

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico para la Región Ancash**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Liz Margot Alegre Zorrilla**

**Sheyla Yanina Gonzales Enriquez**

**Anita Cecilia Robladillo Huatuco**

**Arnold Josué Tacuri Baldeón**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, abril de 2017**

## Agradecimiento

Hacemos nuestro sincero agradecimiento a nuestro asesor profesor Juan Manuel Aguilar, por su constante apoyo, dedicación, oportunas sugerencias y paciencia durante todo el proceso de elaboración de la presente tesis.



## Dedicatorias

A Dios, por darme la dicha de respirar, mi corazón latir y a mi alma soñar, lo suficiente para alcanzar mis metas. A mi esposo, por ese optimismo y palabras de aliento que me impulsaron a seguir adelante, y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre.

A mis niñas, Evolet y Victoria, por todas las veces que no pudieron tener a una mamá de tiempo completo.

Liz Alegre

A Dios, porque a pesar de las adversidades me dio fuerzas para seguir adelante.

A mis queridos padres, por ser mi apoyo constante en cada reto que asumo.

A mis amados hijos, por ser mi inspiración de superación personal y profesional.

Sheyla Gonzales

A Dios. Por darme la oportunidad de tener a mi madre Gladys como soporte para cumplir con mis objetivos. A mis hermanos Rosario y Eder por todo su apoyo incondicional.

Anita Robladillo

A mis amados padres, Josues y Ruperta por su incondicional apoyo y comprensión. A mi hermana Nuria por su valiosa ayuda y mi hermano Lewis por su constante motivación.

Arnold Tacuri

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la región Ancash tiene como principal propósito, determinar las estrategias que permitirán a Ancash ser una de las primeras regiones competitivas del Perú, para lograr ser una región que se desarrolla económica y socialmente, orientada a mejorar la calidad de vida de su población. Para superar la dependencia de sus ingresos por concepto de actividades económicas extractivas, como la minería y pesca, los cuales son muy volátiles y los precios para estos productos son fijados en mercados internacionales, Ancash debe diversificar su economía apostando principalmente en el desarrollo de la agroindustria y el turismo, promover la creación de clústeres en actividades como la minería y pesca, y fomentar la investigación y desarrollo para la creación de productos y servicios que ofrezcan un valor agregado al mercado, asimismo, debe brindar acceso a una educación de calidad.

Para la realización del presente trabajo se empleó el modelo de Planeamiento Estratégico elaborado por el profesor Fernando D'Alessio. Después de la revisión de la situación actual de la región y de una evaluación externa e interna de la región Ancash, basada en la visión proyectada al 2025 se estableció nueve Objetivos a Largo Plazo (OLP). En seguida, a partir del uso de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se generaron 15 estrategias, las cuales después tuvieron que ser tamizadas, por matrices que sirven para evaluar estas estrategias, sintetizadas finalmente en doce estrategias. Para la implementación estratégica se han formulado 42 Objetivos a Corto Plazo (OCP) y 14 políticas de acción las cuales permitirán alcanzar a la región Ancash los OLP's y por tanto alcanzar la visión planteada.

Finalmente se puede determinar que la región Ancash posee potencial para mejorar su posición en el Índice de Competitividad Regional de CENTRUM católica para el 2025, se considera que en esa fecha, Ancash deberá ser la región más competitiva del país, solo por debajo de Lima.

## Abstract

The strategic plan for the Ancash region has as its main purpose, to determine the strategies that will allow Ancash to be one of the first competitive regions of Peru, to become a region that develops economically and socially, aimed at improving the quality of life of its population. In order to overcome the dependence of its income on extractive economic activities, such as mining and fishing, which are very volatile and prices for these products are fixed in international markets, Ancash must diversify its economy by betting mainly on the development of agribusiness and tourism, promote the creation of clusters in activities such as mining and fishing, and promote research and development for the creation of products and services that offer added value to the market, and must also provide access to quality education.

For the accomplishment of the present work the model of Strategic Planning was elaborated by the professor Fernando D'Alessio. After reviewing the current situation in the region and an external and internal evaluation of the Ancash region, based on the vision projected for 2025, nine Long Term Objectives (LTO) were established. Then, using the matrix of Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats (SWOT), 15 strategies were generated, which later had to be sifted, by matrices that serve to evaluate these strategies, finally synthesized in twelve strategies. For the strategic implementation, 42 Short Term Objectives (STO) and 14 action policies have been formulated which will allow reaching the Ancash region the LTO's and therefore reach the future vision.

Finally, it can be determined that the Ancash region has the potential to improve its position in the Regional Competitiveness Index of CENTRUM Católica for 2025, it is considered that by that date, Ancash should be the most competitive region of the country, just below Lima.

## Tabla de Contenidos

|   |            |
|---|------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>  | <b>vii</b> |
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>xii</b> |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>               | <b>xv</b>  |
| <b>Capítulo I: Situación General de la Región Ancash .....</b>        | <b>1</b>   |
| 1.1 Situación General .....   | 1          |
| 1.2 Conclusiones .....  | 17         |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión Y Código De Ética.....</b>             | <b>18</b>  |
| 2.1 Antecedentes .....  | 18         |
| 2.2 Visión.....   | 20         |
| 2.3 Misión.....   | 20         |
| 2.4 Valores .....   | 20         |
| 2.5 Código de Ética .....   | 21         |
| 2.6 Conclusiones .....  | 21         |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>                          | <b>23</b>  |
| 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....                     | 23         |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)..... | 23         |
| 3.1.2 Potencial Nacional .....  | 24         |
| 3.1.3 Principios Cardinales .....                                     | 38         |
| 3.1.4 Influencia del Análisis en la Región Ancash .....               | 41         |
| 3.2 Análisis Competitivo del País .....                               | 42         |
| 3.2.1 Condiciones de los Factores.....                                | 42         |

|       |  |           |
|-------|--|-----------|
| 3.2.2 | Condiciones de la Demanda.....   | 43        |
| 3.2.3 | Estrategia, estructura y rivalidad en el sector .....                  | 44        |
| 3.2.4 | Sectores afines y auxiliares .....                                     | 45        |
| 3.2.5 | Influencia del Análisis en la Región Ancash .....                      | 46        |
| 3.3   | Análisis PESTE.....  | 46        |
| 3.3.1 | Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....                 | 46        |
| 3.3.2 | Fuerzas económicas y financieras (E).....                              | 48        |
| 3.3.3 | Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....                  | 64        |
| 3.3.4 | Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                            | 67        |
| 3.3.5 | Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                              | 69        |
| 3.4   | Matriz evaluación de factores Externos (MEFE).....                     | 70        |
| 3.5   | La Región Ancash y sus competidores .....                              | 71        |
| 3.5.1 | Poder de negociación de los proveedores .....                          | 71        |
| 3.5.2 | Poder de negociación de los compradores .....                          | 75        |
| 3.5.3 | Amenaza de los sustitutos.....   | 76        |
| 3.5.4 | Amenaza de los entrantes.....  | 77        |
| 3.5.5 | Rivalidad entre los competidores.....                                  | 77        |
| 3.6   | La Región Ancash y sus Referentes .....                                | 78        |
| 3.7   | Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)..... | 80        |
| 3.8   | Conclusiones .....   | 80        |
|       | <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>                            | <b>82</b> |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 4.1   | Análisis interno AMOFHIT .....   | 82         |
| 4.1.1   | Administración y gerencia de la región Ancash (A).....                   | 83         |
| 4.1.2   | Marketing y ventas de la región Ancash (M).....                          | 87         |
| 4.1.3   | Operaciones y logística. Infraestructura de la región Ancash (O).....    | 90         |
| 4.1.4   | Finanzas y contabilidad de la Región Ancash (F) .....                    | 95         |
| 4.1.5   | Recursos humanos de la región Ancash (H) .....                           | 100        |
| 4.1.6   | Sistemas de información y comunicación de la región (I).....             | 108        |
| 4.1.7   | Tecnología, investigación y desarrollo de la región Ancash (T) .....     | 109        |
| 4.2   | Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....                    | 111        |
| 4.3   | Conclusiones .....   | 112        |
| <b>Capítulo V: Intereses de la Región Ancash y Objetivos de Largo Plazo .....</b> |  | <b>114</b> |
| 5.1.  | Intereses de la Región Ancash .....                                      | 114        |
| 5.2.  | Potencial de la Región Ancash.....                                       | 115        |
| 5.3   | Principios Cardinales de Ancash.....                                     | 125        |
| 5.4   | Matriz de Intereses regionales (MIR).....                                | 127        |
| 5.5   | Objetivos de Largo Plazo .....   | 127        |
| 5.6   | Conclusiones. ....   | 128        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>                                  |  | <b>130</b> |
| 6.1   | Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)..... | 130        |
| 6.2   | Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....     | 131        |
| 6.3   | Matriz Interna – Externa (MIE) .....                                     | 136        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 6.4   | Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....                      | 136        |
| 6.5   | Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....                    | 138        |
| 6.6   | Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....   | 140        |
| 6.7   | Matriz de Rumelt (MR).....                                    | 141        |
| 6.8   | Matriz Ética .....  | 141        |
| 6.9   | Estrategias Retenidas y de Contingencia .....                 | 144        |
| 6.10  | Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (OLP) ..... | 146        |
| 6.11  | Matriz de Posibilidades de Competidores .....                 | 148        |
| 6.12  | Conclusiones .....  | 149        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b> |   | <b>150</b> |
| 7.1   | Objetivos de Corto Plazo (OCP) .....                          | 150        |
| 7.2   | Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....        | 150        |
| 7.3   | Políticas de cada Estrategia. ....                            | 154        |
| 7.4   | Estructura de la Región Ancash. ....                          | 155        |
| 7.5   | Medio ambiente, Ecología y Responsabilidad Social. ....       | 158        |
| 7.6   | Recursos Humanos y Motivación. ....                           | 159        |
| 7.7   | Gestión del Cambio.....                                       | 161        |
| 7.8   | Conclusiones .....  | 161        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>    |   | <b>163</b> |
| 8.1   | Perspectiva de control .....                                  | 163        |
| 8.1.1   | Aprendizaje interno.....                                      | 164        |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 8.1.2  | Procesos .....   | 164        |
| 8.1.3  | Cliente .....  | 164        |
| 8.1.4  | Financiera.....  | 164        |
| 8.2  | Tablero de control balanceado (Balance Scorecard).....                         | 165        |
| 8.3  | Conclusiones .....   | 167        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Ancash .....</b> |  | <b>168</b> |
| 9.2.   | Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Áncash.....           | 169        |
| 9.3.   | Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres en la Región.....       | 171        |
| 9.4.   | Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ..... | 172        |
| 9.5.   | Conclusiones .....   | 173        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>       |  | <b>174</b> |
| 10.1   | Plan estratégico integral .....  | 174        |
| 10.2   | Conclusiones finales.....  | 174        |
| 10.3   | Recomendaciones finales .....  | 177        |
| 10.4   | Futuro de la región Ancash .....   | 179        |
| <b>Referencias.....</b>                                      |  | <b>182</b> |

## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Previsiones Macroeconómicas: Producto Bruto Interno</i> .....  | 2  |
| Tabla 2 <i>Previsiones Macroeconómicas Peruanas</i> .....   | 3  |
| Tabla 3 <i>Región Ancash: Superficie por Provincias y Densidad Poblacional Estimada al 2015</i><br>.....  | 5  |
| Tabla 4 <i>Región Ancash: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad</i><br><i>(Porcentaje), Según Sexo, 2007 - 2015</i> .....                        | 6  |
| Tabla 5 <i>Región Ancash: Indicadores de Desnutrición Crónica en Menores de Cinco Años de</i><br><i>Edad (Porcentaje)</i> .....   | 7  |
| Tabla 6 <i>Región Ancash: Número de Establecimientos de salud, 2011-2015</i> .....  | 7  |
| Tabla 7 <i>Región Ancash: Hogares que Tienen Acceso a Tecnologías de Información y</i><br><i>Comunicación, 2008-2015 (Porcentaje Respecto del Total de Hogares)</i> ..... | 8  |
| Tabla 8 <i>Región Ancash: Concesiones Mineras al 2014</i> .....   | 9  |
| Tabla 9 <i>Ancash: Superficie Otorgada a Concesiones Mineras en la Región Ancash por</i><br><i>Provincia, hasta 2014</i> .....  | 9  |
| Tabla 10 <i>Región Ancash: Indicador de Capacidad y Uso de la Oferta de Alojamiento, 2013-</i><br><i>2015</i> .....   | 11 |
| Tabla 11 <i>Región Ancash: Producción de la Industria Pesquera, 2010-2014</i> .....   | 12 |
| Tabla 12 <i>Región Ancash: Tipo de Vivienda, VI Censo 2007</i> .....  | 13 |
| Tabla 13 <i>Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) para la Región Ancash (en soles)</i> .....  | 13 |
| Tabla 14 <i>Acceso a Servicios Básicos para la población de Ancash</i> .....  | 14 |
| Tabla 15 <i>Ancash: Evolución de la pobreza, 2005-2015 (Porcentaje)</i> .....   | 15 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 16 <i>Ancash: Grupo de Regiones con Nivel de Pobreza Estadísticamente Semejante, 2009-2015</i> .....                           | 16 |
| Tabla 17 <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i> .....  | 24 |
| Tabla 18 <i>Población del Perú, proyectada al 30 de junio de cada año (en miles)</i> .....   | 25 |
| Tabla 19 <i>Extensión Territorial de Países Sudamericanos</i> .....  | 27 |
| Tabla 20 <i>Perú: Economía 2015</i> .....  | 30 |
| Tabla 21 <i>Perú: Producto Bruto Interno por Sectores Productivos, 2006-2016 (Millones de Soles de 2007)</i> .....                   | 31 |
| Tabla 22 <i>Perú: Estructura Porcentual de Exportaciones FOB, Por Grupo de Productos 2006-2016 (%)</i> .....                         | 32 |
| Tabla 23 <i>PBI y PBI Per cápita de las Principales Economías de América Latina en Paridad de Poder Adquisitivo (PPP)</i> .....      | 50 |
| Tabla 24 <i>Perú: Producto Bruto Interno, Variaciones Porcentuales reales 2006-2016</i> .....  | 52 |
| Tabla 25 <i>Población del Perú en Situación de Pobreza, 2010-2015 (Porcentaje respecto del total de población de cada año)</i> ..... | 53 |
| Tabla 26 <i>Perú: Exportaciones FOB, según sector económico (Millones de USD de 2007)</i> ...  | 55 |
| Tabla 27 <i>Perú: Exportaciones Hacia Principales Países de Destino (Millones de USD de 2007)</i> .....                              | 56 |
| Tabla 28 <i>Arribo de Turistas Internacionales al mundo, Sudamérica y al Perú, 2011-2015 (en miles)</i> .....                        | 58 |
| Tabla 29 <i>Perú: Previsiones Macroeconómicas, 2013-2017</i> .....   | 59 |
| Tabla 30 <i>Perú: Empleo Informal, 2012-2015</i> .....   | 61 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 31 <i>Perú: PBI Per-cápita y Productividad Laboral, 2009-2014</i> .....  | 63 |
| Tabla 32 <i>Conflictos Sociales Registrados en el Perú por Mes, Abril 2015-16</i> .....  | 64 |
| Tabla 33 <i>Perú: Población en Situación de Pobreza Monetaria, Según Ámbito Geográfico, 2006-2015 (Porcentaje respecto del total de población de cada año)</i> ..... | 66 |
| Tabla 34 <i>Perú: Índice de Innovación Global, 2014-2016</i> .....   | 68 |
| Tabla 35 <i>Matriz MEFE para la Región Ancash</i> .....  | 70 |
| Tabla 36 <i>Ancash: Volumen Explotado de Aguas Subterráneas Según Uso y Valle (Porcentaje)</i> .....   | 74 |
| Tabla 37 <i>Ancash: Sectores Exportadores más Importantes (Porcentaje)</i> .....   | 77 |
| Tabla 38 <i>Matriz Perfil Competitivo para la Región Ancash</i> .....  | 80 |
| Tabla 39 <i>Matriz Perfil Referencia de la Región Ancash</i> .....   | 81 |
| Tabla 40 <i>Presupuesto Institucional de Apertura (miles de millones de soles)</i> .....   | 86 |
| Tabla 41 <i>Ejecución del Gasto Según Tipo de Gobierno (soles)</i> .....   | 87 |
| Tabla 42 <i>Ancash: Producción en los Sectores Minero, Manufacturero y Agropecuario, 2014</i> .....  | 88 |
| Tabla 43 <i>Ancash: Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en millones de US\$)</i> .....   | 89 |
| Tabla 44 <i>Ancash: Valor Agregado Bruto 2015 (en miles de S/)</i> .....   | 90 |
| Tabla 45 <i>Ancash: Producción de Recursos Hidrobiológicos Marítimos y Continentales Según Giro Industrial, 2006 – 2015 (Miles de Tonelada Métrica Bruta)</i> .....  | 91 |
| Tabla 46 <i>Ancash: Red Vial, 2016</i> .....   | 93 |
| Tabla 47 <i>Ancash: Inversión Pública (En millones de nuevos soles)</i> .....  | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 48 <i>Ancash: Matriz de transición de empresas nacidas en 2007, 2008 y 2014 (número de empresas)</i> .....   | 95  |
| Tabla 49 <i>Ancash: Estructura de Gasto de Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), 2017 en Soles</i> .....  | 96  |
| Tabla 50 <i>Ancash: Fuente de Financiamiento de Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), 2016-2017 en Soles</i> .....  | 97  |
| Tabla 51 <i>Canon Percibido por la Región Ancash (En soles)</i> .....  | 99  |
| Tabla 52 <i>Ancash: Indicadores del sector financiero en Ancash, 2007- 2015</i> .....  | 100 |
| Tabla 53 <i>Ancash: Población Estimada por Provincias, 2012- 2015</i> .....  | 101 |
| Tabla 54 <i>Ancash: PBI Per Cápita y promedio nacional, 2014 (Soles constantes por habitante)</i> .....  | 104 |
| Tabla 55 <i>Ancash: PEA Ocupada por Sexo, Según Grupo Ocupacional, 2015 (Porcentaje)</i>   | 104 |
| Tabla 56 <i>Ancash: Ocupaciones Más Frecuentes Que Las Empresas de Sector Servicios Pretados a Empresas Requerirán y Remuneración Promedio Mensual, 2015</i> ..... | 105 |
| Tabla 57 <i>Ancash: Ocupaciones Más Frecuentes Que Las Empresas de Sector Comercio Requerirán y Remuneración Promedio Mensual, 2015</i> .....                      | 106 |
| Tabla 58 <i>Ancash: Población Afiliada a un Seguro de Salud, 20109 – 2015 (Porcentaje)</i> ....  | 106 |
| Tabla 59 <i>Ancash: Infraestructura de Transportes, 2015</i> .....   | 109 |
| Tabla 60 <i>Ancash: Proyectos Financiados por el FINCyT, 2011</i> .....  | 110 |
| Tabla 61 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....   | 112 |
| Tabla 62 <i>Ancash; Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas (valores a precios corriente, miles de nuevos soles)</i> .....                     | 119 |

