblos interiores. Así también con las empresas para que puedan transportar mejor y con mayor rapidez sus productos. Es muy importante consolidar el sistema de concesiones viales de la región por lo que se deben articular mecanismos que permitan adelantar obras con los concesionarios. Los contratos fueron firmados en tiempos de un país sin los ritmos de crecimiento actuales, los tiempos nuevos exigen vías de mayor capacidad.
- Elevar el nivel de la educación mediante la exigencia a los institutos y universidades que logren la acreditación que certifique el nivel educativo que imparten, logrando así profesionales capaces de dirigir las empresas de la región, así como la creación de nuevas empresas. Es de vital importancia formar profesionales en cantidad y calidad suficiente para sostener un desarrollo estructurado, esto incrementará la productividad laboral.

#### **10.4 Futuro de la Región Ica**

Las acciones que se proponen son resultado de la evaluación y la intuición para retener y seleccionar las mejores estrategias que contribuyan al logro de la visión de la región. Al 2025 Ica será la segunda región competitiva del Perú, con capital humano suficiente y calificado, resueltos los principales problemas hídricos, convertida en un plataforma logística de primer nivel del país y con una gestión pública moderna para atraer inversión nacional y extranjera a todo nivel.

La situación actual y futura, luego de la realización del plan estratégico, en cuanto a cada uno de los objetivos de largo plazo se puede observar en la Tabla 69.

Tabla 69

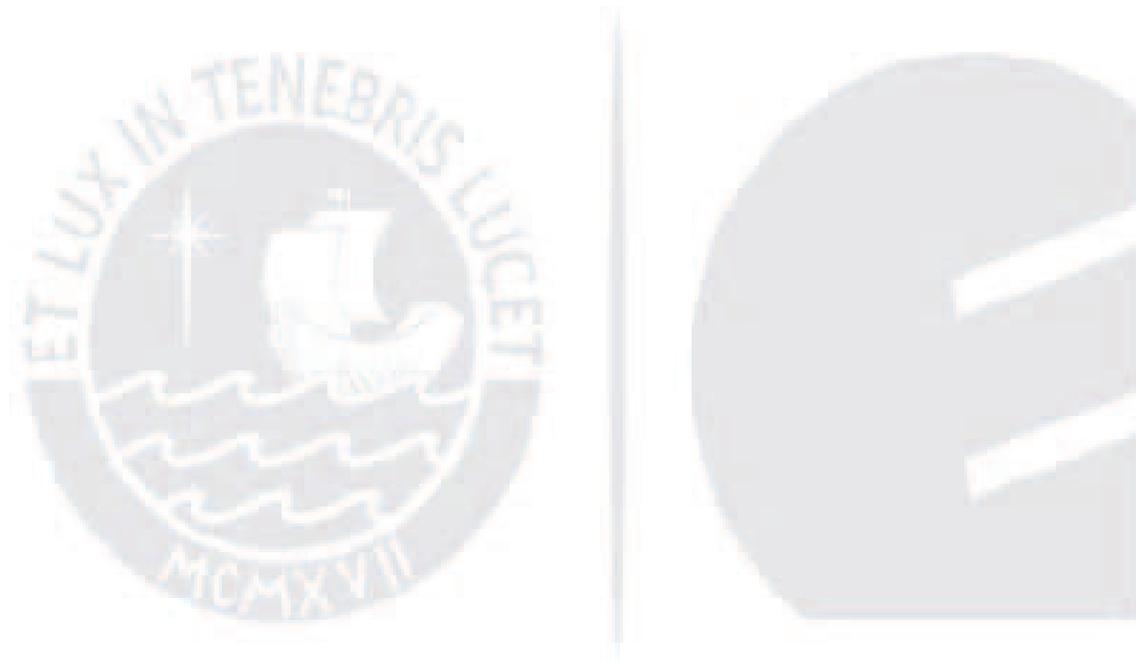
*Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo alcanzados*