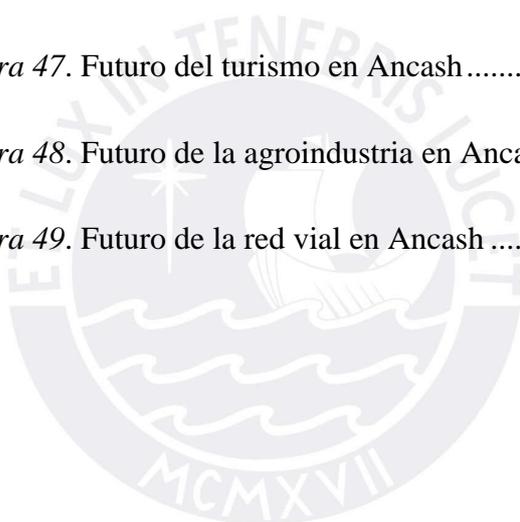
|   |     |
|---|-----|
| Tabla 63 <i>Matriz de interés regional (MIR)</i> .....                              | 129 |
| Tabla 64 <i>Matriz FODA de la Región Ancash</i> .....                               | 132 |
| Tabla 65 <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)</i> ..... | 134 |
| Tabla 66 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....                                | 139 |
| Tabla 67 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....               | 140 |
| Tabla 68 <i>Matriz de Rumelt de la Región Ancash</i> .....                          | 142 |
| Tabla 69 <i>Matriz Ética</i> .....  | 143 |
| Tabla 70 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Región Ancash</i> .....   | 145 |
| Tabla 71 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i> .....             | 146 |
| Tabla 72 <i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i> .....                       | 148 |
| Tabla 73 <i>Objetivos de Corto Plazo para la región Ancash (OCP)</i> .....          | 152 |
| Tabla 74 <i>Recursos Asignados a los OCP de la región Ancash</i> .....              | 155 |
| Tabla 75 <i>Políticas de la Región Ancash</i> .....                                 | 157 |
| Tabla 76 <i>Balance Scorecard</i> .....   | 165 |
| Tabla 77 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....                                     | 181 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. ....  | xv |
| <i>Figura 1.</i> Ubicación geografía de Ancash. ....  | 4  |
| <i>Figura 2.</i> Superficie en porcentaje otorgada a concesiones mineras en la region Ancash. ....            | 10 |
| <i>Figura 3.</i> Mapa de Lotes de Contrato. ....  | 10 |
| <i>Figura 4.</i> Estructura del PBI Ancash 2015. ....   | 11 |
| <i>Figura 5.</i> Grupos de departamentos con niveles de pobreza total semejantes estadísticamente, 2015. .... | 16 |
| <i>Figura 6.</i> Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. ....   | 24 |
| <i>Figura 7.</i> Imperio Inca o Tahuantinsuyo. ....   | 34 |
| <i>Figura 8.</i> Guerra con Chile o del pacífico. ....  | 36 |
| <i>Figura 9.</i> Organización del Gobierno Peruano. ....  | 37 |
| <i>Figura 10.</i> Fuerzas Armadas Peruanas. ....  | 38 |
| <i>Figura 11.</i> Evolución de PBI peruano desde 1970-2015. ....  | 51 |
| <i>Figura 12.</i> Perú, Estado de acuerdos internacionales de comercio en el mundo. ....                      | 54 |
| <i>Figura 13.</i> El Turismo Mundial: Tendencias y Proyecciones 1950-2030. ....                               | 57 |
| <i>Figura 14.</i> Pronóstico de precio de minerales. ....   | 58 |
| <i>Figura 15.</i> Tasa de Informalidad Laboral en Latinoamérica (en 2013, %) ....                             | 60 |
| <i>Figura 16.</i> Perú: Empleo informal según regiones, 2014 (porcentaje total) ....                          | 62 |
| <i>Figura 17.</i> Perú: Flujo de Inversión Extranjera Directa (Millones de US\$). ....                        | 63 |
| <i>Figura 18.</i> Perú: Saldo de Inversión Extranjera Directa por Sector Económico. ....                      | 64 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 19.</i> Perú: Población de 15 años de edad víctima de algún delito hecho delictivo, según denuncia y motivo de no denuncia, 2015..... | 65  |
| <i>Figura 20.</i> Perú: Evolución de número de denuncias por faltas (miles de casos), 2007-2014.<br>.....                                       | 65  |
| <i>Figura 21.</i> Perú: Incidencia de la pobreza extrema, 2007-2014 (Porcentaje). ....  | 67  |
| <i>Figura 22.</i> Perú: Pilares del índice de innovación Global 2016. ....  | 69  |
| <i>Figura 23.</i> El ciclo operativo de la organización.....  | 82  |
| <i>Figura 24.</i> Organigrama Analítico del Gobierno Regional de Ancash .....   | 84  |
| <i>Figura 25.</i> Ancash: Estructura productiva empresas.....   | 94  |
| <i>Figura 26.</i> Constitución del canon en Ancash.....   | 98  |
| <i>Figura 27.</i> Constitución del canon minero en Ancash. ....   | 98  |
| <i>Figura 28.</i> Canon Minero para la Region Ancash.....   | 99  |
| <i>Figura 29.</i> Ancash: Población en Edad para Trabajar, 2015 .....   | 102 |
| <i>Figura 30.</i> Ancash: Tasa de Actividad por Departamentos, 2014.....  | 102 |
| <i>Figura 31.</i> Ancash: PEA ocupada por sexo, según nivel educativo culminado, 2015<br>(porcentaje) .....                                     | 103 |
| <i>Figura 32.</i> Ancash: Gasto público en educación por alumno.....  | 107 |
| <i>Figura 33.</i> Ancash: Nivel de aprendizaje satisfactorio por materia (Porcentaje).....  | 107 |
| <i>Figura 34.</i> Ancash: Número de proyectos financiados por el FINCyT.....  | 110 |
| <i>Figura 35.</i> Ancash: Variación en los resultados del Pilar de Innovación.....  | 111 |
| <i>Figura 36.</i> Parque Nacional de Huascarán, Ancash .....  | 117 |
| <i>Figura 37.</i> Proyecto Especial CHINECAS, Ancash.....   | 120 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 38.</i> Ancash: Cabeza clava en Chavin de Huantar .....                                  | 122 |
| <i>Figura 39.</i> Análisis matriz PEYEA .....  | 133 |
| <i>Figura 40.</i> Grafico PEYEA .....  | 134 |
| <i>Figura 41.</i> Grafico matriz Interna – Externa (IE).....                                       | 137 |
| <i>Figura 42.</i> Grafico matriz de la Gran Estrategia (MGE).....                                  | 138 |
| <i>Figura 43 .</i> Precio de Cobre (promedio del periodo, USD/libra).....                          | 152 |
| <i>Figura 44.</i> Organigrama propuesto para la Región Ancash. ....                                | 160 |
| <i>Figura 45.</i> Mapa Estratégico .....   | 166 |
| <i>Figura 46.</i> Identificación de sectores productivos con ventajas competitivas sostenibles.... | 171 |
| <i>Figura 47.</i> Futuro del turismo en Ancash.....  | 179 |
| <i>Figura 48.</i> Futuro de la agroindustria en Ancash .....                                       | 179 |
| <i>Figura 49.</i> Futuro de la red vial en Ancash .....  | 180 |



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este proceso consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por su rigurosidad; (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales; finalmente, (d) los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues 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.

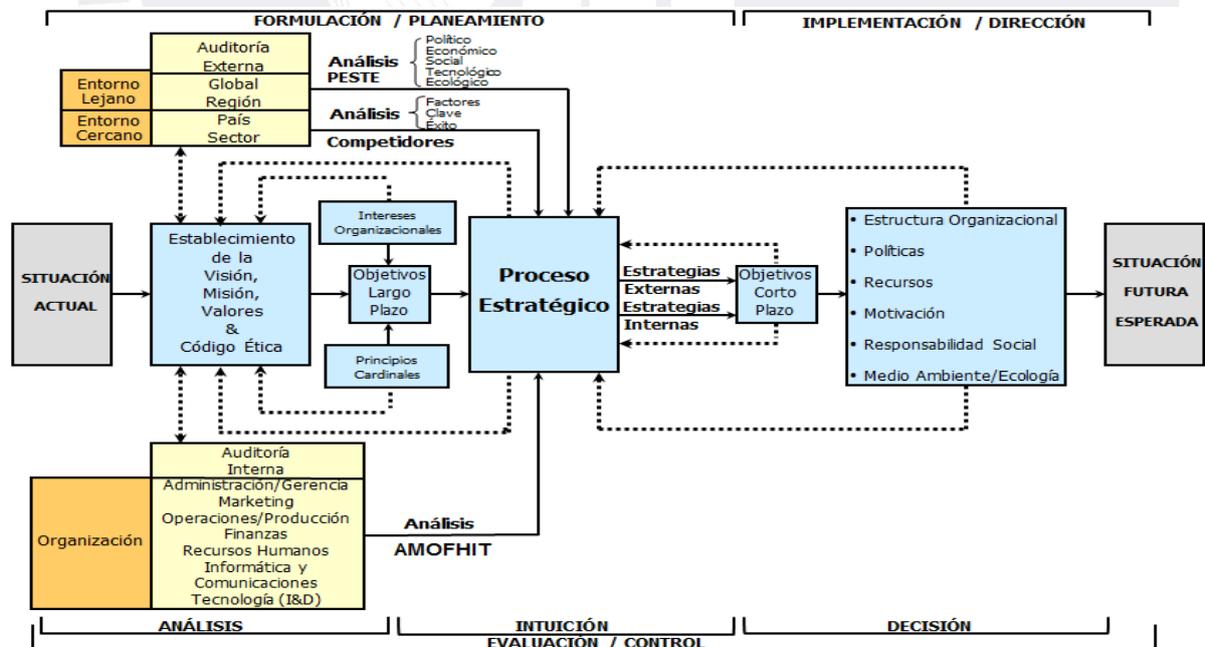


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse; asimismo, cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa hace posible identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, junto a los resultados previamente analizados. Para ello, se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del

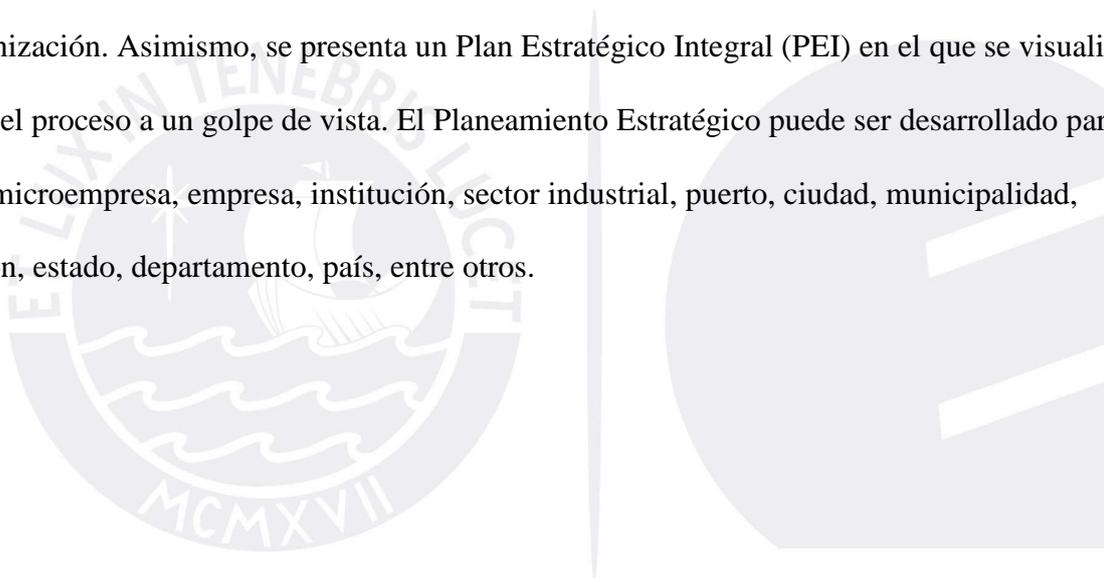
Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, que es la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP. Del mismo modo, se elabora la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), la cual ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes formen parte de la organización, directa o indirectamente, deben comprometerse de manera voluntaria a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus

stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard - BSC), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias con el fin de alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, estado, departamento, país, entre otros.



## Capítulo I: Situación General de la Región Ancash

### 1.1 Situación General

La región Ancash es una de las regiones peruanas que cuenta con abundantes recursos naturales, cuantiosas reservas mineras, recursos hidrobiológicos, extensos terrenos cultivables y capacidad de generación de energía eléctrica. Esto otorga a Ancash la oportunidad de convertirse en una región competitiva y con elevada calidad de vida de su población. Sin embargo, esta región aún no cuenta con un plan estratégico integral que procure el desarrollo integral de la región. Este plan le permitiría, gradualmente, dejar la dependencia de sus ingresos generados por la extracción de sus recursos naturales no renovables y transformarse, más bien, en una región turística, agroexportadora e industrializada, que ofrezca al mundo sus productos y servicios con valor agregado.

El escenario económico mundial ha venido mejorando en los últimos meses, según la Tabla 1, se ha detenido la tendencia a la baja del crecimiento económico mundial y la caída de los mercados financieros. El crecimiento de la economía China en el primer trimestre de 2016, fue de 6,7% anual. El Sistema de Reserva Federal Estadounidense, efectuando un análisis del complejo escenario global y el empleo en Estados Unidos, mantiene la subida de tipos de interés muy moderados. Los precios de los minerales, y sobre todo el petróleo, siguen este comportamiento favorable. Sin embargo, la mejora del escenario global es menor y frágil, sin cambios fundamentales en los factores. Esto define un entorno de crecimiento bajo y expuesto a muy diversas fuentes de incertidumbre (BBVA Research, 2016).

En la Tabla 1, se presenta la estimación de crecimiento económico mundial en 3.2% para el 2016 y 3.4% para el 2017. El crecimiento será liderado por China con 6.4% para el 2016 y 5.8% para el 2017, para la Eurozona se estima un crecimiento de 1.6% para el 2016 y 1.9% para el 2017. A su vez, para la principal economía mundial los Estados Unidos, se estima un crecimiento de 2.5% para el 2016 y 2.4% el 2017 (BBVA Research, 2016).

Tabla 1

*Previsiones Macroeconómicas: Producto Bruto Interno*

| Promedio Anual, % | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016* | 2017* |
|-------------------|------|------|------|------|-------|-------|
| EE UU             | 2,2  | 1,5  | 2,4  | 2,4  | 2,5   | 2,4   |
| Eurozona          | -0,8 | -0,2 | 0,9  | 1,5  | 1,6   | 1,9   |
| Alemania          | 0,6  | 0,4  | 1,6  | 1,4  | 1,7   | 1,8   |
| Francia           | 0,2  | 0,7  | 0,2  | 1,2  | 1,3   | 1,6   |
| España            | -2,6 | -1,7 | 1,4  | 3,2  | 2,7   | 2,7   |
| Reino Unido       | 1,2  | 2,2  | 2,9  | 2,3  | 1,8   | 1,9   |
| Latam**           | 2,9  | 2,6  | 0,7  | -0,5 | -1,0  | 1,7   |
| México            | 4,0  | 1,4  | 2,1  | 2,4  | 2,2   | 2,6   |
| Brasil            | 1,9  | 3,0  | 0,1  | -3,9 | -3,0  | 0,9   |
| Eagles***         | 5,8  | 5,5  | 5,2  | 4,6  | 4,7   | 4,9   |
| Turquía           | 2,1  | 4,2  | 3,0  | 4,0  | 3,9   | 3,9   |
| Asia Pacifico     | 5,8  | 5,8  | 5,6  | 5,5  | 5,3   | 5,1   |
| Japon             | 1,7  | 1,5  | 0,0  | 0,5  | 0,8   | 0,8   |
| China             | 7,7  | 7,7  | 7,3  | 6,9  | 6,4   | 5,8   |
| Asia (ex. China)  | 4,3  | 4,3  | 4,2  | 4,3  | 4,4   | 4,5   |
| Mundo             | 3,4  | 3,3  | 3,4  | 3,1  | 3,2   | 3,4   |

*Nota.* \*Estimaciones. \*\*Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela. \*\*\*Arabia Saudita, Bangladesh, Brasil, China, Filipinas, India, Indonesia, Iraq, México, Nigeria, Pakistán, Rusia, Tailandia y Turquía. Fecha de cierre de previsiones: 6 de mayo de 2016. Fuente: BBVA Research y Fondo Monetario Internacional

La economía peruana tuvo un inicio de año 2015 interesante, la tasa estuvo por encima del 4% interanual, las actividades extractivas son las que impulsaron esta subida. En especial la minería metálica, la extracción de cobre con mayor participación debido al inicio de operaciones de dos importantes proyectos mineros; Las Bambas y Toromocho, la mayor producción de Cerro Verde y la normalización de los niveles de Antamina (Ancash), muestran que el crecimiento de producción minera está aportando mayores exportaciones. Por otro lado, el resto de actividades económicas están manteniendo un bajo dinamismo. Ello se ve reflejado en la demanda interna y el gasto de las familias y empresas, aunque con cautela debido al contexto electoral. Las anomalías del clima por el fenómeno de El Niño, la poca generación de empleo formal y la relativa elevada inflación (que disminuye el poder

adquisitivo), son algunas de las razones por las que los gastos de las familias y empresas no muestran mayor recuperación. Sin embargo, lo positivo para la demanda interna se refleja en un mejor desempeño de la inversión pública, llevado cabo en los gobiernos sub nacionales luego de dos años con resultados negativos (BBVA Research, 2016).

En la Tabla 2 se presenta las previsiones macroeconómicas peruanas, un crecimiento estimado de 3.6% en 2016 y 4,3% para el 2017, la inflación se situaría alrededor de 2.9% para 2016 y 2017, respecto al tipo de cambio se estima por cada dólar en 3.49 soles para el 2016 y 3.65 soles en el 2017. Asimismo, se estima que el 2016 la inversión se contraerá un 0.5% y en el 2017, se estima un crecimiento de 4,6% para las inversiones públicas (BBVA Research, 2016).

Tabla 2

*Previsiones Macroeconómicas Peruanas*

|                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016* | 2017* |
|-------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| PBI (% a/a)                   | 5,8  | 2,4  | 3,3  | 3,6   | 4,3   |
| Inflación (% a/a, fdp)        | 2,9  | 3,2  | 4,4  | 2,9   | 2,9   |
| Tipo de cambio (vs. USD, fdp) | 2,79 | 2,96 | 3,38 | 3,49  | 3,65  |
| Tasas de interés (% fdp)      | 4,00 | 3,50 | 3,75 | 4,25  | 4,5   |
| Consumo privado (% a/a)       | 5,3  | 4,1  | 3,4  | 3,1   | 3,4   |
| Consumo público (% a/a)       | 6,7  | 9,7  | 7,5  | 2,4   | 3,0   |
| Inversión (% a/a)             | 7,3  | -2,1 | -4,9 | -0,5  | 4,6   |
| Resultado Fiscal (% PIB)      | 0,9  | -0,3 | -2,1 | -2,6  | -2,3  |
| Cuenta Corriente (% PIB)      | -4,2 | -4,0 | -4,4 | -3,4  | -3,1  |

*Nota.* \*Estimaciones. Fuente Banco Central de Reserva del Perú y BBVA Research Perú

La región Ancash está ubicada en la parte norte centro del Perú. Por el norte limita con el departamento de La Libertad, por el sur con Lima, por el este con Huánuco y por el oeste con el Océano Pacífico, tiene una superficie de 35,825 Km<sup>2</sup>, lo cual representa el 2.8% del territorio nacional. El actual departamento de Ancash ocupa el territorio del desaparecido departamento de Huaylas; este fue creado por Felipe Santiago Salaverry en 1835, con la única excepción de que no consideraba como parte a la actual provincia de Huari; su capital

es la ciudad de Huaraz sobre los 3,050 metros sobre el nivel del mar (msnm), fundada como San Sebastián de Huaraz el 20 de enero de 1574 situada en la parte central del callejón de Huaylas y al margen derecho del río Santa. La región Ancash se divide en 20 provincias y 169 distritos. Su geografía es una combinación de paisajes áridos costeros y zona andina con zonas montañosas y picos elevados (los cuales superan los 6,000 metros sobre el nivel del mar), los que representan un 72% de su territorio. Ello le otorga una variada diversidad de climas y naturaleza. Ancash, con acceso a la costa peruana, tiene en Chimbote un puerto importante para la industria pesquera e importación y exportación de sus productos



*Figura 1.* Ubicación geografía de Ancash.

Tomado de Plan de desarrollo regional concertado Ancash 2007-2015 en <http://investigaciondesarrollo.blogspot.pe/2012/05/ancash-plan-de-desarrollo-regional.html>.

Ancash tiene una población de 1'063,459 habitantes, según el censo de 2007 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), lo que representa el 3.9% de la población nacional, y una población estimada al 2015 de 1'148,634 de habitantes. La población urbana representa el 60.4%. En contraste, el área rural 39.6% el cual ha ido

disminuyendo en las últimas décadas. Las provincias más pobladas son Huaraz y Santa las cuales han crecido constantemente desde el último censo en 2007; Santa es la provincia que tiene una densidad poblacional de 109 habitantes por cada Km<sup>2</sup>, en tanto las menos pobladas son las provincias de Ocros con 6 habitantes por cada Km<sup>2</sup> y las provincias de Corongo, Huarmey y Recuay con 8 habitantes por cada Km<sup>2</sup>, tal como se aprecia en la Tabla 3 (INEI, 2016).

Tabla 3

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

| Provincia             | No de Distritos | Población Estimada 2015 | Superficie (Km <sup>2</sup> ) | Densidad Poblacional (hab/Km <sup>2</sup> ) |
|-----------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---|
| Aija                  | 5               | 7,789                   | 696.72                        | 11  |
| Antonio Raymondi      | 6               | 16,401                  | 561.61                        | 29  |
| Asunción              | 2               | 8,795                   | 528.66                        | 17  |
| Bolognesi             | 15              | 32,873                  | 3,065.56                      | 11  |
| Carhuaz               | 11              | 47,097                  | 803.95                        | 59  |
| Carlos F. Fitzcarrald | 4               | 21,831                  | 624.25                        | 35  |
| Casma                 | 4               | 47,478                  | 2,261.03                      | 21  |
| Corongo               | 7               | 8,165                   | 988.01                        | 8   |
| Huaraz                | 12              | 166,625                 | 2,492.91                      | 67  |
| Huari                 | 16              | 63,057                  | 2,771.9                       | 23  |
| Huarmey               | 5               | 30,744                  | 3,908.42                      | 8   |
| Huaylas               | 10              | 56,428                  | 2,292.78                      | 25  |
| Mariscal Luzuriaga    | 8               | 23,754                  | 730.58                        | 33  |
| Ocros                 | 10              | 10,802                  | 1,945.07                      | 6   |
| Pallasca              | 11              | 30,570                  | 2,101.21                      | 15  |
| Pomabamba             | 4               | 29,375                  | 914.05                        | 32  |
| Recuay                | 10              | 19,348                  | 2,304.19                      | 8   |
| Santa                 | 9               | 438,290                 | 4,004.99                      | 109   |
| Sihuas                | 10              | 30,529                  | 1,455.97                      | 21  |
| Yungay                | 8               | 58,683                  | 1,361.48                      | 43  |
| <b>TOTAL</b>          | <b>167</b>      | <b>1'148,634</b>        | <b>35,813.34</b>              | <b>32</b>                                   |

*Nota.* Tomado de INEI – Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones.

Respecto al analfabetismo, este ha disminuido constantemente en la región Ancash desde el año 2009, tal como se muestra en la Tabla 4. La tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más edad, pasó de 13.4% en 2007 a 9.5% en el 2015. La disminución de la tasa fue mayor en las mujeres que en el 2007 era de 20.5% y paso a 14.6% en el 2015, mientras que para los varones la disminución fue de 6.2% en el 2007 a 4.7% en el 2015, esto explica el mayor acceso a la educación de la población femenina en los últimos años. Sin embargo, el índice de analfabetismo en 2015 aun es mayor en las mujeres con 14.6% respecto a los varones con 4.7% en la región.

Tabla 4

*Región Ancash: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad (Porcentaje), Según Sexo, 2007 - 2015*

| Población Ancash | 2007 % | 2008 % | 2009 % | 2010 % | 2011 % | 2012 % | 2013 % | 2014 % | 2015 % |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Total            | 13.4   | 12.9   | 12.4   | 11.3   | 11.4   | 9.9    | 9      | 9.1    | 9.5    |
| Femenina         | 20.5   | 19.6   | 19.3   | 17.9   | 16.6   | 15     | 14     | 14.6   | 14.6   |
| Masculina        | 6.2    | 6.3    | 5.7    | 4.9    | 6.3    | 4.8    | 4.1    | 3.9    | 4.7    |

*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Considerando el patrón de la Organización Mundial de la Salud (OMS). La desnutrición crónica es el estado en el que las niñas y niños tienen bajo peso y estatura con relación a una población de referencia. Refleja los efectos de la alimentación inadecuada y de episodios repetitivos de enfermedades (principalmente diarreas e infecciones respiratorias). En ese sentido, en la región Ancash en el año 2015 la desnutrición crónica afectó al 14.4% de niños y niñas menores de cinco años de edad, valor que ha descendido en 14.1 puntos porcentuales en relación al año 2007 que fue 28.5% tal como se aprecia en la Tabla 5. En tanto, este indicador a nivel nacional disminuyó de 38.6% en el 2007 a 18.7% en el 2015.

Tabla 5

*Región Ancash: Indicadores de Desnutrición Crónica en Menores de Cinco Años de Edad (Porcentaje)*

| Ámbito Geográfico | Patrón NCHS              |      | Patrón OMS               |      |
|-------------------|--------------------------|------|--------------------------|------|
|                   | Con Desnutrición Crónica |      | Con Desnutrición Crónica |      |
|                   | 2007                     | 2015 | 2007                     | 2015 |
| Ancash            | 30.6                     | 12.6 | 28.5                     | 14.4 |
| Perú              | 22.6                     | 10.2 | 38.6                     | 18.7 |

*Nota.* Adaptado de Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones, INEI 2017.

Para el año 2015, en la región Ancash, por cada 853 habitantes existía un médico, como muestra en la Tabla 6, esta cifra se redujo significativamente desde el 2011 el cual era de 1,116 habitantes por cada médico, la tasa de mortalidad infantil se mantuvo en 15 muertes por cada 1,000 nacimientos tanto para el 2015 como en el 2011. Sin embargo, la tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años, ha disminuido paulatinamente de 26.9% en el 2011 a 18.7% para el año 2015. En la región Ancash en el 2015 existía un hospital para cada 45,945 habitantes, un centro de salud por cada 10,836 habitantes y un puesto de salud por 3,071 habitantes.

Tabla 6

*Región Ancash: Número de Establecimientos de salud, 2011-2015*

| Indicadores   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Número de habitantes por cada médico  | 1,116  | 1,006  | 879    | 853    | 853    |
| Tasa de mortalidad infantil (No de muertes por cada 1000 nacimientos)                             | 15     | 15     | 20     | 15     | 15     |
| Esperanza de vida al nacer (años)   | 73.5   | 73.7   | 73.91  | 74.1   | 74.3   |
| Tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años (Patrón de referencia OMS, en porcentaje) | 26.9   | 24.7   | 22     | 20.5   | 18.7   |
| Número de hospitales  | 21     | 22     | 25     | 25     | 25     |
| Número de centros de salud  | 110    | 104    | 94     | 103    | 106    |
| Número de puestos de salud  | 360    | 365    | 374    | 394    | 374    |
| Número de habitantes por hospital   | 53,466 | 51,336 | 45,438 | 45,696 | 45,945 |
| Número de habitantes por centro de salud  | 10,207 | 10,860 | 12,085 | 11,091 | 10,836 |
| Número de habitantes por puesto de salud  | 3,119  | 3,094  | 3,037  | 2,900  | 3,071  |

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones”, por INEI, 2017.

Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

El acceso de los hogares a tecnologías de información y comunicación en la región Ancash se incrementó. Los hogares que tiene acceso al servicio de; (a) internet se incrementó de 3.7% en el 2008 a 16.2% en el 2015, (b) televisión por cable paso de 13.2% en el 2008 a 25.2% en el 2015, (c) teléfono con línea fija disminuyeron de 24.4% en el 2008 a 17.2% en el 2015 y (d) las familias con al menos un miembro que tiene teléfono celular representó un incremento de 52.3% en el 2008 a 85.9% en el 2015. Estas cifras son conforme a la tendencia nacional de la evolución del mayor acceso de los hogares a tecnologías de la información y comunicación, en la Tabla 7 se muestran los datos para la región Ancash.

Tabla 7

*Región Ancash: Hogares que Tienen Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación, 2008-2015 (Porcentaje Respecto del Total de Hogares)*

| Hogares que tiene:   | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Servicio de Internet | 3.7  | 5.6  | 8.4  | 12.7 | 14.2 | 18.6 | 17.8 | 16.2 |
| Servicio de Cable    | 13.2 | 14.2 | 19.9 | 22.9 | 23.1 | 26.1 | 24.6 | 25.2 |
| Teléfono Fijo        | 24.4 | 23.6 | 24.6 | 25.5 | 22.4 | 23   | 18.7 | 17.2 |
| Teléfono Celular     | 52.3 | 65.1 | 71.9 | 78.7 | 81.5 | 84   | 86.4 | 85.9 |

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones”, por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Del área total de la superficie de la región Ancash a mayo de 2014, el 58.9% el cual equivalente a 2'116,664.3 hectáreas de su territorio se encuentra ocupado por concesiones mineras, tal como se muestra en la Tabla 9, el 92.94% de la superficie de la provincia de Pallasca esta concesionada y el 91.35% de la provincia de Aija. Del mismo modo, existe un total 2,090 titulares para 5,498 concesiones mineras. Tal como se muestra en la Tabla 8. Asimismo, en la Figura 2 se aprecia el área ocupada por las empresas concesionarias en la región Ancash, identificadas por colores, en la que destaca la Minera Barrick Misquivilca S.A.

Tabla 8

*Región Ancash: Concesiones Mineras al 2014*

|        | No de Concesiones | No de Titulares | Hectáreas   | Naturaleza |             |
|--------|-------------------|-----------------|-------------|------------|-------------|
|        |                   |                 |             | Metálica   | No metálica |
| Ancash | 5,498             | 2,090           | 2'116,664.3 | 4,735      | 763         |

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

Tabla 9

*Ancash: Superficie Otorgada a Concesiones Mineras en la Región Ancash por Provincia, hasta 2014*

| Provincia             | Superficie Concesionada (%) |
|-----------------------|-----------------------------|
| Aija                  | 91.35                       |
| Antonio Raymondi      | 53.93                       |
| Asunción              | 14.08                       |
| Bolognesi             | 61.79                       |
| Carhuaz               | 42.13                       |
| Carlos F. Fitzcarrald | 30.31                       |
| Casma                 | 47.67                       |
| Corongo               | 91.16                       |
| Huaraz                | 61.50                       |
| Huari                 | 64.85                       |
| Huarmey               | 55.81                       |
| Huaylas               | 65.30                       |
| Mariscal Luzuriaga    | 30.04                       |
| Ocros                 | 73.27                       |
| Pallasca              | 92.94                       |
| Pomabamba             | 26.60                       |
| Recuay                | 46.88                       |
| Santa                 | 48.45                       |
| Sihuas                | 54.95                       |
| Yungay                | 73.65                       |
| Total                 | 58.90                       |

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

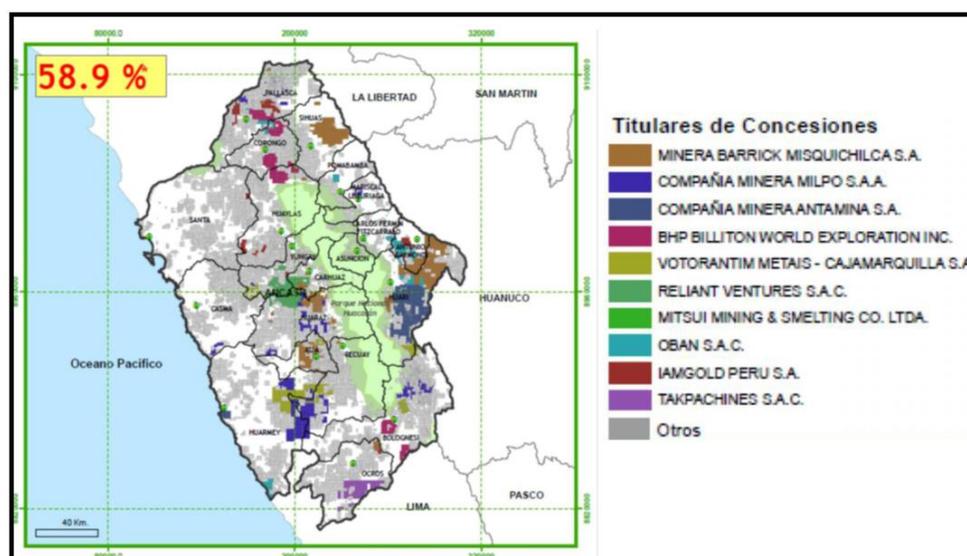


Figura 2. Superficie en porcentaje otorgada a concesiones mineras en la región Ancash. Tomado de “Informe de Seguimiento a las Concesiones Mineras en el Perú”, por Cooper Acción, 2014. Ancash, Perú: Autor.

Asimismo, la región Ancash no está considerada en los planes de desarrollo para las licitaciones de lotes, por el organismo estatal Perupetro S.A. como se muestra en la Figura 3, por no contener en su territorio reservas probadas ni probables; de petróleo, líquidos de gas natural y gas natural.

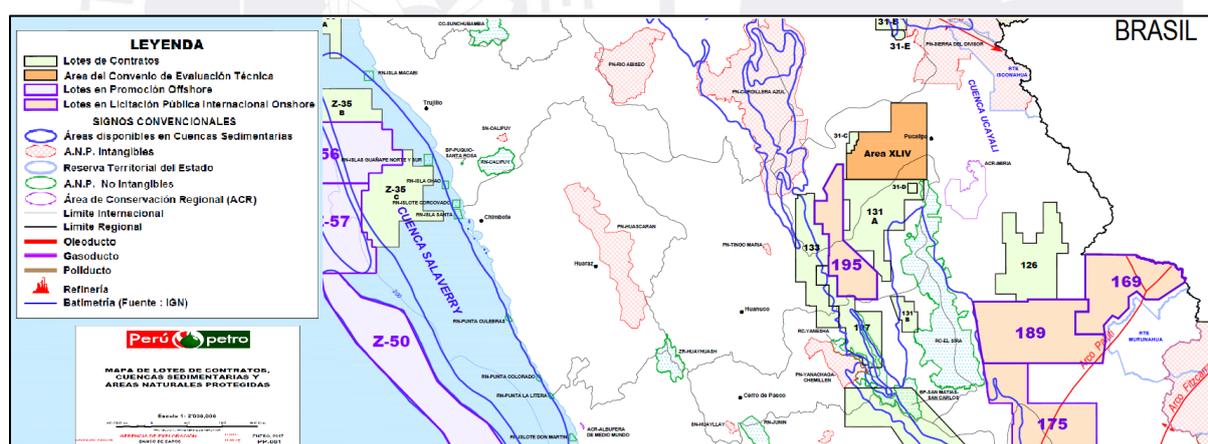


Figura 3. Mapa de Lotes de Contrato.

Tomado de “Mapa de lotes”, por Perupetro, 2017. Recuperado de <http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/perupetro/site/Informacion%20Relevante/Mapa%20de%20Lotes/Mapa%20de%20Lotes>

La estructura del Producto Bruto Interno (PBI) de la región Ancash, como se muestra en la Figura 4. Detalla las actividades económicas que desarrolla Ancash el cual se compone en: 36% en actividad minera, 10% en manufactura, 8% en construcción, 7% en comercio,

6% administración pública y defensa, 5% agricultura y caza; mientras que un 13% lo componen otras actividades como la pesca, el transporte, almacenamiento, hospedaje, restaurantes, electricidad, agua y telecomunicaciones, y un 15% otros servicios (IPE, 2015).

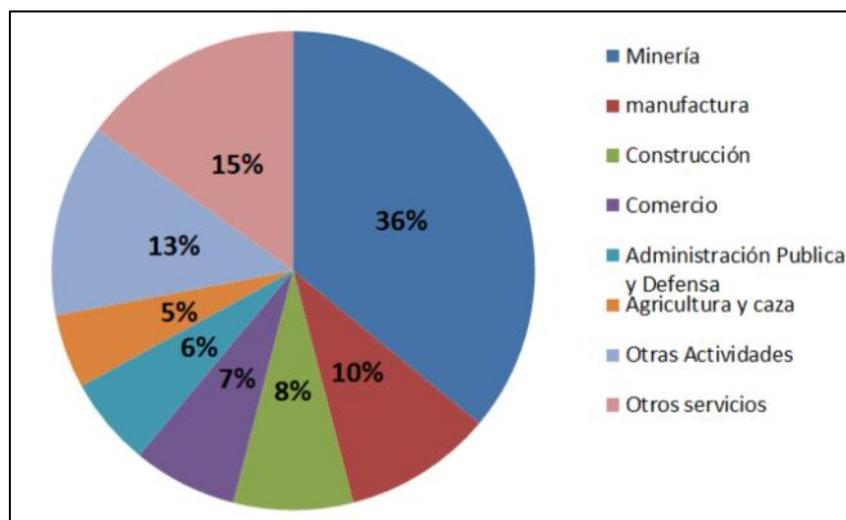


Figura 4. Estructura del PBI Ancash 2015.  
Adaptado de Instituto Peruano de Economía.

Respecto a la capacidad de alojamiento, la región Ancash ascendió a 678 en el 2015, 16 establecimientos más que en el 2013. La tasa neta de ocupabilidad de camas en el 2013 era de 21.2% para el 2015 disminuyó ligeramente a 20.3%, como se muestra en la Tabla 10, respecto a la tasa neta de ocupabilidad de camas estas cifras son menores a las del promedio nacional el cual se encuentra en 44.4% para el 2013 y 41.4% en el 2015 (INEI, 2017).

Tabla 10

*Región Ancash: Indicador de Capacidad y Uso de la Oferta de Alojamiento, 2013-2015*

| Indicador                                 | 2013  | 2014  | 2015  |
|---|-------|-------|-------|
| Número de establecimientos de hospedaje   | 662   | 675   | 678   |
| Número de habitaciones de hospedaje       | 8895  | 8965  | 9059  |
| Número de camas de hospedaje              | 15651 | 15716 | 15892 |
| Tasa neta de ocupabilidad de habitaciones | 25.7% | 27.2% | 24.5% |
| Tasa neta de ocupabilidad de camas        | 21.2% | 22.4% | 20.3% |

Nota: Adaptado de "Sistema de Información para la Toma de Decisiones", por INEI, 2017. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Del mismo modo, en el sector turismo, destacan como principales destinos el Parque Nacional Huascarán, con imponentes nevados, el gran Chavín de Huantar y Sechín. Además, en el sector agrícola, destacan los productos de maíz amarillo duro, algodón, palta, arroz, caña de azúcar, papa, trigo, cebada, entre otros. En el sector manufactura, se encuentra la producción siderúrgica orientada a la construcción.

Asimismo, la industria pesquera tiene una importante participación en la actividad productiva de Ancash. Debido a que es el principal productor de aceite y harina de pescado del Perú, como se muestra en la Tabla 11. En el 2010 la producción de harina de pescado fue de 274,205 toneladas métricas brutas lo que representó un 34.82% de la producción nacional y en el 2014 se produjo 75,251 y representó un 14.34% de la producción nacional. De igual forma, en el 2010 se produjo 68,997 toneladas métricas brutas de aceite crudo de pescado el cual representó un 39.63% de la producción nacional y en el 2014 se produjo 15,758 toneladas lo que representaba 16.27% de la producción nacional.

Tabla 11

*Región Ancash: Producción de la Industria Pesquera, 2010-2014*

| Indicador<br>(Toneladas métricas brutas)  | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014    |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Producción de harina de<br>pescado        | 274,205   | 338,602   | 216,573   | 372,628   | 75,251  |
| (participación en la producción nacional) | 34.82%    | 20.68%    | 25.59%    | 33.31%    | 14.34%  |
| Producción de aceite crudo de<br>pescado  | 68,997    | 76,948    | 66,324    | 62,766    | 15,758  |
| (participación en la producción nacional) | 39.63%    | 22.92%    | 32.90%    | 36.98%    | 16.27%  |
| Desembarque de recursos<br>marinos        | 1'275,333 | 1'643,011 | 1'099,026 | 1'780,149 | 418,057 |
| (participación en la producción nacional) | 30.21%    | 20.01%    | 22.89%    | 29.93%    | 11.84%  |

Nota: Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones”, por INEI, 2017. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Respecto al tipo de vivienda en la región Ancash, según el VI Censo de vivienda realizado el 2007, se puede destacar que las viviendas en casa independiente en la zona

urbana ascienden a 170,965 viviendas, lo cual representa el 57.21% del total. Asimismo, el 100% de las chozas o cabañas están ubicados en la zona rural, se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

*Región Ancash: Tipo de Vivienda, VI Censo 2007*

| Indicador  | Área           |                | TOTAL          |
|--|----------------|----------------|----------------|
|  | Rural          | Urbana         |                |
| Vivienda en casa independiente                   | 127,833        | 170,965        | 298,798        |
| Vivienda con departamento en edificio            | -              | 2,024          | 2,024          |
| Vivienda en quinta                               | -              | 1,357          | 1,357          |
| Vivienda casa de vecindad                        | -              | 1,708          | 1,708          |
| Choza o cabaña                                   | 6,090          | -              | 6,090          |
| Vivienda improvisada                             | -              | 3,984          | 3,984          |
| Local no destinado para habitación humana        | 28             | 204            | 232            |
| Vivienda con otro tipo particular                | 6              | 22             | 28             |
| <b>Total de viviendas particulares en Ancash</b> | <b>133,957</b> | <b>180,264</b> | <b>314,221</b> |

*Nota:* Adaptado de “XI Censo de Población y VI Censo de Vivienda”, por INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

El Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) de la Región Ancash, según muestra la Tabla 13 para el periodo 2015, fue de 882'249,959 soles, 8% menos que el recibido para el periodo 2014. Sin embargo, según reportes al primer semestre del 2015, de 209'804,436 soles Ancash solo había ejecutado un 7.9%, y a enero de 2016 solo había ejecutado un 24.5% de su presupuesto. Siendo una de las regiones con menor capacidad de gasto en el Perú (Gestión, 2015).

Tabla 13

*Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) para la Región Ancash (en soles)*

| Fuente de Financiamiento         | 2013                 | 2014               | 2015               |
|----------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Recursos ordinarios              | 784,954,735          | 737,949,241        | 773,805,582        |
| Recursos directamente recaudados | 23,250,628           | 22,971,729         | 16,497,000         |
| Recursos determinados            | 230,140,664          | 194,062,574        | 91,947,377         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>1,038,346,027</b> | <b>954,983,544</b> | <b>882,249,959</b> |

*Nota.* Tomado de Gobierno Regional Ancash.

Los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú (IRCP) de CENTRUM Católica del año 2015, tiene con ponderación de 32.17 puntos sobre 100 a Ancash, ocupando el puesto número 13. El índice tiene 5 pilares, los cuales son los siguientes: (a) economía, con un puntaje de 22.22, (b) empresas, con un puntaje de 38.66, (c) Gobierno, con un puntaje de 37.61, (d) infraestructura, con un puntaje de 19.47 y (e) personas, con 42.90.

Del índice se puede resaltar el pilar personas, que cuenta con mayor ponderación con 42.9 de 100; y el pilar empresas, con menor ponderación, pues de 100 obtuvo 38.66, siendo el factor generación de empleo el menos ponderado, con 11.52 (IRCP CENTRUM, 2015).

El acceso a servicios básicos en la región Ancash están mejorando; de acuerdo a la Tabla 14, el acceso de hogares que se abastecen de agua mediante red pública, al 2015, es de 91.5%; y el acceso de hogares que residen en viviendas particulares con red pública de alcantarillado, al 2015, es de 66.5%. El acceso directo de la población a los servicios de salud es de 75.7%, según el análisis de situación de salud de la Dirección Regional de Salud de Ancash, correspondiente al año 2011 (Oficina de Epidemiología).

Tabla 14

*Acceso a Servicios Básicos para la población de Ancash*

|   | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Hogares que se abastecen de agua mediante red pública | 90.7% | 93.3% | 94.3% | 91.5% |
| Hogares con red pública de alcantarillado             | 66.3% | 67.5% | 68.1% | 66.5% |

*Nota.* Tomado de INEI – Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones.

De acuerdo al Reporte de Conflictos sociales No 146, de abril de 2016 emitido por la Defensoría del Pueblo, de 209 conflictos a nivel nacional el 69.4% (145 conflictos) están relacionados a temas socioambientales; y de estos, el 62.8% (91 conflictos) están relacionados a la actividad minera y un 15.9% (23 conflictos) están vinculados a actividades hidrocarburíferas. En la Región Ancash existen 21 conflictos sociales, de los cuales 16 son

por temas socioambientales; de estos, 12 están vinculados a la actividad minera, representando el 51% del total de conflictos. Ancash ocupa, así, el 2do lugar a nivel nacional en el número de conflictos sociales, representando el 10% del total de conflictos sociales en todo el Perú (Defensoría del Pueblo, 2016).

Respecto a la incidencia de la pobreza en la región Ancash, como muestra la Tabla 15, esta ha disminuido de 55.3% en el 2005, hasta 24% en el 2015. Asimismo, la incidencia de pobreza a nivel nacional también ha disminuido de 55.6% hasta 21.8% en el 2015. Por lo tanto, esta disminución se puede atribuirle al crecimiento económico durante este periodo por la región Ancash como por la economía peruana en general, logrando disminuir más del 50% en tan solo 10 años. Siendo está reconocida por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, como uno de los países latinoamericanos que más redujo la pobreza en los últimos 13 años.

Tabla 15

*Ancash: Evolución de la pobreza, 2005-2015 (Porcentaje)*

|        | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Perú   | 55.6 | 49.2 | 42.4 | 37.3 | 33.5 | 30.8 | 27.8 | 25.8 | 23.9 | 22.7 | 21.8 |
| Ancash | 55.3 | 43.4 | 41.8 | 34.9 | 30.3 | 27.1 | 27.2 | 27.4 | 23.5 | 23.9 | 24.0 |

*Nota:* Adaptado de “Boletín técnico, Avanzando JUNTOS”, por Ministerio de desarrollo social e inclusión social Perú, 2016. Recuperado de [http://www.juntos.gob.pe/modulos/mod\\_infojuntos/datos/boletin/2016\\_2\\_02.pdf](http://www.juntos.gob.pe/modulos/mod_infojuntos/datos/boletin/2016_2_02.pdf)

Respecto a la comparación de la incidencia de pobreza de Ancash con otras regiones peruanas, el INEI aplicó un test estadístico; para ello, cada departamento se evaluó con respecto a los 23 restantes, que entre un departamento y otro no haya diferencia de varios puntos en el indicador de pobreza, el cual permite establecer para el 2015, como muestra la Figura 5, siete grupos de departamentos con niveles de pobreza teniendo en consideración. Ancash en el 2015 se ubicó en el grupo 3 junto con La Libertad, Piura y San Martín, como

muestra la Tabla 16. Asimismo en el 2014 se ubicó en el grupo 4 junto a Cusco, Junín y Lambayeque tras haber incrementado su incidencia de pobreza en su región.