	Objetivos de Largo Plazo alcanzados	Actual	Futura
OLP1	Entrada en servicio del puerto Marcona e incrementar la Red Vial Departamental pavimentada	0 / 48.90 Km	26MM de TM/ 310 Km
OLP2	Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en comprensión lectora y matemáticas	6°, 5°	Ubicarse en el 1° lugar
OLP3	Mejorar la calidad de formulación y aprobación de un proyecto de inversión pública	19 meses	4 meses
OLP4	Índice de Atractividad de Inversiones (INAI)	---	Ingresa al Ranking (50 ciudades)
OLP5	Incrementar en 50% la recarga de los acuíferos del Valle de Ica, Pampas de Villacuri y Lanchas	327 hm <sup>3</sup> /año	490.5 hm <sup>3</sup> /año

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013, Pp. 578.

Las estrategias retenidas están orientadas a cinco rubros (a) consolidación de la infraestructura vial, aquí están incluidas carreteras, puertos y aeropuertos, esto sería la base de lo que convertiría a la región como un Operador Logístico de primer nivel para el país; (b) desarrollo del capital humano de la región, todo desarrollo consistente de la región debe de pasar fundamentalmente por el desarrollo del capital humano, sin capital humano no se puede hacer nada, aquí se considera, resolver los problemas de pobreza extrema, mala nutrición, estimulación temprana, educación; así también se incluye resolver sus problemas de saneamiento urbano, su acceso a los servicios de agua, luz, gas, viviendas sismoresistentes, etc.; (c) modernización del aparato regional, es fundamental mejorar los niveles de gerencia de la región así como la adecuada administración de sus recursos. Se tiene que ser más ligeros y concentrar los esfuerzos en la promoción de la inversión y ejecución de proyectos de desarrollo para atraer fundamentalmente la inversión de capitales nacionales y extranjeros; (d) promover inversión privada a todo nivel, la región tiene que ser

una facilitadora de inversión a todo nivel, debe asegurar al inversionista condiciones mínimas para asegurar el éxito de la inversión, entre ellas: adecuadas vías de acceso, cercanía a puertos y aeropuertos, acceso a fuentes de energía, agua, energía eléctrica, gas, etc.; infraestructura industrial básica [turismo, minería, pesquería, industria manufacturera, agroindustria, etc.]; y (e) resolver el problema hídrico, esto es fundamental, a todo nivel: humano, agrario e industrial, sin ese recurso no existe desarrollo, es el eje del plan estratégico.





## Referencias

- América Economía. (2015). *Ranking multilatinas 2015*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2015/>
- Andía, W. (2009). *Manual de gestión pública*. Lima, Perú: Valencia Graphic.
- Arequipa es considerada una ciudad atractiva para invertir (2014, 11 de septiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-suma-dos-ciudades-ranking-atraer-inversion-noticias-1756192>
- Asamblea Nacional de Rectores. (2014). *TIPS de Universidades 2013 - ANR*. Lima, Perú: Autor.
- Autorías Nacional del Agua. (2010). *Plan de Gestión del Acuífero del Valle de Ica y Pampas de Villacuri y Lanchas*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/media/528051/ica%20-%20plan%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2010). *Informe económico y social: Región Ica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2010/Ica/Informe-Economico-Social/IES-Ica.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). *Perú con menor vulnerabilidad entre principales economías emergentes*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2014/nota-informativa-2014-01-23.pdf>
- Banco Central de Reserva Perú. (2015). *Caracterización del departamento de Ica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>

- Banco Central de Reserva Perú. (2015). *Caracterización del departamento de Huancavelica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/huancavelica-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva Perú. (2015). *Síntesis reporte de inflación enero 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportede-inflacion-enero-2015-sintesis.pdf>
- Banco de Datos Turísticos del Perú. (2015). *Observatorio Turístico del Perú*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tipoyectado.pdf>
- BCR: Déficit comercial ascendió a US\$317 millones en enero de 2015 (2015, 09 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-deficit-comercial-ascendio-us317-millones-enero-2015-2213899>
- CCL: Economía peruana crecería 2.7% en 2015 y 3% en 2016 (2015, 28 de agosto). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ccl-economia-peruana-creceria-27-2015-y-3-2016-2226268>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Síntesis regional: Recursos, potencialidades y crecimiento*. Lima, Perú: El centro.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2012, marzo). Región Ica: Perspectivas para el desarrollo regional al 2021. En Gobierno Regional de Ica. (Organizador), *Competitividad, conglomerados productivos e inversión público privada en el planeamiento estratégico regional*. Seminario. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/4.\\_presentacion\\_gore\\_ica-ceplan.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/4._presentacion_gore_ica-ceplan.pdf)
- CENTRUM Católica. (2014). *Índice de competitividad Regional del Perú 2014*. Lima, Perú: Autor.