Tabla 16

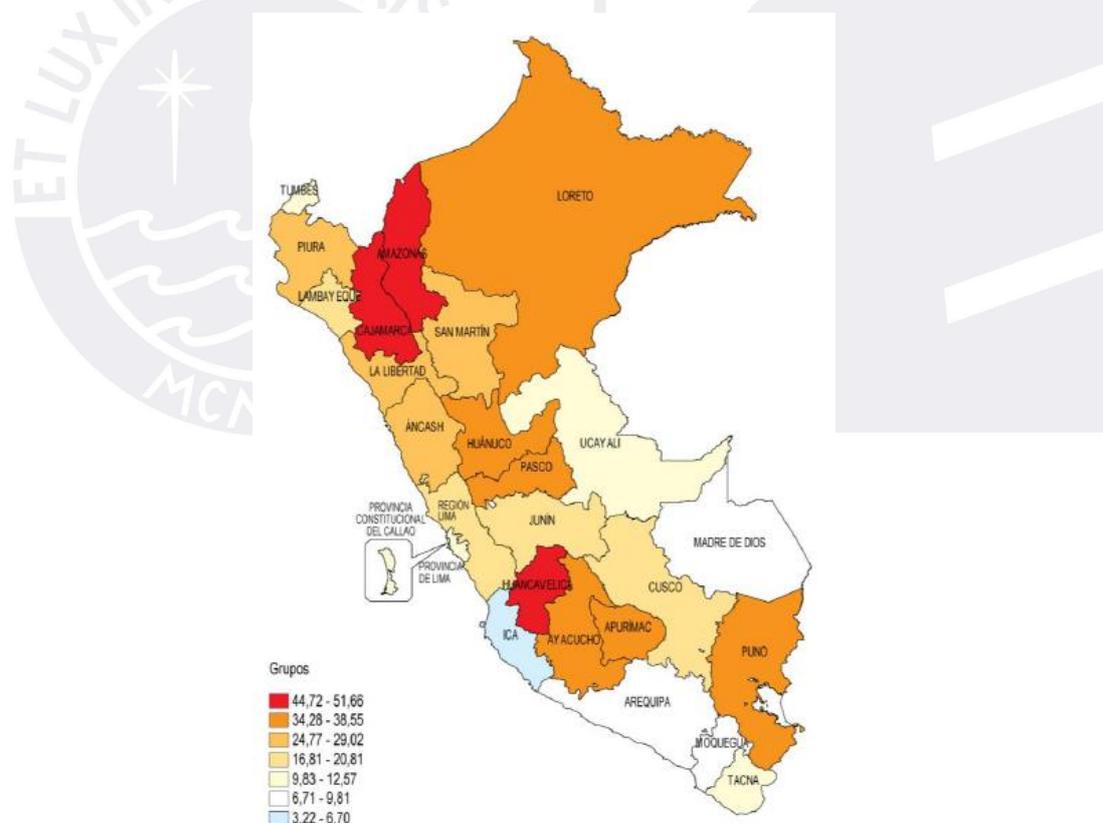
*Ancash: Grupo de Regiones con Nivel de Pobreza Estadísticamente Semejante, 2009-2015*

| AÑO  | GRUPO   | DEPARTAMENTOS                                   | Intervalos de Confianza al 95% |          |
|------|---------|---|--------------------------------|----------|
|      |         |   | Inferior                       | Superior |
| 2009 | Grupo 4 | Ancash, Junín, La Libertad, Lambayeque, Ucayali | 30.66                          | 36.31    |
| 2010 | Grupo 4 | Ancash, La Libertad, Junín, Ucayali             | 25.50                          | 31.62    |
| 2011 | Grupo 3 | Ancash, Cusco, Junín, La libertad, San Martin   | 26.43                          | 30.59    |
| 2012 | Grupo 3 | Ancash, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque   | 24.42                          | 28.48    |
| 2013 | Grupo 4 | Ancash, Cusco, Junín, Lambayeque                | 19.55                          | 23.43    |
| 2014 | Grupo 4 | Ancash, Cusco, Junín, Lambayeque                | 19.17                          | 23.23    |
| 2015 | Grupo 3 | Ancash, La Libertad, Piura, San Martin          | 24.77                          | 29.02    |

*Nota:* Adaptado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015”, por INEI, 2016.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1347/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1347/libro.pdf)



*Figura 5.* Grupos de departamentos con niveles de pobreza total semejantes estadísticamente, 2015.

Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015”, por INEI, 2016. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1347/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1347/libro.pdf)

## 1.2 Conclusiones

Ancash cuenta con 456'219,275 nuevos soles de ingresos por concepto de canon y regalías mineras, uno de los más elevados del Perú. Del mismo modo, es la segunda región con más conflictos sociales relacionados a temas socioambientales, a su vez vinculados a la actividad minera: se reportaron 21 conflictos sociales a abril de 2016 en el informe de la Defensoría del Pueblo. Ancash recibe un significativo presupuesto, a diferencia de otras regiones del Perú. Sin embargo, esto no ha posibilitado el desarrollado de otros sectores económicos de la región (como la agricultura y el turismo), los que serían más sostenibles y sustentables en el largo plazo. Incluso, dicho desarrollo permitiría dejar al 23.5% de su población fuera de la situación de pobreza.

Para desarrollar el turismo y agricultura en la región Ancash, es necesario invertir en infraestructura pública; del mismo modo, promover la inversión del sector privado en estos sectores y aprovechar el crecimiento del flujo de turistas y creciente demanda por alimentos orgánicos a nivel mundial. Estas acciones generarían mayores ingresos por estos conceptos y más puestos de trabajos directos e indirectos que beneficien a la población de la región Ancash.

## Capítulo II: Visión, Misión Y Código De Ética

### 2.1 Antecedentes

La región Ancash, de acuerdo a resultados generales comparativos del Índice de Competitividad Regional del Perú – 2015, está ubicada en el puesto 13 del ranking con 32.17 puntos a nivel de los 26 departamentos. En el ranking por departamentos, muestra un descenso a comparación del 2014 debido a la falta de capacidad de gasto, ocupando el puesto 21 a nivel de las regiones del Perú en el pilar gobierno; seguido de la falta de generación de empleo, ocupando el puesto 26 del pilar empresas. (IRCP CENTRUM, 2015).

El Gobierno Regional de Ancash elaboró el Plan de Desarrollo Regional Concertado, 2008-2021 de Ancash, dirigido por la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, en el cual proponen la visión: “Región pujante y en construcción de su desarrollo, con actores públicos y privados que inviertan en infraestructuras, capacidades e iniciativas empresariales para la competitividad de las actividades agropecuarias y turísticas; es un hermoso territorio, de pasado grandioso, vialmente articulado con altos índices de desarrollo humano, cuyos pobladores son laboriosos e identificados con sus valores y costumbres” (Gobierno Regional de Ancash, 2016).

La Dirección Regional Agraria Ancash, en 2008 elaboró el Plan Estratégico Regional Agrario 2009-2015 Región Ancash, en el que declara como visión “El Sector Agrario de la Región Ancash, adaptado al cambio climático, competitivo en la producción agropecuaria y forestal, con énfasis en productos orgánicos de exportación, con sus actores integrados, contribuyendo a la seguridad alimentaria regional y nacional en un marco de respeto del medio ambiente y la biodiversidad” (Ministerio de Agricultura, 2016).

En el 2012, el Gobierno Regional de Ancash, a través de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, elaboró su Plan Estratégico Institucional 2012-2016, en que declara como su visión: “Es un organismo líder en el

desarrollo regional con una gestión pública que integra y consolida el accionar de los sectores económicos y sociales, con una administración eficiente, eficaz y transparente, que genera oportunidades con inclusión social. Promueve la inversión Pública y/o privada responsable y el uso racional de los recursos para la conservación del ambiente” (Gobierno Regional de Ancash, 2016). Declara, como Misión, Organizar y conducir la gestión del desarrollo regional integral y sostenible, optimizando los recursos y promoviendo la inversión Pública y/o privada, con la participación de la sociedad civil; en el marco de las políticas nacionales y de sus competencias (Gobierno Regional de Ancash, 2016).

La Dirección Regional de Turismo, oficina supeditada a la administración del Gobierno Regional de Ancash, a la fecha viene desarrollando el Plan Estratégico Regional de Turismo de Ancash al 2025, en coordinación con todas las entidades públicas y privadas vinculadas al sector turismo, el cual promoverá la creación de circuitos y rutas turísticas que enlace destinos desde las playas de la costa, hasta los nevados de la sierra (RPP, 2013).

Las visiones declaradas en estos planes no son claras, simples, ni comprensibles; tampoco definen claramente la situación futura deseada para la región Ancash. Asimismo, cada sector económico elabora su propio plan estratégico; plan estratégico regional agrario, plan estratégico regional de exportaciones, plan estratégico de turismo. No existe un plan estratégico integral que articule todos los sectores económicos, ambicione el desarrollo de la región Ancash y mejore la calidad de vida de su población.

A continuación, se propone una visión, misión, valores y código de ética para la Región Ancash, apoyado en una evaluación actual y con el propósito de dirigir los recursos, políticas y estrategias, las mismas que moldean el desempeño y comportamiento de sus funcionarios y la población para mejorar la calidad de vida esta última; es decir, alcanzar el fin supremo para el que fue creado como organización la región.

## 2.2 Visión

La visión es la definición deseada de futuro y con la cual se responde a la pregunta ¿qué se quiere llegar a ser? (D'Alessio, 2012). Mencionado esto se plantea como visión de la región Ancash:

En el año 2025, Ancash será una región competitiva a nivel nacional, reconocida como una región turística, minera, industrial y agroexportadora, orientada a mejorar la calidad de vida de su población.

## 2.3 Misión

Promover y ejecutar las inversiones públicas de proyectos de comunicaciones, de educación, de infraestructura vial, de servicios básicos y de seguridad que generan el bienestar de la población; así como, promover: la inversión privada, la formación de empresas y corporaciones regionales y la apertura a mercados internacionales del turismo, agro, pesca, minería, manufactura; con reglas claras, gestión administrativa transparente y eficiente.

## 2.4 Valores

Se presentan los alcances de cada uno de los valores seleccionados por el grupo, los que constituyen la plataforma de valores compartidos con un conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura de la Región Ancash, los cuales deben guiar la conducta de los actores involucrados.

- **Honestidad:** Valor que se manifiesta en buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas. Es honesto el que no miente, no roba y no engaña.
- **Responsabilidad:** Valor que permitirá, a la persona, hacerse cargo de las consecuencias de sus palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos, dado que la responsabilidad tiene efecto directo sobre otro valor fundamental.

- **Compromiso:** Implica comprometerse como actores del proceso hacia el logro de una visión compartida. Implica que el ciudadano o funcionario ponga en juego sus capacidades para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado.
- **Excelencia:** Es la calidad superior y de resultados óptimos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Calidad:** En este caso se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.
- **Trabajo en equipo:** Se logrará la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, quienes serán promovidos para obtener mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello, es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversas habilidades.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética debe estar relacionado con los valores, las normas morales y las leyes. Así mismo, su aplicación debe ser característica de los responsables y/o gobierno regional. El código de ética de la región Ancash debería comprender: a) La conducta honesta y ética, incluyendo la gestión ética de los conflictos de intereses reales o aparentes, entre relaciones personales o profesionales, b) Respeto por las leyes a favor a la región, c) Administración eficiente de los recursos, d) Respeto por las tradiciones y costumbres morales, e) Comunicación transparente y abierta.

## 2.6 Conclusiones

En este capítulo se presentan la visión para el 2025 de la Región Ancash, la cual consiste en ser reconocida como una región turística, agroexportadora e industrial; desarrollando otras actividades económicas debido a que, actualmente, tiene elevada dependencia de sus ingresos por actividades mineras y pesqueras. Estas últimas consumen

recursos finitos, dejando por ello de beneficiar a toda la población (situación que genera, a su vez, conflictos sociales).

Del mismo modo, al declarar la misión, se invita a lograr una gestión sostenible y sustentable de sus recursos. Asimismo, en este capítulo se presentan los valores y el código de ética, los cuales deben guiar a los líderes que conducen la administración y la población en la región Ancash para alcanzar la visión propuesta.



### Capítulo III: Evaluación Externa

Para el desarrollo de la evaluación externa, se considera como entorno a Perú y el ámbito global,

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartman, los intereses nacionales son lo que busca un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás, estos pueden ser comunes u opuestos (citado en D'Alessio, 2014), y se encuentran formado por (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

El Acuerdo Nacional ha aprobado 31 políticas de estado, Figura 6, y estas han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) Democracia y Estado de derecho, (b) Equidad y justicia social, (c) Competitividad del país y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado, los cuales constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas y las metas del Perú incluidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Perú hacia el 2021. Elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016).

El CEPLAN identifica seis objetivos nacionales: (a) Plena vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas, (b) Economía competitiva con alto empleo y productividad, (c) Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios, (d) Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, (e) Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada y (f) Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y del desarrollo.

Asimismo, el CEPLAN menciona que debe existir una decisiva participación privada, no solo en la gestión del desarrollo, mediante la inversión en actividades productivas, infraestructura y servicios, sino incluso desde la formulación de la política de desarrollo,

mediante procesos de participación y mecanismos de concertación.(CEPLAN, 2016) para lo consecución de los objetivos nacionales.

| Políticas de Estado del Acuerdo Nacional                  |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Democracia y Estado de derecho                            | Equidad y justicia social   | Competitividad del país                                 | Estado eficiente, transparente y descentralizado         |
| Régimen democrático y Estado de derecho                   | Reducción de la pobreza   | Afirmación de la economía social de mercado             | Estado eficiente y transparente                          |
| Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos | Igualdad de oportunidades sin discriminación                            | Competitividad, productividad y formalización económica | Institucionalidad de las Fuerzas Armadas                 |
| Afirmación de la identidad nacional                       | Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte | Desarrollo sostenible y gestión ambiental               | Ética, transparencia y erradicación de la corrupción     |
| Institucionalización del diálogo y la concertación        | Acceso universal a servicios de salud y seguridad social                | Desarrollo de la ciencia y la tecnología                | Erradicación del narcotráfico                            |
| Planeamiento estratégico y transparencia                  | Acceso al empleo pleno, digno y productivo                              | Desarrollo en infraestructura y vivienda                | Plena vigencia de la Constitución y los derechos humanos |
| Política exterior para la democracia y el desarrollo      | Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición                    | Ampliación de mercados con reciprocidad                 | Acceso a la información y libertad de expresión          |
| Seguridad ciudadana y erradicación de la violencia        | Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez                  | Desarrollo agrario y rural                              | Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional     |
| Descentralización política, económica y administrativa    |   |   | Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública    |
| Seguridad nacional  |   |   |  |

Figura 6. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

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

Por otro lado, en la Tabla 17 se presentan los cuatro intereses nacionales agrupados en la Matriz de Interés Nacional del Perú.

Tabla 17

*Matriz de Interés Nacional del Perú*

| Nro. | Interés Nacional                                 | Supervivencia (critico) | Vital (peligro)                                      | Importante (serio) |
|------|--|-------------------------|--|--------------------|
| 1    | Soberanía y defensa nacional                     | **Chile<br>**Ecuador    | *América Latina                                      |                    |
| 2    | Bienestar económico                              |                         | *América Latina<br>*Estados Unidos<br>*Unión Europea |                    |
| 3    | Lucha contra el narcotráfico y terrorismo        |                         |  | *Estados Unidos    |
| 4    | Aprovechamiento sostenible de recursos naturales |                         | *Ecuador<br>*Colombia<br>*Brasil                     | **Chile            |

Nota. \* Intereses comunes e \*\*intereses opuestos. Los intereses nacionales fueron tomados de “El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por CEPLAN, 2016.

### 3.1.2 Potencial Nacional

Hartman (según se citó en D'Alessio, 2012), propuso siete elementos del poder nacional: (a) demográficos, (b) geográficos, (c) económico, (d) tecnológico/ científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar.

**Demográfico.** De acuerdo al censo del año 2007, el Perú tenía 28'220,764 habitantes, y según proyecciones del INEI, a junio de 2015 tiene 31'151,643, como se muestra en la Tabla 18. La tasa anual de crecimiento de la población es 1.1%. La población urbana significa un 76.7% al 2015 y la población rural es un 23.7%. El 50.1% de la población peruana son varones y el 49.9% son mujeres (INEI, 2016).

Tabla 18

*Población del Perú, proyectada al 30 de junio de cada año (en miles)*

|                            | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Población oficial estimada | 29,461 | 27,797 | 30,135 | 30,475 | 30,814 | 31,151 | 31,488 | 31,826 |

*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Según la Organización para las Migraciones (2015) el Perú ha experimentado cambios significativos en su realidad social, económica y demográfica, donde las migraciones internas han potenciado el comercio regional y local, dado que estos flujos no implican solo un cambio de residencia, sino que también fortalecen la actividad económica puesto que; (a) aportan a la oferta y demanda laboral, (b) generan empleo e ingresos y (c) mejoran las condiciones de vida de los migrantes y sus familias.

En el Perú existen hoy, aproximadamente, 6 millones de migrantes interdepartamentales, pobladores que ahora residen, trabajan y formaron su familia en un departamento o una región diferente a la que nacieron. Y el número de migrantes

interdistritales de toda la vida bordea los 10 millones, por lo que casi un tercio de la población peruana reside en un distrito diferente al que nació (INEI, 2016).

A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24.2 hab. / Km<sup>2</sup>. La región natural de la Selva alberga al 14% de la población total y ocupa el 60.3% del territorio peruano, la costa contiene el 56.3% de la población y ocupa el 11.7% del territorio y la sierra contiene al 29.7% de la población y cubre un 27.9% del territorio (INEI, 2015). La región geográfica de la selva tiene una mayor extensión de terreno y menor densidad poblacional. Asimismo, la costa es la región natural con mayor densidad poblacional ocupando un reducido espacio geográfico.

**Geográfico.** El Perú tiene una extensión territorial de 1'285,216 Km<sup>2</sup>, siendo el tercer país más grande en tamaño de América del Sur. Está ubicado en el oeste y bordeado por el Océano Pacífico. Sus límites son: por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sur este con Bolivia y por el sur con Chile, sus fronteras marítimas son con Ecuador y Chile.

En la Tabla 19, se aprecia la extensión territorial de los países sudamericanos. Nótese que el más extenso es Brasil con 8'515,767 km<sup>2</sup> seguido por Argentina con 2'780,400 km<sup>2</sup> y Perú con una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup>. Asimismo, se muestran como los países menos extensos en Sudamérica; Trinidad y Tobago con 5,128 km<sup>2</sup>, Surinam con 163,820 km<sup>2</sup> y Uruguay con una extensión de 176,215 km<sup>2</sup>.

El territorio peruano cuenta con 54 cuencas hidrográficas, 52 de ellas desembocan en el Océano Pacífico y las 2 restantes desembocan en el Océano Atlántico, todas estas drenan desde la Cordillera de los Andes. El lago Titicaca es el lago más alto del mundo, situado a 3,808 msnm, y segundo más extenso de Sudamérica. El Perú no presenta exclusivamente clima tropical como otros países ecuatoriales, la Cordillera de los Andes y la corriente oceánica de Humboldt le conceden una gran diversidad climática a todo el territorio peruano.

Tabla 19

*Extensión Territorial de Países Sudamericanos*

| País              | Extensión en km <sup>2</sup> |
|-------------------|------------------------------|
| Brasil            | 8'515,767                    |
| Argentina         | 2'780,400                    |
| Perú              | 1'285,216                    |
| Colombia          | 1'141,748                    |
| Bolivia           | 1'098,581                    |
| Venezuela         | 916,445                      |
| Chile             | 756,102                      |
| Paraguay          | 406,752                      |
| Ecuador           | 283,561                      |
| Guyana            | 214,970                      |
| Uruguay           | 176,215                      |
| Surinam           | 163,820                      |
| Trinidad y Tobago | 5,128                        |

*Nota.* Elaboración propia.

Su gran diversidad de recursos naturales le es otorgada debido a su multiplicidad de condiciones geográficas. Según su altitud, la Cordillera de los Andes divide la geografía peruana en tres regiones naturales, que son (a) costa, (b) sierra y (c) selva. La región natural de la costa tiene valles fértiles y una franja de desiertos bañadas por el Océano Pacífico, los valles fértiles son formados por los ríos que bajan de la las cordilleras andinas. La costa tiene un clima templado cálido, sin excesivo frío o calor abrasador, pero con alta humedad que llega hasta 98%. La costa norte tiene temperaturas cálidas casi todo el año, con cortos periodos de lluvia; por otra parte, la costa central y sur presentan temperaturas templadas con pocas precipitaciones, humedad y alta concentración de nubes.

La región natural de la sierra es la zona montañosa del Perú; la Cordillera de los Andes domina su paisaje, lo que origina que existan varias ecorregiones en sus diferentes niveles de altitud. Los Andes del Norte son los más bajos y húmedos que el promedio; los Andes del Centro son los más empinados y más altos, albergando incluso al nevado Huascarán, el pico más alto del país con 6,768 msnm. Por su parte, los Andes del Sur (también conocidos como el Altiplano) constituyen la ecorregión de mayor espesor.

La región natural de la Selva es una extensa región cubierta por vegetación en la cuenca del río Amazonas, que nace de la unión de los ríos Marañón y Ucayali. Es la región natural más extensa del territorio peruano, está comprendida por la Selva Alta o ceja de montaña (arriba de los 700 msnm), que se caracteriza por sus bosques nubosos; y la Selva Baja (por debajo de los 700 msnm.). Tiene dos estaciones bien marcadas: los meses de noviembre y marzo son de abundantes lluvias; los de abril y octubre, de muy pocas. La humedad es alta durante el año en toda la selva peruana.

**Económico.** El Perú ha conseguido un desempeño macroeconómico positivo en la última década, con tasas de crecimiento del PBI, la política monetaria mesurada logro tipos de cambio estables, moderada inflación. En efecto, en los últimos catorce años, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja de Latinoamérica, con 2.5% por debajo de Chile 2.9%, Colombia 4.6% y Brasil 6.0%. Además, se adiciona el crecimiento anual de 5.8% del PBI logrado en 2013, de 2.4% en 2014 y de 3.3% en 2015, que lo incluye privilegiadamente entre las economías de más rápido crecimiento de la región, acumulando un crecimiento promedio anual de 5.1% de manera constante desde el año 2000.

La estructura del Producto Bruto Interno (PBI) peruano es el siguiente: agropecuario, 5.3%; pesca, 0.4%; minería e hidrocarburos, 12.4%; manufactura, 13.5%; electricidad y agua, 1.8%; construcción, 6.2%; comercio, 11.2%; otros servicios, 49.2% (BCRP, 2016).

Como se muestra en la Tabla 21, en el 2006 el PBI del sector servicios era de 133,615 millones de soles y en el 2016 acumuló 246,585 millones de soles, en el sector agropecuario el 2006 su PBI alcanzo 18,462 millones de soles y en el 2016 representó 26,076 millones de soles incrementándose un 41% en este periodo. Por otro lado, el PBI sector comercio se incrementó de 29,500 millones de soles en el 2006 a 55,199 millones de soles en el 2016 aumentado un 87% en este periodo. De la misma forma, el PBI del sector construcción en el 2006 sumaba 13,994 millones de soles y en el 2016 sumaba 29,151 millones de soles, habiéndose incrementado en este periodo 108%. El PBI del sector manufactura sumó 47,766 millones de soles en el 2006 y en el 2016 acumulo 64,020 millones de soles dándose un incremento en este periodo de 34%. Asimismo, la cifra total del PBI peruano pasó de 294,598 millones de soles en el 2006 a 501,622 millones de soles en el 2016, esta cifra creció en 70% en tan solo 10 años.