CENTRUM Católica. (2015). *Descenso permanente de la competitividad del Perú: Análisis 2008-2014*. Lima, Perú: Autor.

Cluster Development - Metis Gaia - Javier D'ávila Quevedo. (2013). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Consejo Nacional de Competitividad.(2014). *Índice Global de Competitividad 2014-2015*. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/%c3%8ndice-Global-de-Competitividad-14-15-Extenso-Correccion.pdf>

Consulado General del Perú en São Paulo. (2008). *Ubicación geográfica estratégica*. Recuperado de <http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

Cooper Acción. (2014). *Informe de seguimiento a las concesiones en el Perú*. Ica, Perú: Autor.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación - Pretince Hall.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.)*. México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F., O'Brien, J., Montoya, G., & Zapata, R. (2012). *Plan estratégico de la región Ica*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Decreto Supremo N° 304-2012-EF. Aprueban texto único ordenado de la Ley 28411. Presidencia de la República del Perú (2012).

- Dirección General de Política de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). *Hacia un modelo de asistencia técnica a la inversión pública regional*. Recuperado de [https://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin11/BOLETIN\\_11\\_Politica\\_de\\_inversii%CC%81on.pdf](https://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin11/BOLETIN_11_Politica_de_inversii%CC%81on.pdf)
- Dirección Regional Agraria Ica. (2009). *Actualización del Plan Estratégico de la Dirección Regional Agraria Ica 2008-2011*. Recuperado de [http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/ica.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ica.pdf)
- Empresas que sólo exportan son las que menos productividad ganaron con los TLC (2015, 7 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/empresas-que-solo-exportan-son-que-menos-productividad-ganaron-tlc-2119663>
- Fairlie, A., & Queija, S. (2007). *Relaciones económicas Perú – Chile: Integración o conflicto?*. Lima, Perú: PUCP.
- García, J. & Céspedes, N. (2011). *Pobreza y crecimiento económico: Tendencias durante la década del 2000*. Lima, Perú: BCRP.
- Gobierno Regional de Ica, (2015), *Estructura Orgánica de la región Ica*. Recuperado de [http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=509&Itemid=63](http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=509&Itemid=63)
- Gobierno Regional de Ica. (2010). *Plan de Desarrollo Regional Concertado de Ica 2010 – 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/planes/planes-desarrollo-regional-concertado>
- INEI. (2013). *Evolución de la pobreza monetaria 2007 -2012*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Resultados censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total, por años calendarios y edades simples, 1950-2050*. Lima, Perú:

Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Ica: compendio estadístico departamental 2009-210*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Compendio estadístico del Perú 2013*.

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar-ENDES 2013*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1151/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1151/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Evolución de la pobreza monetaria 2009 -2013*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Perú Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2013*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004-2013*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1200/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Perú: panorama económico departamental*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1167/index.htm](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1167/index.htm)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Avance Económico*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1167/ica.htm](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1167/ica.htm)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Estadísticas y Proyecciones de Población*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Informe técnico: Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_exportaciones-e-importaciones.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Logro Educativo*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Estimaciones y Proyecciones Población Departamental por Años Calendarios y Edades Simples 1995-2025*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Sistema de Información para la Toma de Decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Peruano de Economía. (2015). *Índice de Competitividad Regional – INCORE 2015*.

Lima, Perú: Autor.