Sobre las exportaciones de productos peruanos, como se muestra en la Tabla 22, las exportaciones de productos pesqueros representaban el 5.6% del total en el 2006 y en el 2016 representan el 3.4%. Asimismo, los productos agrícolas alcanzaban el 2.4% de las exportaciones en el 2006 así como en el 2016. De la misma manera, la exportación de productos mineros en el 2006 significaba el 61.8% y en el 2016 fue 58.8%. Por otro lado, los productos tradicionales representaron el 77.4% y los productos no tradicionales el 22.2% de las exportaciones en el 2006, en el 2016 estas cifras son 70.6% y 29.1% respectivamente. Los productos no tradicionales incrementaron su participación en 6.9 puntos porcentuales sobre las exportaciones totales.

La tasa de desempleo durante el 2014 fue de 3.7 %, disminuyó 0.3% respecto al periodo 2013, que representó un 4%. El desempleo en hombres es de 4%; en mujeres, de 3.4%. En tanto, en Lima Metropolitana, capital del Perú que acoge alrededor de 10 millones

de habitantes, la tasa de desempleo en el año 2015 fue de 6.5%, mostrando un crecimiento del 0.6% respecto al 2014 (INEI, 2016).

Tabla 20

Perú: Economía 2015

|  | 2015   |
|--|--|
| Producto Bruto Interno                                     | US\$191 mil millones (estimación 2015)   |
| PBI Per cápita   | 6,136 (estimación 2015)  |
| PBI Per capita (Purchasing power pairty)                   | US\$ 12,195 (2015)   |
| Reservas Internacionales Netas                             | US\$ 61,485 millones (al 31 de diciembre de 2015)  |
| Deuda Externa  | US\$ 17.7 mil millones (2015)  |
| Deuda Pública total  | US\$ 37.27 mil millones ó 23.3% del PBI (2015)   |
| Inversión bruta fija                                       | 24.9% del PBI (2015)   |
| Tasa de desempleo  | 6.9% (estimación para el 2015)   |
| Población por debajo de la línea de pobreza                | 21.8% (estimación para el 2015)  |
| Remuneración Mínima Vital                                  | 850 soles (aproximadamente US\$ 249)   |
| Principales destinos de las exportaciones peruanas         | Alemania, Brasil Canadá, Colombia, Chile, China, Corea del Sur, Italia, Japón, España, Suiza, Estados Unidos y Venezuela.  |
| Principales exportaciones                                  | Oro, cobre, plata, zinc, plomo, petróleo crudo y subproductos, café, papas, espárragos, pprika, banano orgánico, quinoa, alcachofa, arándanos, mango cacao, textiles, harina de pescado y rea. |
| Principales países de origen de las importaciones peruanas | Alemania, Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, Ecuador, Estados Unidos y México.  |
| Principales importaciones                                  | Petróleo y derivados, artículos electrónicos, plásticos, maquinaria, vehículos, hierro y acero, trigo y papel.   |

*Nota.* Adaptado de Guía de negocios e inversión en el Perú, Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, 2016. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Tabla 21

*Perú: Producto Bruto Interno por Sectores Productivos, 2006-2016 (Millones de Soles de 2007)*

|                               | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Agropecuario                  | 18,462         | 19,074         | 20,600         | 20,873         | 21,766         | 22,658         | 23,991         | 24,362         | 24,814         | 25,614         | 26,076         |
| Pesca                         | 2,163          | 2,364          | 2,436          | 2,352          | 1,891          | 2,892          | 1,960          | 2,445          | 1,762          | 2,042          | 1,836          |
| Minería                       | 44,058         | 45,892         | 49,599         | 50,076         | 50,714         | 51,043         | 52,473         | 55,035         | 54,554         | 59,715         | 69,442         |
| Manufactura                   | 47,766         | 52,807         | 57,354         | 53,502         | 59,255         | 64,330         | 65,265         | 68,508         | 66,047         | 65,079         | 64,020         |
| Electricidad y Agua           | 5,040          | 5,505          | 5,950          | 6,013          | 6,501          | 6,994          | 7,401          | 7,811          | 8,193          | 8,679          | 9,313          |
| Construcción                  | 13,994         | 16,317         | 19,061         | 20,360         | 23,993         | 24,848         | 28,779         | 31,353         | 31,956         | 30,097         | 29,151         |
| Comercio                      | 29,500         | 32,537         | 36,105         | 35,936         | 40,420         | 44,034         | 47,218         | 49,984         | 52,193         | 54,217         | 55,199         |
| Servicios 1/                  | 133,615        | 145,197        | 157,818        | 163,472        | 177,840        | 190,253        | 204,186        | 216,868        | 227,756        | 237,366        | 246,585        |
| <b>Producto Bruto Interno</b> | <b>294,598</b> | <b>319,693</b> | <b>348,923</b> | <b>352,584</b> | <b>382,380</b> | <b>407,052</b> | <b>431,273</b> | <b>456,366</b> | <b>467,276</b> | <b>482,809</b> | <b>501,622</b> |

1/ Incluye derechos de importación e impuestos a los productos.

*Nota.* Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos”, por el BCRP, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Tabla 22

*Perú: Estructura Porcentual de Exportaciones FOB, Por Grupo de Productos 2006-2016 (%)*

|                      | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Pesqueros            | 5.6  | 5.2  | 5.8  | 6.2  | 5.3  | 4.6  | 4.9  | 4.0  | 4.4  | 4.2  | 3.4  |
| Agrícolas            | 2.4  | 1.6  | 2.2  | 2.3  | 2.7  | 3.6  | 2.3  | 1.8  | 2.1  | 2.1  | 2.4  |
| Mineros              | 61.8 | 62.1 | 58.4 | 60.9 | 61.2 | 59.4 | 57.9 | 55.5 | 52.0 | 55.0 | 58.8 |
| Petróleo y derivados | 7.6  | 8.2  | 8.6  | 7.1  | 8.6  | 9.8  | 10.5 | 12.3 | 11.5 | 6.7  | 6.0  |
| TRADICIONALES        | 77.4 | 77.1 | 75.0 | 76.5 | 77.8 | 77.4 | 75.6 | 73.6 | 70.0 | 68.0 | 70.6 |
| NO TRADICIONALES     | 22.2 | 22.5 | 24.4 | 22.9 | 21.5 | 21.9 | 23.6 | 25.8 | 29.5 | 31.7 | 29.1 |
| OTROS                | 0.4  | 0.4  | 0.6  | 0.6  | 0.7  | 0.7  | 0.8  | 0.6  | 0.5  | 0.3  | 0.3  |
| TOTAL                | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |

*Nota.* Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos”, por el BCRP, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

**Tecnológico científico.** La actividad económica mundial está caracterizada por una creciente y acelerada incorporación del conocimiento en la producción de bienes y servicios, trasladando valor hacia sus componentes intangibles, donde radica - de manera cada vez más ascendente - la productividad y la competitividad de las empresas y los países. Las economías nacionales vienen ganando dinamismo en la medida en que consolidan sus sistemas nacionales de innovación mediante este proceso. En la mayoría de países de América Latina, y en particular en el Perú, este proceso es todavía inconvenientemente lento (CONCYTEC, 2006).

En cuanto a la Investigación y Desarrollo (I+D) como inversión, Parham (2007) señala que “la actividad de I+D es una inversión en acumulación de conocimiento y en el desarrollo de tecnologías. Sin embargo, los activos correspondientes son intangibles cuyos valores son no observables” (Parham, 2007). En ese mismo sentido, Fraumeni & Okubo (2005) señalan que las consecuencias de no considerar a la I+D como una inversión subestiman su contribución al ahorro nacional, al stock de conocimiento nacional y a la economía en general (Fraumeni & Okubo, 2005). Lo que ha llevado a la propuesta de preparar unas cuentas satélites de I+D, que se incluirían en las cuentas nacionales.

El Perú invirtió el 0.12% de su PBI en investigación y desarrollo en el 2015. La intención del Ministerio de la Producción es invertir en el 2016 el 0.25% del PBI, mientras que el promedio de inversión en América Latina es de 1.75% (Gestión, 2015). En tanto, el sector privado invirtió en investigación y desarrollo el 0.3% de sus ventas en el 2011, y las que menor esfuerzo realizaron (0.2%) fueron las empresas de mayor tamaño. En contraste, las empresas medianas fueron las que mayor esfuerzo realizaron, invirtiendo el 1.1% de sus ventas (Ministerio de la Producción, 2012).

**Histórico/psicológico/sociológico.** La historia de Perú registra ocupación humana hace 20.000 años, la llegada de recolectores y cazadores fue por el norte, a través del istmo de

panamá, según nos muestra el arte rupestre en Toquepala, Tacna (7.600 a.C.). Estos iniciaron el desarrollo de la agricultura, a partir del cual - según investigaciones - se produce el nacimiento de la primera civilización en Caral, Lima (5.000 a.C.). Después, la cultura andina se expandió en diferentes zonas del Perú, dando origen a diferentes civilizaciones preincaicas que nos legaron gran patrimonio inmaterial y arqueológico. Cada cultura tuvo un nivel de desarrollo propio, pero la mayoría de ellos con elementos comunes (vestimenta, alimentación, religión, agricultura, arte y organización social).

El imperio incaico 1.200 d.C. – 1500 d.C. es considerada la civilización más importante de Sudamérica. Se asentó en la zona media y alta del valle del Vilcanota, Cusco. Se le considera un Estado ya que tuvo una gran organización política, así como un excelente desarrollo agrícola y arquitectónico. Conocido como Tahuantinsuyo, alcanzó un gran dominio de su geografía y sus habitantes construyeron grandes ciudadelas a base de piedra, en armonía con el paisaje que los rodeaba.



*Figura 7.* Imperio Inca o Tahuantinsuyo.

Recuperado de <http://historiaperuana.pe/periodo-autoctono/imperio-inca-tahuantinsuyo/>

En 1532, los incas enfrentaron a los españoles. Estos últimos capturaron al emperador Atahualpa en Cajamarca y provocaron la caída del imperio. En 1542 se creó el Virreinato del

Perú, que dependía de la corona española. Se mantuvo por casi 200 años y comprendió gran parte de territorio sudamericano. Las reformas del siglo XVI establecieron las bases de la economía colonial, un sistema de control de mano de obra indígena para la producción artesanal y minería. Esto restringió los derechos de los indígenas peruanos y oprimió su cultura, en el siglo XVIII las reformas crearon más disconformidad en muchos sectores sociales y originaron sucesivas rebeliones. La más importante insurrección indígena fue liderada por Túpac Amaru II, la cual inició el movimiento criollo que independizó a Hispanoamérica en el siglo XIX.

Se declara libre al Perú en 1821 por Don José de San Martín y, en 1824, Simón Bolívar culmina el proceso libertario con las guerras de independencia. En sus primeros años como república en formación, Perú tuvo que afrontar crisis económicas y caudillismos militares. Se produce el boom del guano, el algodón y el azúcar, y se pone fin a la esclavitud de los negros a mediados del siglo XIX. Con Manuel Pardo surgieron gobiernos civiles, se acabó el boom del guano, el país entró en situación de crisis económica.

Perú enfrentó una guerra contra Chile en 1879, en la que fue derrotado, y empezó un periodo de república aristocrática. Posteriormente, una economía terrateniente inició el apogeo del caucho en la selva. Se abrió más la brecha entre la élite capitalina y el resto de la población en el interior, dedicada fundamentalmente a la agricultura. En la década de 1970, una dictadura militar liderada por el general Juan Velasco gobernó al Perú, estatizó los medios de comunicación, las empresas petroleras. Emprendió entonces una reforma agraria que cambió la propiedad de los terrenos agrícolas. En la década de 1980 retornaron los gobiernos democráticos, el país se sumergió en una crisis económica con una gran hiperinflación y surgieron movimientos terroristas con tendencia comunista que sacudieron al país por 20 años.



*Figura 8.* Guerra con Chile o del pacífico.

Recuperado de <http://historiaperuana.pe/periodo-independiente/republica/guerra-peru-chile-del-pacifico/>

Durante la década de 1990, Alberto Fujimori dio un autogolpe en 1992, el país se reincorporó al sistema económico mundial, del cual había salido en los ochentas al dejar de pagar su deuda externa. Se inició el fin de los grupos terroristas. Desde el año 2000, Perú ha tenido gobiernos democráticos. El país se encuentra en desarrollo, los índices de crecimiento han sido altos impulsados fundamentalmente en la extracción de recursos mineros, ayudando a superar las crisis de las décadas pasadas.

**Organizacional/administrativo.** El Perú es un estado democrático y está regido bajo la Constitución Política del Perú de 1993. Se estructura según el principio de separación de poderes, siendo estos el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial. El gobierno peruano es elegido por voto directo. Para el periodo 2016 – 2021 el presidente de la república es Pedro Pablo Kuczynski Godard. El voto aun es obligatorio para ciudadanos de 18 a 70 años. El poder legislativo tiene por función fiscalizar las actividades del poder ejecutivo, proponer y aprobar leyes. Asimismo, el poder judicial es el encargado de administrar la justicia. En Perú tenemos un gobierno central, gobiernos regionales y municipalidades provinciales y distritales.

Durante la década del 90, mientras América Latina y Perú vivían una fase de prosperidad y crecimiento económico, se instalaron gobiernos populistas que gozaban de un amplio respaldo popular. Estos parecían sólidos, a pesar de estar envueltos por una extendida corrupción. La corrupción parece tolerable a amplios sectores de la población en las fases de expansión económica, pero resulta simplemente insoportable cuando sobreviene una recesión y cesa la redistribución (La Republica, 2013).



Figura 9. Organización del Gobierno Peruano  
Tomado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

Según la Presidencia del Consejo de Ministros, los hechos de corrupción dejan al país pérdidas por 10 mil millones de soles anuales, obras inconclusas, cientos de denuncias a funcionarios públicos investigados y denunciados por malversación de fondos públicos, colusión, peculado y otros delitos seguidos por la Fiscalía de la Nación, el Poder Judicial y la Contraloría General de la República.

**Militar.** El Perú tiene al Ministerio de Defensa como responsable del Sistema de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de las persona y de la comunidad. El Ministerio de Defensa es responsable del aspecto administrativo de la preparación y desarrollo de los Institutos de la Fuerzas Armadas, en el aspecto operativo es responsable del planeamiento,

coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Ministerios de Defensa, 2016).



*Figura 10.* Fuerzas Armadas Peruanas

Adaptado de “The world factbook”, Agencia Central de Inteligencia, 2016. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

En el Perú, el presupuesto del 2015, para el sector defensa se destinó un poco más de S/. 3,000 millones, el cual es casi 12 veces los S/. 246 millones que tenía destinado en el 2011. Esto significa que el sector defensa concentró el 20% de la ejecución de la inversión pública durante el 2015, y para el año 2016 se incrementa en 10% el gasto fiscal relacionado a la seguridad nacional, con el fin de que las fuerzas armadas colaboren con los planes de emergencia durante el fenómeno del niño (Gestión, 2016).

### 3.1.3 Principios Cardinales

Según Hartman, propuso considerar los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, (d) conservación de enemigos (citado por D’Alessio, 2014).

***Influencia de terceras partes.*** En el primer semestre del 2016 el crecimiento del PBI peruano viene mostrando mejores cifras debido al impulso de la minería, principalmente el incremento de la producción de cobre, actividad que explica el 60% del incremento del PBI (BBVA Research, 2016). Las reformas de la política económica de China con miras a reequilibrar su crecimiento en favor del consumo y los servicios (SantaderTrade, 2016) han

traído consigo la disminución de la demanda mundial por los minerales e impulsado la disminución de sus precios, afectando directamente a las economías como la peruana, para la cual el 55% de sus exportaciones son mineras (BBVA Research, 2016).

La caída de precios de los minerales afectan directamente a los ingresos peruanos por exportaciones (Gestión, 2015). Así como el débil crecimiento de la economías de EE.UU. 2% el principal socio comercial de Perú, la Eurozona 1.5%, Japón 0.9% y América Latina 0.6% según proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú para el 2016, quienes son los principales compradores de las exportaciones peruanas, ejercen influencia de manera importante en el comportamiento económico del Perú, y por lo tanto en su crecimiento y desarrollo.

En un ambiente económico actual, en el que en los últimos años una parte de la actividad económica del mundo, que aumenta en forma vertiginosa parece estar teniendo lugar entre personas que viven en diferentes países. Este aumento de las actividades económicas transfronterizas se da, de una de las siguientes formas: (a) Comercio internacional, (b) Inversión extranjera directa y (c) Flujos de mercados de capitales. El ritmo de la integración económica global se aceleró en la década de los ochentas y noventas, cuando en todas partes se redujeron las barreras políticas que obstaculizaban el comercio y la inversión internacional (Banco Mundial, 2000).

La mejor forma de hacer frente a los cambios ocasionados por la integración internacional de los mercados de bienes, capitales y servicios, es ser francos y abiertos hacia ellos. La globalización genera oportunidades de mayor crecimiento económico y mejora de la calidad de vida, pero también trae consigo el reto de mitigar los riesgos para los pobres, y aumentar la igualdad e inclusión (Banco Mundial, 2000).

***Lazos pasados y presentes.*** Este principio declara que el pasado se proyecta al presente y al futuro, las relaciones y expectativas del Perú para con los países vecinos

límites geográficamente, es de buen ánimo y mucha diplomacia. Después de terminar de delimitar la frontera con Chile, el 27 de enero de 2014, la Corte Internacional de Justicia de la Haya definió la frontera marítima entre Chile y Perú (El Comercio, 2014). El Perú entra en una etapa de soberanía con todos sus vecinos en cuanto al tema territorial, lo cual genera que las relaciones se basen en temas económicos y otras metas comunes para el desarrollo entre el Perú y los países vecinos.

***Contrabalance de intereses.*** El Perú busca con sus vecinos latinoamericanos encontrar metas y objetivos comunes que permita desarrollarnos y desarrollar a nuestros vecinos. Nuestro país debería aprovechar mejor la utilización de sus recursos naturales (en algunos casos muy abundantes), pues algunos de ellos que no le generan muchos beneficios, como es el caso de gas natural exportado a México. En casos parecidos, el Perú debería buscar alcanzar mejores beneficios, debido que estos recursos son limitados.

El Perú se unió voluntariamente a la Comunidad Andina, que lo conforman junto con Bolivia, Ecuador y Colombia, unidos por el mismo pasado, variada geografía y diversidad natural, así como cultural. Con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, surandina y latinoamericana (Comunidad Andina, 2016).

Ante la contracción económica actual, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), reafirma que la región necesita un cambio estructural progresivo con un gran impulso ambiental que promueva un desarrollo basado en la igualdad y la sostenibilidad ambiental, con políticas de inversiones públicas y privadas coordinadas en distintas áreas para redefinir los patrones energéticos, de producción y consumo, basados en el aprendizaje y la innovación (CEPAL, 2016).

***Conservación de los enemigos.*** Es importante señalar que después el Perú zanjado En este aspecto es importante resaltar las relaciones con Chile, debido a que es uno de

nuestros principales socios comerciales, aun después del tipo de relación que existió en el pasado con guerra incluida. Es así que se considera que en la actualidad el Perú no considera a ningún país vecino enemigo.

Perú reforzará sus relaciones diplomáticas con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, con miras a propiciar un mejor aprovechamiento de los recursos en áreas fronterizas y, con los colombianos, para optimizar la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo (El Tiempo, 1993). El Perú busca mantener las mejores relaciones con los países vecinos en beneficio mutuo, y ha quitado cualquier tono de tipo ideológico en ese vínculo, afirmó el canciller Rafael Roncagliolo, quien destacó el fortalecimiento de los lazos de Perú con Bolivia (El Comercio, 2011).

#### **3.1.4 Influencia del Análisis en la Región Ancash**

Los intereses nacionales nos muestran que la búsqueda de bienestar y crecimiento económico es común en América Latina, EE.UU. y la Unión Europea, originando la firma de diversos tratados comerciales y la apertura de mercados por efecto de la globalización, lo cual constituye una oportunidad para la Región Ancash, impulsando el desarrollo de la agroindustria y la diversificación productiva de la Región Ancash. El análisis del potencial nacional nos ofrece información de las fortalezas que el Perú tiene como país y que Ancash puede explotar para alcanzar sus objetivos de largo plazo. El dominio económico muestra que el crecimiento económico del Perú está impulsado por el incremento de la producción minera, principalmente del cobre. Ancash es el primer productor de cobre y zinc del Perú. Esto generará importantes ingresos por concepto de canon para Ancash durante los siguientes años, lo cual permitirá que pueda invertir en desarrollar la Región de Ancash. El dominio geográfico muestra que el Perú tiene importante legado cultural y arqueológico, el mismo que le permite tener un potencial turístico importante por explotar.

Las principales amenazas a la Región Ancash identificadas después del análisis son:

(a) debido a la geografía diversa del Perú, Ancash como el Perú están expuestos a altos impactos de desastres y fenómenos naturales, (b) la ralentización de la economía China a crecimientos moderados influye en la disminución de la demanda de materias primas y como la oferta se mantiene igual y hasta se incrementa ligeramente y los precios tienden a la baja,

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

Según Porter (2007) determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas, (d) sectores relacionados y de apoyo, (e) Influencia del Análisis Competitivo.

#### **3.2.1 Condiciones de los Factores**

El Perú tiene recursos ilimitados, naturales, históricos y culturales. El turismo mundial es uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento en el mediano y largo plazo a nivel global, la Organización Mundial de Turismo (OMT) señala que el turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. En el 2014 el arribo de turistas internacionales aumento en 4.3%, lo que significo ingresos mundiales por turismo que alcanzaron 1'425,000 de dólares. Por otro lado el Foro Económico (WEF) mundial, señala que el turismo se está convirtiendo en un importante propulsor de la prosperidad económica, especialmente en los países en desarrollo (CEPLAN, 2016).

En el 2015 llegaron al Perú 3,5 millones de turistas internacionales, una cifra que representa un crecimiento de 7.5% respecto al 2014. El Perú tiene un gran potencial de desarrollo turístico, el Foro Económico Mundial, advierte que la gran variedad de fauna, paisajes, la historia y la cultura como principales atractivos que el Perú, pero al mismo tiempo señala como principal desafío la expansión de la actividad turística bajo estándares de sostenibilidad (WEF, 2013), es evidente que para el Perú, el turismo representa una

oportunidad además de un medio de oportunidades para el desarrollo social y económico (CEPLAN, 2016).

Cuzco, Perú desde que fue elegida una de las 7 maravillas del mundo se ha convertido en un destino predilecto para los turistas de mundo, convirtiéndose en uno de los ejes más importantes de desarrollo turístico del Perú, esto influyó, para que en marzo de 2016 arribaran a Perú 300,342 turistas internacionales, significando un incremento de 9.6%, con respecto al mismo periodo del 2015 (Gestión, 2016).

Perú tiene abundantes recursos minerales; es el tercero con mayores reservas mundiales de cobre, primero con reservas de plata, tercero con reservas de zinc, cuarto con reservas de plomo y segundo con reservas de Molibdeno. Del mismo modo Ancash en el Perú es la quinta región con mayores reservas de cobre, primero con reservas de oro, primero con reservas de zinc, cuarto con reservas de plomo y segundo con reservas de plata. Esto hace que Perú sea el primer productor de zinc de Latinoamérica, estaño, oro, plomo, segundo productor de cobre, plata, Molibdeno y Cadmio (Ministerio de Energía y Minas, 2016). Todo esto genera que en Perú y Ancash se pueda explotar estos recursos alcanzando economías de escala. Y obteniendo rentabilidad aun cuando los precios de las materias primas están con tendencia a la baja (BBVA Research, 2016).

El Perú, posee 1.89% del agua superficial dulce de toda la tierra, es el octavo país en el mundo con mayor disponibilidad hídrica. El Perú asegura agua en cantidad y calidad adecuada en todo su territorio para la actualidad y el futuro, a su vez, este recurso puede potenciar exponencialmente sus actividades productivas, y no solo para producción agrícola sino para generar energía (Autoridad Nacional de Agua, 2015).

### **3.2.2 Condiciones de la Demanda**

El perfil del turista internacional ha cambiado, es más exigente y sofisticado, busca estar informado, evalúa cuidadosamente los detalles de su viaje y es una fuente primaria de

recomendación, y su principal característica es la búsqueda de multiplicidad de experiencias y destinos. El uso de las redes sociales y webs especializadas adquieren importancia para fundamentar la toma de decisiones y como medio para obtener información de destinos, no solo en costos sino, también para conocer las opiniones y experiencias de otros viajeros acerca del destino (CEPLAN, 2016).

Según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) del 2012, aproximadamente el 70% de la población puede ser considerado como clase media en el Perú. De acuerdo a este estudio se considera clase media a la población con ingresos entre S/. 900 y S/. 3600 mensuales. Al interior de este dato encontramos que entre 40 y 50 puntos porcentuales corresponden al segmento que puede ser calificado como Clase Media Consolidada, entre 20 y 30 puntos a la denominada Nueva Clase Media Emergente, constituida por 8 o 9 millones de personas con aspiraciones de desarrollo y espíritu de superación.

El crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos 12 años, 6.2% en promedio, ha contribuido al aumento de la clase media y generación de empleo, la capacidad adquisitiva promedio en este periodo casi se duplicó. Con ello, los patrones de consumo de los hogares han cambiado hacia una mayor demanda de bienes durables y de servicios (BBVA Research, 2016).

En los últimos años, las características de los consumidores peruanos han cambiado, ahora tienen las siguientes características: (a) son exigentes y racionales, (b) son atractivos a promociones, (c) buscan proximidad y conveniencia y (d) prefieren los retailers que cuentan con programas de fidelización (BBVA Research, 2016).

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad en el sector**

La constitución política del Perú, vigente desde el año 1993, promueve la libre competencia, en su artículo, manifiesta que la iniciativa privada es libre, el Estado se orienta

al desarrollo del país, actúa en la promoción del empleo, salud, educación, seguridad e infraestructura, además de servicios públicos. En el artículo 61, el estado facilita y vigila la libre competencia, combate toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Esto genera que la libre competencia busque economías de escala, incentivos para desarrollar nuevos productos e innovar, los beneficiarios son las empresas, consumidores y empresarios (Ministerio de Justicia, 2013).

### **3.2.4 Sectores afines y auxiliares**

El incremento de arribos de turistas internacionales al Perú en 2015(MINCETUR, 2016), visitaron Nazca, Arequipa, Puno, Huaraz, Trujillo, Chiclayo, Moyobamba, Tarapoto, Yurimaguas e Iquitos. Hacen necesarios el desarrollo de la infraestructura para captar y movilizar turistas que vienen a Perú, resalta la necesidad de contar con aeropuertos internacionales en las regiones que permitan descongestionar el tráfico que actualmente se concentra en Lima (CEPLAN, 2016).

Es necesario la orientación a las autoridades de las regiones respecto al planeamiento territorial, la conectividad interregional, para solucionar el problema que tiene los turistas cuando desean trasladarse de una a otra región en el Perú. Normativas de construcción y funcionamiento de hoteles, estándares de calidad de servicio internacionales. Asimismo generar la capacidad de diseño de productos turísticos y destinos turísticos en las regiones, los cuales deben generar nuevas experiencias a los turistas y enfocarse en crear experiencias integrales, no solo enfocarse en el destino final, sino en la ruta turística; desde la llegada al aeropuerto, la visita al destino, la estadía en el destino y el regreso (CEPLAN, 2016).

Para seguir desarrollar la agroindustria en el Perú, se necesita diversificación de productos, países de destino y zonas de producción. Se debe ampliar la frontera productiva, aumentando la productividad en las zonas de uso, así como de la incorporación de nuevas tierras con fines agrícolas. Se debe promover y facilitar el desarrollo de proyectos de

irrigación, otro de los aspectos importantes es el acceso a más mercados. Por último, está la mejora de la infraestructura, que incrementa los costos logísticos y evita una mayor diversificación demográfica de la producción; y no menos importante, la legislación laboral en el sector agroexportador (COMEXPERU, 2007).

### **3.2.5 Influencia del Análisis en la Región Ancash**

El Perú cuenta con un importante mercado interno, el cual está formado por familias con ingresos medios. Representando para Ancash un mercado importante para la venta de sus productos y ofertar sus servicios y rutas turísticas. Asimismo, Perú cuenta con 21 tratados de libre comercio vigentes, lo que permite a la región Ancash la posibilidad de exportar sus productos a diversos mercados internacionales.

## **3.3 Análisis PESTE**

### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

El Perú es un estado democrático, social, independiente y soberano. Está regido por la Constitución Política del Perú de 1993, se estructura según el principio de separación de poderes, los cuales son; (a) poder ejecutivo, (b) poder legislativo y (c) poder judicial. De la misma forma, Perú tiene un gobierno unitario, representativo y descentralizado (Portal estado peruano, 2016).

El Perú cuenta con 24 departamentos o circunscripciones político administrativas, gobernados por 26 gobiernos regionales, Lima cuenta con dos. El gobierno regional es ejercido por el gobernador regional, de acuerdo a las competencias, funciones y atribuciones que le asigna la constitución. La ley orgánica de gobiernos regionales y la ley de bases de descentralización. Cuenta con autonomía política, administrativa y económica (Congreso de la República, 2016).

La descentralización del estado es comprendida como una reforma institucional dirigida a mejorar la gobernabilidad en el país, mediante la transferencia de atribuciones,

facultades, responsabilidades y obligaciones del gobierno central a los gobiernos regionales (Defensoría del Pueblo, 2016). El principal objetivo concebido para la descentralización es lograr un estado en el que las decisiones políticas, y especialmente de gasto, se tomen lo más cerca posible a la población que se beneficiara de ella, el estilo de gestión actual tiene la participación ciudadana. Las metas buscadas por el proceso de descentralización son las siguientes: profundizar la democracia, prestación de servicios públicos más eficientes, equidad interregional y entre personas, estabilidad macroeconómica (IDEA Internacional, 2008).

Mediante la Ley No 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado en enero de 2002, se declaró al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Mediante la apuesta central de una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano cuyos componentes son: (a) planeamiento del estado con políticas de estado y de gobierno, (b) planeamiento estratégico, (c) presupuesto por resultados, (d) gestión por procesos, (e) servicio civil meritocrático y (f) seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento (Ley 27658, 2001).

Mediante la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales en 2002, normó y estableció la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Asimismo, definió la organización descentralizada, democrática y desconcentrada del gobierno regional en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Descentralización. Esta especifica que la misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, delegadas y compartidas en el marco de las políticas sectoriales y nacionales para contribuir al desarrollo sostenible e integral de la región. De igual forma, fomentar el desarrollo regional

promoviendo las inversiones públicas, privadas y empleo pleno, garantizando la igualdad de oportunidades para sus habitantes (Ley 27867, 2002).

La política monetaria es responsabilidad del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en el caso peruano tiene como finalidad la estabilidad monetaria, definida como el logro de la meta de inflación establecida por el BCRP; el Perú adoptó este esquema a partir del 2002, con una meta de 2.5% +/-1% para luego rebajarla a 2% +/-1% a partir del 2007; el cual es de 2% con un margen de error de +/- 1%. Es decir, el rango meta está entre 1% y 3%. El Banco anuncia la meta de inflación y con ello ancla las expectativas de las personas (Gestión, 2012).

El BCRP ha podido administrar exitosamente su principal herramienta para llevar una adecuada política monetaria en el Perú, el cual ha significado crecimiento económico en los últimos años, e inflación controlado, Es así que en el 2013 el crecimiento del PBI peruano fue de 5.8% y la inflación estuvo en 2.9%, Del mismo modo, las proyecciones para el 2017 son de 4.3% para el crecimiento económico del PBI peruano y 2.9% para la inflación.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

El crecimiento de la economía mundial del primer trimestre del 2016 estará entre 2.6% y 3% anual, algo más positivo que el mismo periodo del 2015. Respecto al crecimiento de Estados Unidos, se proyecta 2.6% con un ligero crecimiento a diferencia de 2015, y se estima que la Eurozona crecerá 1.6% en el 2016, en el 2015 creció 1.5% (BBVA Research, 2016).

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en el 2013, consideraba a Perú una economía en ascenso, incluso es considerado parte de la nueva ola de mercado emergentes líderes y que cuenta con marcos de política sólidos y política monetaria y fiscal prudentes, lo que hace posible un crecimiento sostenido con menores riesgos, permitiendo un impulso al crecimiento y desarrollo económico y a la estabilidad económica al país. Las políticas

monetarias implementadas en las últimas décadas, han reducido el nivel de deuda pública del 32.3% del PBI en 2006 al 23.3% para el 2015, ello apoyado por la apertura comercial internacional, la liberalización del mercado de mercancías y de trabajo, inversión extranjera directa y maximización de ingresos por extracción de sus recursos naturales. Asimismo, es beneficiaria de ventajas como el creciente tamaño de su consumo y mercado interno, desarrollado sector financiero. Por otro lado, al cierre del 2015 las reservas internacionales crecieron hasta alrededor del 32% del PBI.

Como se muestra en la Tabla 23, se proyecta un crecimiento de la paridad de poder adquisitivo por persona de los peruanos de 12,195 en 2015 a 14,749 dólares americanos en el 2020. Asimismo, se proyecta un crecimiento de PBI peruano de 389 mil millones de dólares americanos a 508 mil millones en 2020. Asimismo, se proyecta para Chile el crecimiento de PBI al 2020 en 521 mil millones de dólares y su poder adquisitivo por persona a 27,449 dólares. También se muestra los datos de las principales economías Latinoamericanas, según el Fondo Monetario Internacional y el World Economic Database de abril de 2016.

El 1er. Trimestre del 2016 la economía peruana creció a una tasa de 4.3%, durante el año 2015 creció 3.3%. El crecimiento se viene recuperando impulsado por actividades mineras extractivas, en específico la minería metálica, y en mayor proporción la extracción de cobre, debido a que las minas Toromocho, Constancia, las ampliaciones de Cerro Verde y Las bambas están aportando mayores volúmenes, se estima que el aporte minero al crecimiento del PBI en este periodo es de dos puntos porcentuales. El resto de sectores económicos mantienen un bajo dinamismo. El gasto de empresas y familias es cauteloso en contextos de elecciones generales y anomalías climatológicas como la presencia del fenómeno del niño. La demanda interna tiene una débil mejoría en la inversión pública de los gobiernos regionales (BBVA Research, 2016).

Tabla 23

*PBI y PBI Per cápita de las Principales Economías de América Latina en Paridad de Poder Adquisitivo (PPP)*

| País      | 2015                                |                              | 2020                                |                              |
|-----------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
|           | PBI en US\$ miles de millones (PPP) | PBI per cápita en US\$ (PPP) | PBI en US\$ miles de millones (PPP) | PBI per cápita en US\$ (PPP) |
| Chile     | 422                                 | 23,460                       | 521                                 | 27,449                       |
| Argentina | 972                                 | 22,554                       | 1,171                               | 25,705                       |
| México    | 2,227                               | 17,534                       | 2,778                               | 20,605                       |
| Venezuela | 516                                 | 16,673                       | 474                                 | 14,178                       |
| Brasil    | 3,192                               | 15,615                       | 3,515                               | 16,576                       |
| Colombia  | 667                                 | 13,847                       | 864                                 | 16,942                       |
| Perú      | 389                                 | 12,195                       | 508                                 | 14,749                       |

*Nota.* Tomado de “Guía de negocios e inversiones en el Perú 2016-2017”, por Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, 2016 Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

El Producto Bruto Interno (PBI) del Perú ha tenido un crecimiento constante desde el año 2000, como muestra la Figura 10, siendo el más bajo de 0.2% el año 2001; alcanzando luego su más alto nivel el año 2008, con un crecimiento de 9.8% y una tasa promedio de 5.6% durante el periodo 2000 – 2015. Inclusive, a pesar de la crisis económica mundial del año 2009, el PBI creció 0.9%. Desde el II trimestre de 2015, el crecimiento ha ido recuperándose, impulsado por la considerable expansión de la producción de cobre y demás minerales, las exportaciones de productos no tradicionales como las agroexportaciones también han contribuido a este crecimiento. Sin embargo, el resto de los sectores de la economía aún mantiene un comportamiento discreto (BBVA Research, 2016).

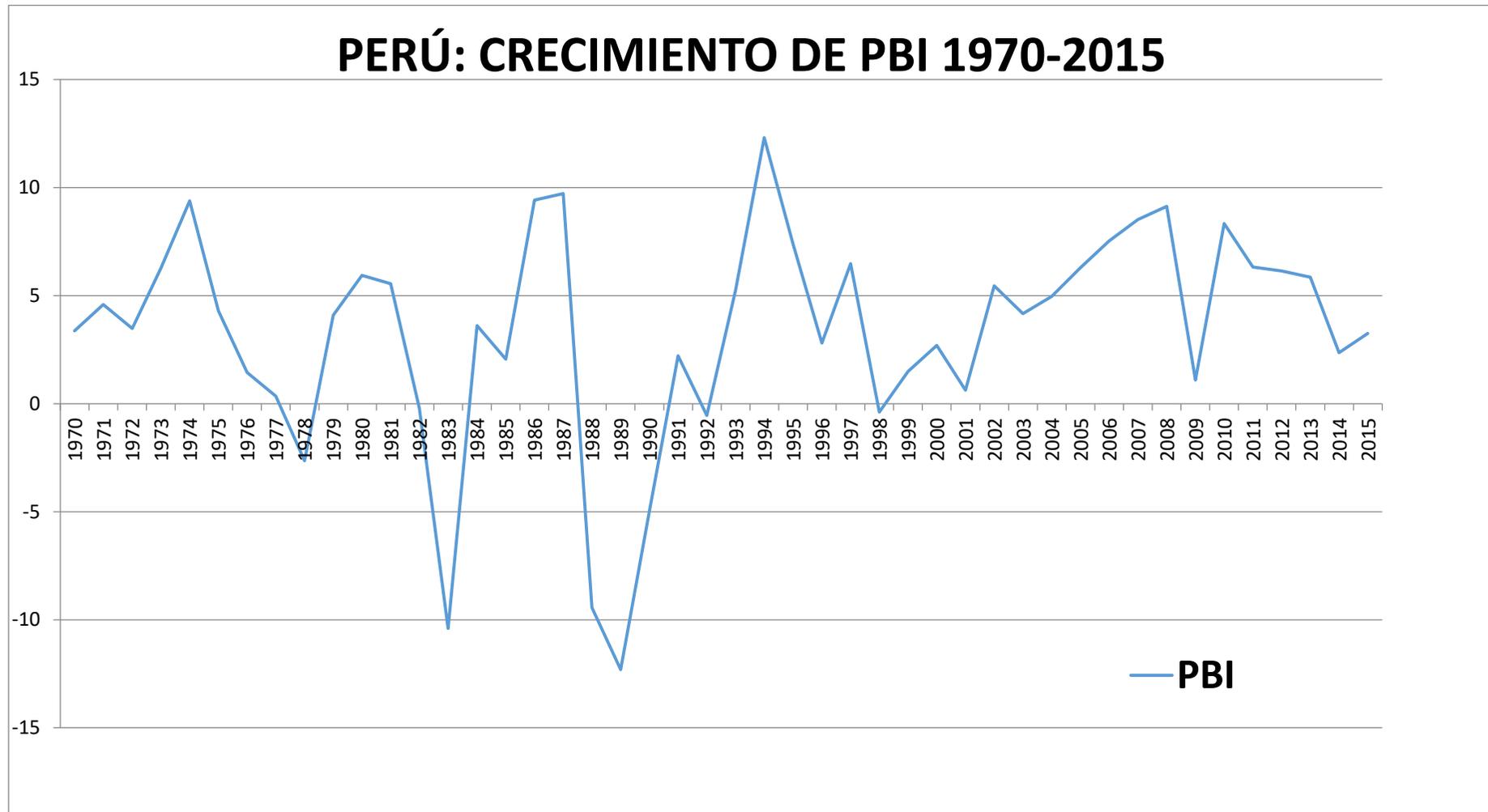


Figura 11. Evolución de PBI peruano desde 1970-2015.

Adaptado de “evolución datos Perú”, por Banco Mundial, 2017. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru>

Tabla 24

Perú: Producto Bruto Interno, Variaciones Porcentuales reales 2006-2016

|                               | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Demanda Interna               | 11.4       | 12.1       | 13.6       | -3.3       | 14.9       | 7.7        | 7.3        | 7.3        | 2.2        | 3.1        | 0.9        |
| a. Consumo privado            | 6.2        | 8.6        | 8.9        | 3.1        | 9.1        | 7.2        | 7.4        | 5.7        | 3.9        | 3.4        | 3.4        |
| b. Consumo público            | 7.6        | 4.3        | 5.4        | 13.0       | 5.6        | 4.8        | 8.1        | 6.7        | 6.1        | 9.8        | -0.5       |
| c. Inversión bruta interna    | 34.7       | 27.4       | 30.0       | -23.8      | 37.8       | 10.0       | 6.5        | 11.4       | -3.2       | -0.7       | -4.9       |
| Inversión bruta fija          | 19.6       | 22.2       | 24.6       | -1.6       | 22.8       | 5.8        | 16.3       | 7.7        | -2.5       | -5.0       | -5.0       |
| - Privada                     | 20.1       | 23.3       | 23.9       | -9.1       | 25.5       | 10.8       | 15.5       | 6.9        | -2.3       | -4.4       | -6.1       |
| - Pública                     | 17.5       | 17.1       | 27.9       | 32.9       | 14.2       | -11.2      | 19.9       | 10.7       | -3.4       | -7.3       | -0.5       |
| Exportaciones                 | 0.8        | 6.8        | 7.1        | -0.8       | 1.4        | 6.9        | 5.8        | -1.3       | -0.8       | 3.5        | 9.7        |
| Importaciones                 | 13.1       | 21.3       | 24.1       | -16.7      | 26.0       | 11.6       | 10.7       | 4.2        | -1.4       | 2.5        | -2.3       |
| <b>Producto Bruto Interno</b> | <b>7.5</b> | <b>8.5</b> | <b>9.1</b> | <b>1.0</b> | <b>8.5</b> | <b>6.5</b> | <b>6.0</b> | <b>5.8</b> | <b>2.4</b> | <b>3.3</b> | <b>3.9</b> |

Nota. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú e Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

La disminución de la tasa de pobreza en la población peruana, como se muestra en la Tabla 25, ha sido constante en el tiempo, es así que en 2009 la tasa de pobreza total era de 33.5% y en el 2015 disminuyó a 21.8%. Sin embargo, la población que vive en la zona rural con 66.7% en el 2009 y con 45.2% en el 2015 es la más afectada por la pobreza. Mientras, que la población que reside en la región natural de la sierra en el 2009 albergaba al 48.9% de los pobres en el 2015 esta cifra disminuyó hasta el 32.5%. En contraste, la región natural de la costa es la que demuestra mejoras sustanciales pasando de 20.7% en el 2009 a 13.8% en el 2015, de igual forma los pobres que residen en la zona urbana disminuyeron de 21.3% en el 2009 a 14.5% en el 2015.

Tabla 25

*Población del Perú en Situación de Pobreza, 2010-2015 (Porcentaje respecto del total de población de cada año)*

|                    | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Total              | 33.5 | 30.8 | 27.8 | 25.8 | 23.9 | 22.7 | 21.8 |
| Área de residencia |      |      |      |      |      |      |      |
| Urbana             | 21.3 | 20.0 | 18.0 | 16.6 | 16.1 | 15.3 | 14.5 |
| Rural              | 66.7 | 61.0 | 56.1 | 53.0 | 48.0 | 46.0 | 45.2 |
| Región Natural     |      |      |      |      |      |      |      |
| Costa              | 20.7 | 19.8 | 17.8 | 16.5 | 15.7 | 14.3 | 13.8 |
| Sierra             | 48.9 | 45.2 | 41.5 | 38.5 | 34.7 | 33.8 | 32.5 |
| Selva              | 47.1 | 39.8 | 35.2 | 32.5 | 31.2 | 30.4 | 28.9 |

*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Un tratado de Libre comercio (TLC) es un acuerdo vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión del cobro de aranceles preferentes y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios con el fin de mejorar la integración económica de los países firmantes. Un tratado de este tipo además incluye otros aspectos relacionados con el comercio, tal como la propiedad intelectual, telecomunicaciones, inversiones, servicios financieros, políticas de competencia, comercio electrónico, disposiciones medioambientales, mecanismos de defensa comercial y de solución de

controversias, generalmente los TLC tienen plazo indefinido (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2017).