La Haya: Cronología del diferendo marítimo entre Perú y Chile (2014, 28 de enero). *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/politica/haya-cronologia-diferendo-maritimo-entre-peru-y-chile-2167526>

Ley 27506. Ley de Canon. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27902. Ley que Modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales 27867. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 28058. Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 28451. Ley que crea el Fondo de Desarrollo Socioeconómico del Proyecto Camisea – FOCAM. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 28783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 29230. Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 30305. Ley de Reforma de los Artículos 191, 194 y 203 de la Constitución Política del Perú sobre Denominación y No Reección Inmediata de Autoridades de los Gobiernos Regionales y de los Alcaldes. Congreso de la República del Perú (2015).

Lima baja un puesto entre las ciudades más atractivas para los negocios (2014, 14 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/lima-baja-puesto-entre-ciudades-mas-atractivas-negocios-2097258>

Mendoza, W. & García, J. (2006). *Perú, 2001-2005: Crecimiento económico y pobreza*. Lima, Perú: PUCP.

Merrill Lynch: PBI del Perú crecería solo 2.1% en el 2015 (2015, 02 de abril). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Resultado de la Encuesta Mensual a Establecimientos de Hospedaje Temporal*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

Ministerio de Defensa. (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Introduccion.pdf>

Ministerio de Defensa. (2010). *Política general del sector defensa 2011-2016*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica\\_general\\_2011\\_2016.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 Revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2015-2017-agosto.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2014&ap=ActP>  
roy

Ministerio de Energía y Minas. (2013). *Boletín Estadístico de Minería*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2013). *Guía de negocios e inversiones en el Perú 2014-2015*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2012). *Infraestructura Aeroportuaria a Nivel Nacional: 2012*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). *Infraestructura Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ollanta Humala promulgó ley que favorece la innovación tecnológica (2015, 13 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ollanta-humala-promulgo-ley-que-favorece-innovacion-tecnologica-2214193>

Ordenanza Regional N° 0002-2015-GORE-ICA. Regulan el proceso de conformación del consejo de coordinación regional del gobierno regional de Ica. Consejo Regional de Ica (2015).

Ordenanza Regional N° 0006-2014-GORE-ICA. Aprueban la adhesión del gobierno regional de Ica a la mancomunidad regional de los Andes. Consejo Regional de Ica (2014).

Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología (2015, 11 de abril). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>

Perú, segundo lugar en emprendimiento en Latinoamérica en 2014 (2015, 12 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-ocupo-segundo-lugar-emprendimiento-latinoamerica-2014-2214117>

- Portal del Estado Peruano (2015). *Organización del Estado: Gobierno peruano*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.
- Posada, C. (2013, 27 de diciembre). Perú aprovecha muy poco el 75% de sus acuerdos comerciales. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aprovecha-muy-poco-75-sus-acuerdos-comerciales-2084736>
- Pro Inversión. (2014). *Estadísticas Generales*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>
- Ranking de competitividad Mundial: Perú cayó cuatro puestos (2015, 28 de mayo). *El comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1814361>
- Ruta 26: Puerto San Juan - Nazca - Abancay - Cusco - Urcos - Puerto Maldonado - Iberia - Ñapari. (2015). Recuperado de <http://www.e-asfalto.com/redvialperu/ruta26.htm>
- Torres, R. (2013). *Intervenciones en la Red Vial Nacional*. Recuperado de [http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/vf\\_RVN\\_PERU\\_RTT\\_2014\\_\(20140916\)\\_resumen%20ejecutivo.pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/vf_RVN_PERU_RTT_2014_(20140916)_resumen%20ejecutivo.pdf)
- Universidad del Rosario & Inteligencia de Negocios. (2014). *Ranking de ciudades Latinoamericanas para la atracción de inversiones*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/Informe-INAI-CEPEC-IDN-2014-14051-VF.pdf>
- Vaccarezza, L. S. (2011). Ciencia, tecnología y sociedad: El estado de la cuestión en América Latina. *Ciência & Tecnologia Social*, 1(1), 42-64.
- Villavicencio, J. (2015, 18 de setiembre). Volatilidad made in China. *Gestión*, p. 23.
- Webb, R. & Fernández, G. (2014). *Perú en números 2014*. Lima, Perú: Instituto Cuánto.