El Perú a partir de 1980 inició un proceso de apertura comercial, Así, conjuntamente con el buen trabajo de estabilizar el manejo monetario y fiscal, iniciábamos a exportar con mejor calidad y en mayor cantidad nuestros productos a otros países, Así muchas más personas en el mundo pueden tener acceso a los productos y servicios que el Perú exporta, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus empresas. De esta forma, se genera la necesidad de producir en mayores volúmenes, en consecuencia se crean más empleos.

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, actualmente tenemos 21 acuerdos comerciales vigentes con: (a) Organización Mundial de Comercio, (b) Comunidad Andina, (c) Mercado Común del Sur, (d) Cuba, (e) Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, (f) Chile, (g) México, (h) Estados Unidos, (i) Canadá, (j) Singapur, (k) China, (l) Asociación Europea de Libre Comercio, (m) Corea del Sur, (n) Tailandia, (o) Japón, (p) Panamá, (q) Unión Europea, (r) Costa Rica, (s) Venezuela, (t) Alianza del Pacífico y (u) Honduras. Y tenemos tres acuerdos comerciales por entrar en vigencia con Guatemala, el Acuerdo de Asociación Transpacífico y Brasil.



**Figura 12.** Perú, Estado de acuerdos internacionales de comercio en el mundo. Tomado “Guía de Negocios e Inversión en el Perú”, por el Ministerio de Relaciones Exteriores Perú.

En cuanto a las exportaciones, el valor real de las exportaciones FOB durante el 2015 y 2016, totalizaron USD 40,529 millones, cifra superior en 13.4% al importe registrado en el año 2015, como se muestra en la Tabla 26, debido al incremento de 18.8% en los volúmenes enviados de productos tradicionales, principalmente de los sectores; agrícola 21.5%, minero 21.4%, petróleo y gas natural 11.1%. Del mismo modo, las exportaciones de los productos no tradicionales disminuyeron en -0,5%, ocasionado por el comportamiento desfavorable de los sectores: químico -2,6%, textil -7,9%, pesquero -7,5%, metalmecánico -17,1% y minería no metálica -5,3%.

Tabla 26

*Perú: Exportaciones FOB, según sector económico (Millones de USD de 2007)*

| Sector económico              | 2015            | 2016            | Var. %      |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| <b>Total</b>                  | <b>35 727,0</b> | <b>40 529,2</b> | <b>13,4</b> |
| I Productos tradicionales     | 25 627,1        | 30 444,4        | 18,8        |
| Pesqueros                     | 842,0           | 726,6           | 13,7        |
| Agrícola                      | 571,2           | 693,9           | 21,5        |
| Minero                        | 20 655,1        | 25 069,8        | 21,4        |
| Petróleo y gas natural        | 3 558,8         | 3 954,0         | 11,1        |
| II Productos no tradicionales | 10 025,7        | 9 978,0         | -0,5        |
| Agropecuario                  | 3 648,0         | 3 919,2         | 7,4         |
| Textil                        | 1 027,1         | 945,7           | -7,9        |
| Pesquero                      | 1 332,2         | 1 231,8         | -7,5        |
| Químico                       | 1 156,2         | 1 126,1         | -2,6        |
| Metalmecánico                 | 578,6           | 479,8           | -17,1       |
| Siderometalúrgico             | 1 217,8         | 1 267,1         | 4,1         |
| Minería no metálica           | 563,8           | 534,0           | -5,3        |
| Resto                         | 502,0           | 474,4           | -5,5        |

*Nota:* Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf)

En volumen, del 43,7% del total exportado fue destinado hacia China el 29,2% y 14.5% a Estados Unidos de América. Le siguieron en orden de participación Corea del Sur 4,8%, Japón 4,5% y Brasil 4,2%. El principal país de destino de nuestras exportaciones es

China, principalmente de productos tradicionales que sumaron el 97,9% del total exportado, con un aumento de 26,7% en el 2016 respecto al año 2015, predominó el cobre al representar el 79,7% del total del volumen exportado (INEI, 2017).

En la Tabla 27, se muestra los principales países destino de las exportaciones peruanas, los principales productos y el valor por el que fueron exportados en el 2015, 2016 y la variación en porcentaje entre estos años.

Tabla 27

*Perú: Exportaciones Hacia Principales Países de Destino (Millones de USD de 2007)*

| Sector económico          | 2015    | 2016   | Var. % |
|---------------------------|---------|--------|--------|
| China                     |         |        |        |
| Cobre                     | 6,069.3 | 9438,9 | 55.5   |
| Plomo                     | 862.8   | 743.9  | -13.8  |
| Harina de pescado         | 536.6   | 431,5  | -19.6  |
| Hierro                    | 382,8   | 377,8  | -1,3   |
| Zinc                      | 921,7   | 353,1  | -61,7  |
| Calamar, jibia y pota     | 153,9   | 69,0   | -55,2  |
| EE.UU.                    |         |        |        |
| Oro                       | 510,7   | 954,7  | 86,9   |
| Gasolina sin plomo        | 328,4   | 638,2  | 94,4   |
| Uvas                      | 203,8   | 235,7  | 15,7   |
| Otros minerales           | 114,9   | 221,3  | 92,5   |
| Cobre                     | 34,4    | 208,9  | 507,7  |
| Espárragos                | 217,8   | 207,0  | -5,0   |
| Corea del Sur             |         |        |        |
| Cobre                     | 435,6   | 612,0  | 40,5   |
| Zinc                      | 355,0   | 455,2  | 28,2   |
| Plomo                     | 315,1   | 382,8  | 21,5   |
| Gasolina sin plomo        | -       | 157,0  | -      |
| Calamar, jibia y pota     | 64,2    | 98,2   | 52,9   |
| Japón                     |         |        |        |
| Cobre                     | 930,7   | 1178,9 | 26,7   |
| Zinc                      | 145,6   | 151,6  | 4,1    |
| Plomo                     | 45,6    | 100,7  | 120,8  |
| Gasolina sin plomo        | 22,3    | 88,0   | 294,9  |
| Gas natural               | -       | 55,7   | -      |
| Brasil                    |         |        |        |
| Cobre                     | 556,8   | 712,9  | 28,0   |
| Gasolina sin plomo        | 85,3    | 433,7  | 408,4  |
| Zinc                      | 199,7   | 231,9  | 16,1   |
| Fosfato de calcio natural | 60,1    | 61,0   | 1,5    |

*Nota:* Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

El crecimiento de la demanda por productos orgánicos, en los países industrializados en los últimos años, fue superior al 20%, la tendencia refleja que la demanda crece más rápida que el abastecimiento (FAO, 2003). El arribo de turistas nacionales y extranjeros, al Parque Nacional Huascarán se incrementó en 24.4%, del 2014 al 2015, mientras que las visitas al Monumento Arqueológico Chavín de Huantar se incrementaron en 12.8%, en el mismo periodo (Mincetur, 2016).

A pesar de los sucesos de la economía global, el turismo ha asimilado un crecimiento constante. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) Las llegadas de los turistas internacionales a nivel mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 527 millones en 1995 y 1,133 millones en el 2014. Asimismo, los ingresos a nivel mundial por el turismo internacional alcanzados han pasado de 2,000 millones de dólares en 1950 a 104,000 millones en 1995 y obtenido 1'425,000 millones en el 2014 (OMT, 2015).

Las proyecciones para el largo plazo de la OMT indican, a nivel mundial, los arribos de turistas internacional crecerán un 3.3% cada año en el periodo que comprende desde 2010 y el 2030. Es decir, los arribos de turistas internacionales aumentaran en alrededor de 43 millones cada año, según estas proyecciones los arribos de turistas internacionales en el mundo sobrepasarán los 1,400 millones en el 2020 y en el 2030 alcanzarán los 1,800 millones, como muestra la Figura 13 (OMT, 2015).

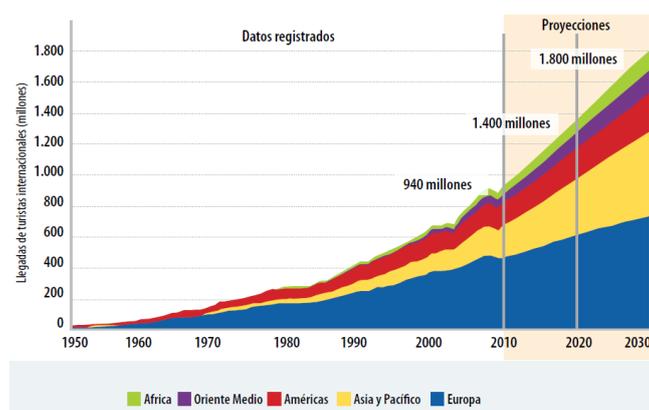


Figura 13. El Turismo Mundial: Tendencias y Proyecciones 1950-2030.

Tomado de "El futuro del turismo", por el Centro de Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_el-futuro-del-turismo/](http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_el-futuro-del-turismo/)

Como se muestra en la Tabla 28, los arribos de turistas internacionales a Sudamérica ascendieron a 25.5 millones de turistas internacionales en el 2011 y 30.8 millones de turistas en el 2015, Por otro lado, los arribos de turistas internacionales a Perú en el 2011 fueron 2.5 millones y en el 2015 fue 3.4 millones. Incrementándose 34% en este periodo.

Tabla 28

*Arribo de Turistas Internacionales al mundo, Sudamérica y al Perú, 2011-2015 (en miles)*

| Arribo de Turistas Internacionales: | 2011    | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|-------------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| al Mundo                            | 995,000 | 1'035,000 | 1,088,000 | 1'134,000 | 1'186,000 |
| a Sudamérica                        | 25,500  | 26,700    | 27,200    | 29,100    | 30,800    |
| A Perú                              | 2,598   | 2,846     | 3,164     | 3,215     | 3,456     |

*Nota.* Adaptado de “Reportes Estadísticos”, por PromPerú, 2017. Recuperado de <http://www.promperu.gov.pe/TurismoIn/Sitio/ReportesEstadisticos>

Las mejores condiciones de los precios internacionales de los minerales, impulsaran las inversiones en exploración y puesta en marcha de las operaciones de proyectos mineros en el Perú, según lo publicado en el diario El Comercio del día 07 de marzo del 2017; se considera que las condiciones desfavorables en términos de cotización de los minerales ya terminaron (El Comercio, 2017). Según las estimaciones de la compañía Bloomberg el precio del oro por tonelada ascenderá a 1,300 USD en el 2019 y 1,217 en el segundo trimestre de 2017, como se muestra en la Figura 14.

| Análisis de cur        |             | Pronósticos prec mat primas |          |             |         |         |         |          |         |         |         |      |
|------------------------|-------------|-----------------------------|----------|-------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|------|
| Contribuidor           | Contributor | Composite                   |          |             |         |         |         |          |         |         | Navegar |      |
| Categoría              | Metales     | Al                          | 03/16/17 | Tipo Ticker |         |         |         | Efectivo | 2017    | 2018    | 2019    | 2020 |
|                        |             | Sent.                       | Spot     | Q1 17       | Q2 17   | Q3 17   | Q4 17   |          |         |         |         |      |
| 1) Oro USD/ t oz       | 1226        |                             | 1212     | 1203        | 1208    | 1213    | 1209    | 1227     | 1256    | 1279    |         |      |
| Pronóstico (mediana)   |             |                             | 1213     | 1217        | 1228    | 1230    | 1241    | 1275     | 1300    | 1300    |         |      |
| Dif (Mediana - actual) |             |                             | +1       | +14         | +19     | +17     | +32     | +48      | +44     | +21     |         |      |
| 2) Plata USD/ t oz     | 17.46       |                             | 17.30    | 16.95       | 17.04   | 17.15   | 17.11   | 17.40    | 17.78   | 18.19   |         |      |
| Pronóstico (mediana)   |             |                             | 17.25    | 17.50       | 17.20   | 17.50   | 17.16   | 18.50    | 19.00   | 19.70   |         |      |
| Dif (Mediana - actual) |             |                             | -0.05    | +0.55       | +0.16   | +0.35   | +0.05   | +1.10    | +1.22   | +1.51   |         |      |
| 3) Platino USD/ t oz   | 969.45      |                             | 976.71   | 939.21      | 943.03  | 946.79  | 951.34  | 951.05   |         |         |         |      |
| Pronóstico (mediana)   |             |                             | 990.00   | 1000.00     | 1030.00 | 1025.00 | 1010.00 | 1137.50  | 1200.00 | 1225.00 |         |      |
| Dif (Mediana - actual) |             |                             | +13.29   | +60.79      | +86.97  | +78.21  | +58.66  | +186.45  |         |         |         |      |
| 4) Paladio USD/ t oz   | 771.00      |                             | 759.35   | 745.47      | 746.14  | 747.29  | 749.52  | 748.40   |         |         |         |      |
| Pronóstico (mediana)   |             |                             | 725.00   | 750.00      | 740.00  | 750.00  | 725.00  | 786.50   | 830.00  | 850.00  |         |      |
| Dif (Mediana - actual) |             |                             | -34.35   | +4.53       | -6.14   | +2.71   | -24.52  | +38.10   |         |         |         |      |
| 5) Aluminio USD/tm     | 1887        |                             | 1843     | 1885        | 1893    | 1898    | 1879    | 1914     | 1941    | 1968    |         |      |
| Pronóstico (mediana)   |             |                             | 1783     | 1745        | 1734    | 1750    | 1713    | 1750     | 1788    | 1840    |         |      |
| Dif (Mediana - actual) |             |                             | -60      | -141        | -159    | -148    | -167    | -164     | -153    | -128    |         |      |
| 6) Cobre USD/tm        | 5864        |                             | 5845     | 5863        | 5873    | 5880    | 5865    | 5884     | 5870    | 5849    |         |      |
| Pronóstico (mediana)   |             |                             | 5750     | 5732        | 5629    | 5562    | 5500    | 5733     | 6000    | 6414    |         |      |
| Dif (Mediana - actual) |             |                             | -95      | -131        | -244    | -318    | -365    | -151     | +130    | +565    |         |      |
| 7) Níquel USD/Ton      | 10205       |                             | 10305    | 10196       | 10250   | 10303   | 10264   | 10432    | 10614   | 10766   |         |      |

*Figura 14.* Pronóstico de precio de minerales.

Recuperado de <https://www.bloomberg.com/latam/commodities/>

Tabla 29

*Perú: Previsiones Macroeconómicas, 2013-2017*

|                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016* | 2017* |
|-------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| PBI (% a/a)                   | 5,8  | 2,4  | 3,3  | 3,6   | 4,3   |
| Inflación (% a/a, fdp)        | 2,9  | 3,2  | 4,4  | 2,9   | 2,9   |
| Tipo de cambio (vs. USD, fdp) | 2,79 | 2,96 | 3,38 | 3,49  | 3,65  |
| Tasas de interés (% , fdp)    | 4,00 | 3,50 | 3,75 | 4,25  | 4,5   |

*Nota.* \*Estimaciones. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú y BBVA Research Perú.

El sector informal está constituido por el conjunto de empresas, actividades y trabajadores que funcionan fuera de los marcos legales y normativos que administran la actividad económica en el Perú la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Por lo tanto, pertenecer a sector informal supone estar al límite de las normas legales y cargas tributarias, a la vez supone no contar con la protección y los servicios que el estado ofrece. Esta a su vez es la forma distorsionada con la que un economía excesivamente reglamentada responde tanto a los choques que enfrenta como a su potencial crecimiento, la informalidad constituye una asignación de recursos deficiente que significa la pérdida, por lo menos parcial, de las ventajas que brinda la legalidad: protección policial y judicial, el acceso al crédito formal y la posibilidad de ser parte de los mercados internacionales. Por evadir el control del estado, muchas empresas informales continúan siendo pequeñas con un tamaño inferior al óptimo, utilizan canales irregulares para comprar su materia prima y servicios, y tienen que usar recursos regularmente para encubrir sus actividades o sobornar a funcionarios públicos.

La informalidad es una característica fundamental del subdesarrollo, debe ser entendida como un fenómeno complejo y multifacético, surge cuando los costos de circunscribirse al marco legal y normativo de un país son superiores a los beneficios que conlleva. La formalidad involucra costos tanto en términos de ingresar a este sector; largos,

costosos y complejos procesos de inscripción y registro; como en términos de permanecer dentro del mismo (pago de impuestos, cumplir las normas referidas a beneficios laborales y remuneraciones, salud, manejo ambiental, entre otros)

La informalidad en el Perú evidencia niveles preocupantes. En efecto, las mediciones existentes lo sitúan como una de las más altas del mundo. Esto es objeto de preocupación porque evidencia una ineficiente asignación de recursos (sobre todo de mano de obra) y una deficiente utilización de los servicios del estado, lo cual podría poner en peligro las perspectivas de crecimiento del Perú. La evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto de la mezcla de malos servicios públicos y un entorno normativo que abrumba a las empresas formales. La mezcla se convierte en peligrosa cuando, como en el caso peruano, la educación y desarrollo de capacidades es insuficiente, cuando los métodos de producción son aún primarios y cuando existen fuertes presiones demográficas (BCRP, 2017).

Como se muestra en la Figura 15, la tasa de informalidad laboral en el Perú es la mayor en América Latina, en el 2005 fue de 84%, en el 2010 disminuyó ligeramente a 77%. En tanto, para el 2015 representó alrededor de 73%, lo que demuestra que más de dos tercios de los empleos son informales en el Perú, lo cual significa que cerca de 7,5 millones de personas laboran en condiciones informales (BBVA Research, 2017).

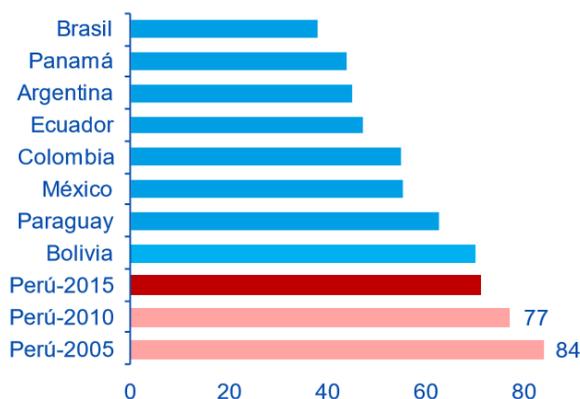


Figura 15. Tasa de Informalidad Laboral en Latinoamérica (en 2013, %)

Tomado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>

Asimismo, según el INEI como se muestra en la Tabla 30, el empleo informal en el 2012 era de 66.8% en el área urbana y 95,9% en el área rural, asimismo, en el 2015 en el área urbana el empleo informal fue de 65.9% y 95.8% en el área rural. Esto demuestra, que este indicador no ha mejorado con el transcurrir de los años. Por otro lado, estas cifras son alarmantes al comparar en las regiones naturales, es así, que en la sierra en el 2012 el empleo informal era de 84.2% en la selva 84.7% y la costa 65.8% ya en el 2015 en la sierra la cifra paso a representar un 84.6% en la selva 83.9% y la costa representaba un 63.5%. Solo se muestra una leve mejoría en estos indicadores para la costa, y no existe mayor variación para sierra ni selva.

Tabla 30

*Perú: Empleo Informal, 2012-2015*

| Ámbito Geográfico  | 2012         |               |                 | 2013         |               |                 | 2014         |               |                 | 2015         |               |                 |
|--------------------|--------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|-----------------|
|                    | Total        | Empleo formal | Empleo Informal |
| <b>Total</b>       | <b>100.0</b> | <b>25.7</b>   | <b>74.3</b>     | <b>100.0</b> | <b>26.3</b>   | <b>73.7</b>     | <b>100.0</b> | <b>27.2</b>   | <b>72.8</b>     | <b>100.0</b> | <b>26.8</b>   | <b>73.2</b>     |
| Área de residencia |              |               |                 |              |               |                 |              |               |                 |              |               |                 |
| Urbano             | 100.0        | 33.2          | 66.8            | 100.0        | 33.5          | 66.5            | 100.0        | 34.5          | 65.5            | 100.0        | 34.1          | 65.9            |
| Rural              | 100.0        | 4.1           | 95.9            | 100.0        | 4.6           | 95.4            | 100.0        | 4.8           | 95.2            | 100.0        | 4.2           | 95.8            |
| Región natural     |              |               |                 |              |               |                 |              |               |                 |              |               |                 |
| Costa              | 100.0        | 34.2          | 65.8            | 100.0        | 34.9          | 65.1            | 100.0        | 36.9          | 63.1            | 100.0        | 36.5          | 63.5            |
| Sierra             | 100.0        | 15.8          | 84.2            | 100.0        | 16.6          | 83.4            | 100.0        | 16.1          | 83.9            | 100.0        | 15.4          | 84.6            |
| Selva              | 100.0        | 15.3          | 84.7            | 100.0        | 15.4          | 84.6            | 100.0        | 15.4          | 84.6            | 100.0        | 16.1          | 83.9            |
| Departamento       |              |               |                 |              |               |                 |              |               |                 |              |               |                 |
| <b>Ancash</b>      | <b>100.0</b> | <b>19.9</b>   | <b>80.1</b>     | <b>100.0</b> | <b>20.5</b>   | <b>79.5</b>     | <b>100.0</b> | <b>20.3</b>   | <b>79.7</b>     | <b>100.0</b> | <b>18.0</b>   | <b>82.0</b>     |
| Lima               | 100.0        | 38.8          | 61.2            | 100.0        | 39.7          | 60.3            | 100.0        | 42.9          | 57.1            | 100.0        | 42.1          | 57.9            |
| Moquegua           | 100.0        | 36.2          | 63.8            | 100.0        | 33.9          | 66.1            | 100.0        | 33.0          | 67.0            | 100.0        | 35.1          | 64.9            |

*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/cap07/ind07.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap07/ind07.htm)

Así mismo, la informalidad laboral en las regiones del Perú, como muestra la Figura 16, Moquegua registró 67% cifra menor al de todas y Huancavelica tenía la cifra más alta con

91.4%, en tanto, Ancash registró 79.7%, La Libertad 74.8%, Arequipa 67.5% y Huánuco 86.3%.

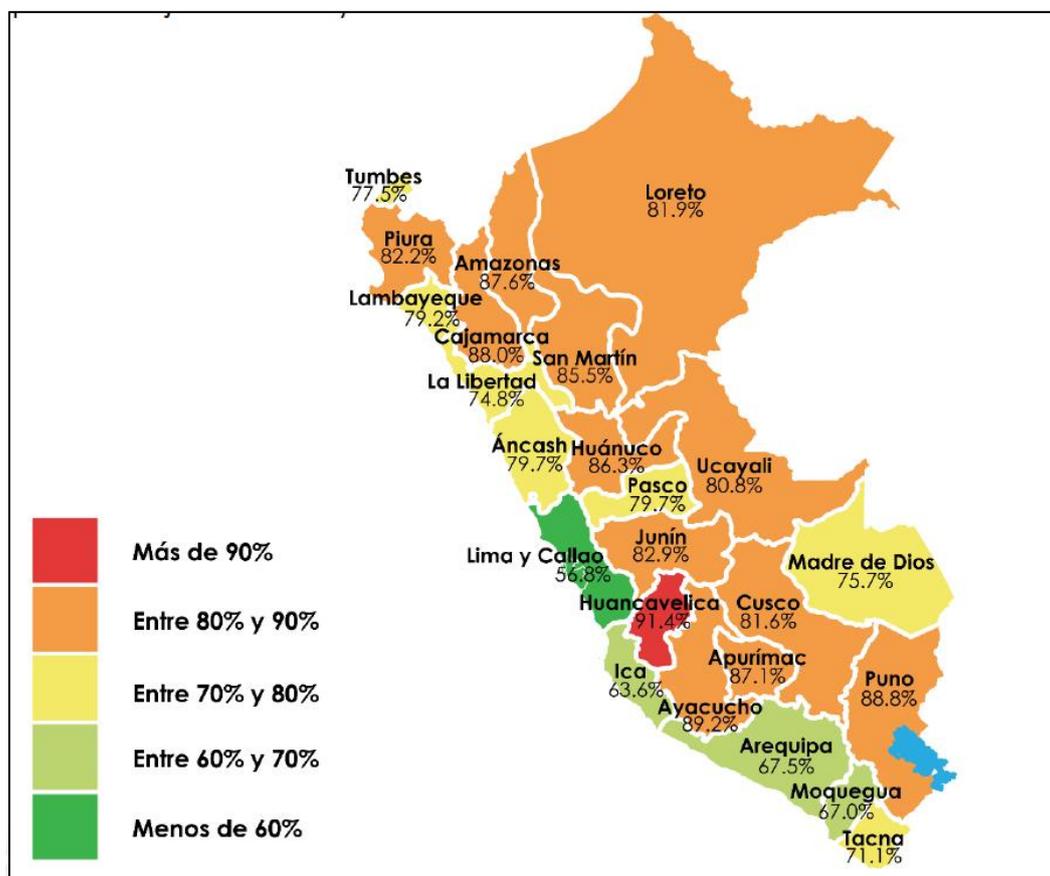


Figura 16. Perú: Empleo informal según regiones, 2014 (porcentaje total)  
Tomado de “Ancash sumario regional”, por Ministerio de la Producción Perú, 2016.  
Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

La evolución de la productividad laboral agregada para el periodo comprendido entre el 2009-2014, medida como la producción por trabajador en un período determinado, registra una tendencia creciente de manera creciente desde 2009. Como se puede apreciar en la Tabla 31. La producción por cada trabajador en el año 2014 se valorizó en 29,557 soles (con precios constantes de 2007), monto que se incrementó moderadamente a una tasa promedio anual de 3,5% desde el año 2009, Este incremento de la productividad por trabajador en el tiempo refleja una mayor eficiencia en el uso del recurso trabajo, así, el PBI per-cápita pasó de 12,112 en el año 2009 a 14,966 soles en 2014, incrementándose a una tasa promedio de 3,8% por año, crecimiento ligeramente superior a los mostrado por la productividad laboral.

Tabla 31

Perú: PBI Per-cápita y Productividad Laboral, 2009-2014

| Indicadores                  | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | Promedio<br>2009-2014 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
| <b>Productividad Laboral</b> |        |        |        |        |        |        |                       |
| Monto en soles de 2007       | 23,892 | 25,340 | 26,592 | 27,750 | 29,081 | 29,557 | 27,035                |
| Variación (%)                | -1.0   | 6.1    | 4.9    | 4.4    | 4.8    | 1.6    | 3.5                   |
| <b>PBI Per cápita</b>        |        |        |        |        |        |        |                       |
| Monto en soles de 2007       | 12,112 | 12,103 | 12,979 | 13,661 | 14,311 | 14,966 | 13,355                |
| Variación (%)                | -0.1   | 7.2    | 5.3    | 4.8    | 4.6    | 1.2    | 3.8                   |

*Nota.* Adaptado de “Informe Anual del Empleo en el Perú”, por INEI, 2015.

Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Proinversión) el BCRP reportó, para el año 2015 un flujo de 7,817 millones de dólares, como muestra la Figura 17, de inversión extranjera directa, monto que fue 68 millones de dólares por debajo al obtenido en el 2014. Motivados por el escenario internacional de precios bajos principalmente de los minerales. Así también, como muestra la Figura 18, el 23% del saldo de la inversión extranjera directa estuvo dirigido al sector económico de minería 23%, el 20% para comunicaciones, 17% para finanzas y 14% energía. En contraste, los sectores de comercio, petróleo y servicios recibieron un 3%.

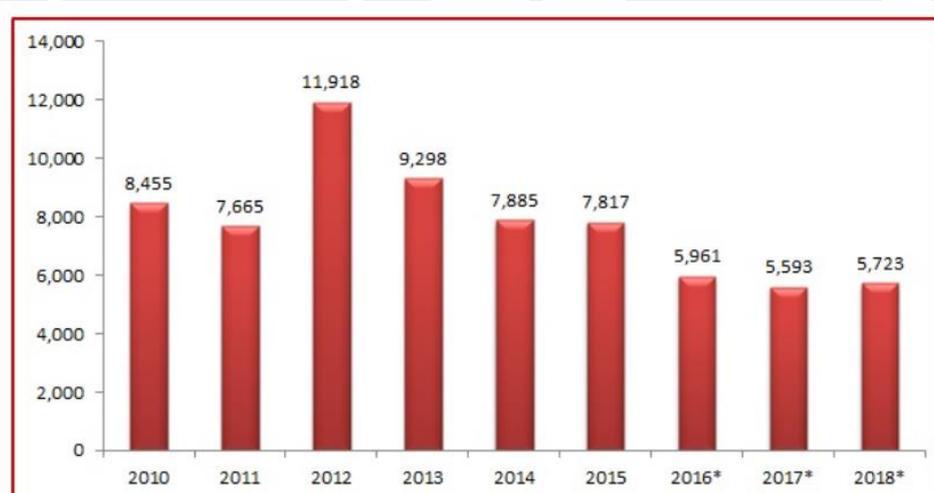


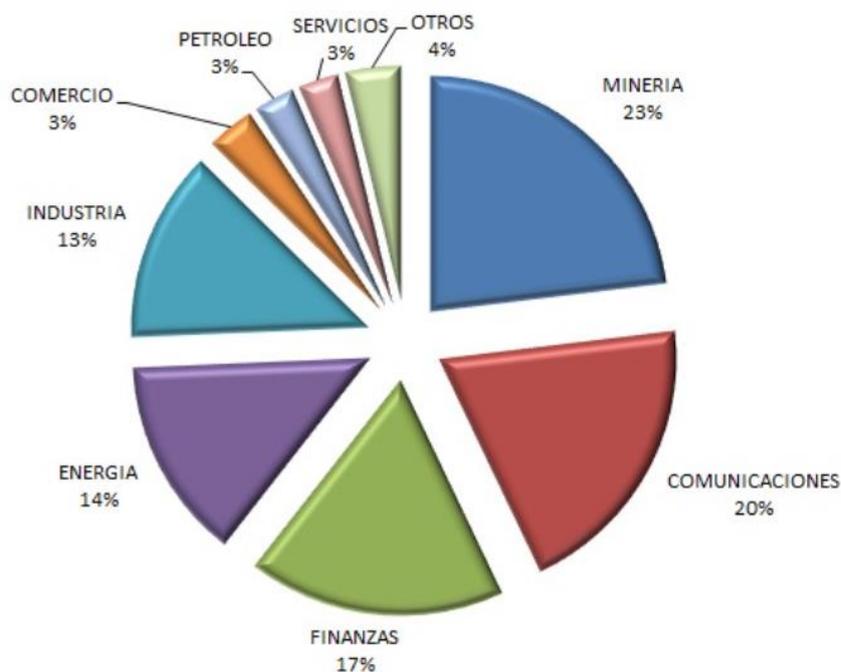
Figura 17. Perú: Flujo de Inversión Extranjera Directa (Millones de US\$).

\* Proyección. Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera”, por ProInversión, 2016.

Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=565>

2



*Figura 18.* Perú: Saldo de Inversión Extranjera Directa por Sector Económico. Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera”, por ProInversión, 2016. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>

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

El 10% del total de conflictos sociales de todo el Perú están en la Región Ancash, de acuerdo al Reporte de conflictos sociales de abril del 2016, como muestra la Tabla 32, emitido por la Defensoría del Pueblo, de un total de 209 a nivel nacional. En la Región Ancash existen 21 conflictos sociales, de los cuales 16 son por temas sociambientales relacionados al sector minero (Defensoría del Pueblo, 2016).

Tabla 32

*Conflictos Sociales Registrados en el Perú por Mes, Abril 2015-16*

| 2015 |     |     |     |     |     |     |     |     | 2016 |     |     |     |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| Abr  | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene  | Feb | Mar | Abr |
| 208  | 211 | 210 | 209 | 213 | 214 | 214 | 215 | 211 | 211  | 208 | 208 | 209 |

*Fuente.* Defensoría del Pueblo.

La inseguridad ciudadana es, un problema complejo que abarca las diversas condiciones sociales, culturales, económicas y políticas en las que vivimos, es un problema

de múltiples dimensiones: (a) una dimensión fáctica, vinculada a los hechos medibles y cuantificables, (b) dimensión subjetiva, relacionada con percepciones, miedos y preferencias (Instituto de Defensa Legal, 2015). El Perú tiene 29.5%, la mayor tasa de victimización por delincuencia en Latinoamérica, como muestra en la Figura 19, también se detalla que el 84.8% de estos no denuncian el hecho delictivo por diversos motivos y solo el 15.2% denunció. Asimismo, según el anuario estadístico del Ministerio Público, en la región Ancash se registraron 12,138 delitos en 2015. Por otro lado, como muestra la Figura 20, en el periodo que comprende desde el 2007 al 2014 las denuncias se han duplicado pasando de 144 mil a 278 mil.

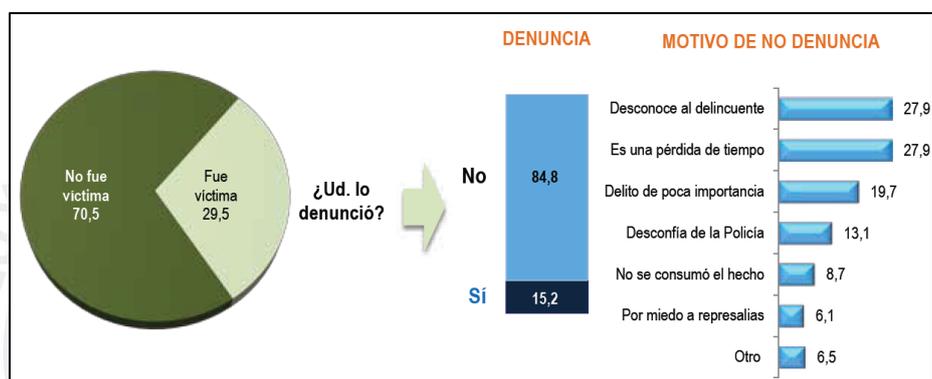


Figura 19. Perú: Población de 15 años de edad víctima de algún delito hecho delictivo, según denuncia y motivo de no denuncia, 2015.

Tomado de “Perú Síntesis Estadística”, por INEI, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf)

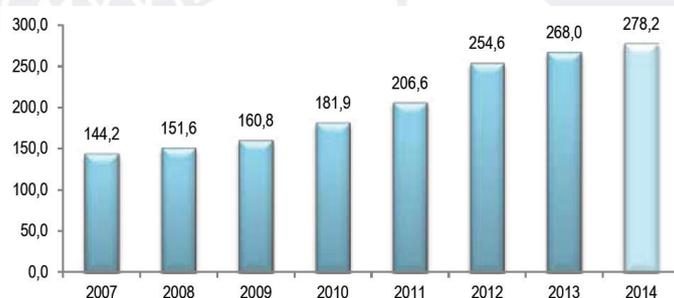


Figura 20. Perú: Evolución de número de denuncias por faltas (miles de casos), 2007-2014. Tomado de “Perú Síntesis Estadística”, por INEI, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf)

En lo referente a la pobreza monetaria en el Perú. Según datos del INEI este índice fue 45.2% en el zona rural y 14.5% en la zona urbana en el 2015, en el 2004 fueron 83.4% y

48.2% respectivamente, como lo muestra la Tabla 33. Asimismo, la pobreza en Lima Metropolitana fue 11.0% en 2015 y 44.6% en 2004, entretanto que en el Resto del País estos índices fueron 26.8% y 64.7% respectivamente. Por otro lado, la región natural de la sierra acoge al 32.5% de los pobres y el 13.8% están en la costa peruana.

Tabla 33

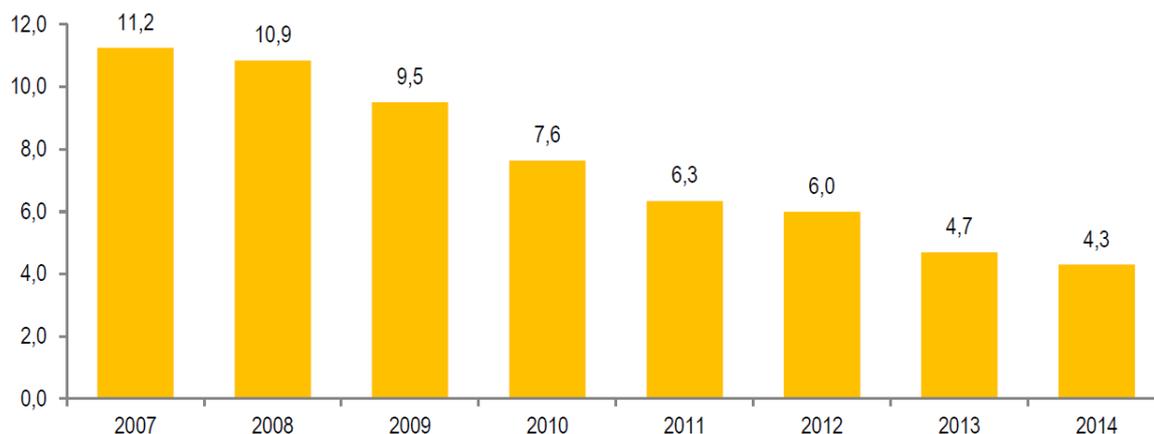
*Perú: Población en Situación de Pobreza Monetaria, Según Ámbito Geográfico, 2006-2015*

*(Porcentaje respecto del total de población de cada año)*

| Ámbito Geográfico  | 2004        | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Total</b>       | <b>58.7</b> | <b>55.6</b> | <b>49.2</b> | <b>42.4</b> | <b>37.3</b> | <b>33.5</b> | <b>30.8</b> | <b>27.8</b> | <b>25.8</b> | <b>23.9</b> | <b>22.7</b> | <b>21.8</b> |
| Lima Metropolitana | 44.6        | 42.4        | 32.7        | 25.1        | 21.7        | 16.1        | 15.8        | 15.6        | 14.5        | 12.8        | 11.8        | 11.0        |
| Resto País         | 64.7        | 61.2        | 56.3        | 50.0        | 44.2        | 41.2        | 37.4        | 33.3        | 30.9        | 29.0        | 27.8        | 26.8        |
| Área de residencia |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Urbana             | 48.2        | 44.5        | 37.0        | 30.1        | 25.4        | 21.3        | 20.0        | 18.0        | 16.6        | 16.1        | 15.3        | 14.5        |
| Rural              | 83.4        | 82.5        | 79.3        | 74.0        | 68.8        | 66.7        | 61.0        | 56.1        | 53.0        | 48.0        | 46.0        | 45.2        |
| Región natural     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Costa              | 48.6        | 44.4        | 36.4        | 29.3        | 25.3        | 20.7        | 19.8        | 17.8        | 16.5        | 15.7        | 14.3        | 13.8        |
| Sierra             | 70.0        | 67.7        | 63.0        | 58.1        | 53.0        | 48.9        | 45.2        | 41.5        | 38.5        | 34.7        | 33.8        | 32.5        |
| Selva              | 70.4        | 70.1        | 65.5        | 55.8        | 46.4        | 47.1        | 39.8        | 35.2        | 32.5        | 31.2        | 30.4        | 28.9        |

*Nota.* Adaptado de “Síntesis Estadística de Perú 2015”, por INEI, 2017. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

La evolución de la incidencia de pobreza extrema del 2007 al 2014 se muestra en la Figura 21, este índice disminuyó de 11.2% en el 2007 a 4.3% en el 2014 según datos del Instituto de Estadística e Informática del Perú, ya en el 2011 se registró 6.3% de pobreza extrema un avance importante en la labor de disminuir la pobreza extrema en el Perú, desde el 2013 se registra una tasa menor al 5%.



*Figura 21.* Perú: Incidencia de la pobreza extrema, 2007-2014 (Porcentaje).

Tomado de “Perú Síntesis Estadística”, por INEI, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú como todos sus vecinos latinoamericanos invierte muy poco en innovación y tecnología, tampoco las empresas que operan en estos países. Esto no permite mejorar los productos y servicios ni la productividad de estos países. El Perú invirtió el 0.12% de su PBI en investigación y desarrollo en el 2015. La intención del Ministerio de la Producción, es invertir en el 2016 el 0.25% del PBI en investigación y desarrollo, el promedio de inversión en América Latina es de 1.75% (Gestión, 2015). En tanto el sector privado invirtió en investigación y desarrollo el 0.3% de sus ventas en el 2011, y los que menor esfuerzo realizaron fueron las de mayor tamaño 0.2% y las empresas medianas fueron las que mayor esfuerzo realizaron, invirtieron el 1.1% de sus ventas (Ministerio de la Producción, 2012).

En el sector agricultura, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), genera tecnología agraria de importancia, es el principal obtentor de variedades comerciales y de tecnologías de manejo actualmente en uso, que contribuye en el lento pero sostenido aumento de la producción y productividad de los principales cultivos y crianza del Perú (Ministerio de Agricultura, 2016).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). América Latina es una de las regiones del mundo que menos invierte en

innovación, mientras Israel gasta 4.2% de su PBI en investigación y desarrollo, Corea del Sur 4.1%, Alemania 3% y los países latinoamericanos en promedio 0.5%. Dentro de la Región, Brasil invierte 1.2% de su PBI, México 0.5%, Chile 0.4%, Colombia 0.2% y Perú y Bolivia 0.16% (UNESCO, 2016).

Las soluciones para los desafíos más importantes que enfrentan los países del mundo; cambio climático, acceso a energía limpia, pandemias, involucran cada vez en mayor medida un componente tecnológico sustancial. En respuesta a desafíos como estos, tanto en el sector público como en el privado se reconoce que la inversión en el conocimiento y en la innovación resulta indispensable para el incremento de la productividad y las estrategias económicas nacionales (BID, 2015).

Según el Índice de Innovación Global del 2016, elaborado en conjunto por; la Escuela de Administración de Empresas al Servicio del Mundo, la Universidad Cornell y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual el Perú alcanzó el puesto 73 de 143 economías evaluadas en el 2014 y en el 2016 está ubicado en el puesto 71 de 128 economías evaluadas con una puntuación de 32.5 como muestra la Tabla 34. Asimismo, como muestra la Figura 22, en los pilares evaluados a Perú obtiene mejor performance en instituciones, en tanto el valor más bajo lo obtiene en el pilar producción de conocimiento y la tecnología.

Tabla 34

*Perú: Índice de Innovación Global, 2014-2016*

|  | 2014     | 2015     | 2016     |
|--|----------|----------|----------|
| Ranking<br>(Ranking / Países evaluados )       | 73 / 143 | 71 / 141 | 71 / 128 |
| Puntuación<br>(Puntuación del 0 – 100[mejor] ) | 34.73    | 34.87    | 32.5     |

*Nota.* Adaptado de Índice de innovación global, Cámara de Comercio de Lima, 2016.  
Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/innovacion/indicador/innovacion.html>

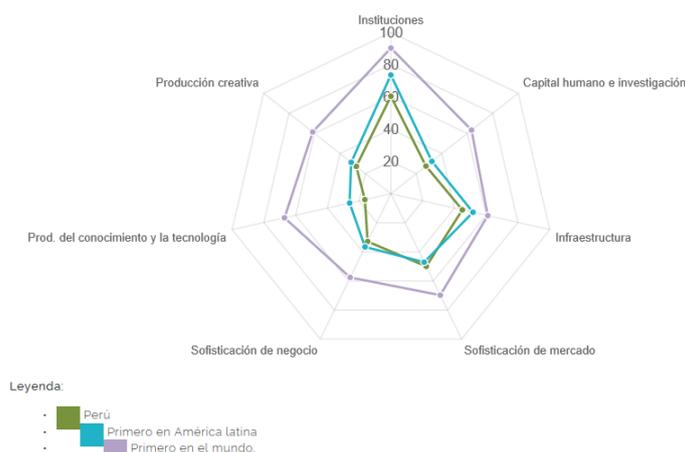


Figura 22. Perú: Pilares del índice de innovación Global 2016.

Tomado de Índice de innovación global, Cámara de Comercio de Lima, 2016. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/innovacion/indicador/innovacion.html>

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es un país altamente vulnerable a los efectos adversos del cambio climático, las pérdidas estimadas serían cuantiosas como consecuencia de los impactos causados por el cambio climático, Al 2030 la reducción máxima proyectada en la tasa de crecimiento sería de 0.67%, y la caída promedio sería de 0.34%. El PBI tendría una pérdida máxima de 6.8% y una pérdida promedio de 2.6% (Ministerio del Ambiente, 2016).

El Perú es el tercer país más afectado con el cambio climático. El 95% de la Cordillera Blanca, la cadena nevada tropical más alta y extensa del mundo, ha sufrido uno de los impactos más evidentes y severos del cambio climático, Janet Reyes (RPP - 2012). Ancash es la región que concentra una parte importante de la cordillera, por lo que también se vio afectada. Esta región cuenta con un potencial turístico muy nutrido, pero sobre todo el turismo receptivo a los principales nevados del Perú que allí se encuentran, No obstante el problema yacente ha afectado sustancialmente al turismo actualmente; pero la tendencia turística a nivel mundial podría bien ser aprovechada por Ancash, dado que cuenta con la infraestructura adecuada. Por ejemplo el turismo vivencial, turismo ecológico, cultural y de

aventura. Para ello, la región cuenta con una riqueza hidrobiológica, artesanía, ruinas con reconocimiento a nivel mundial como la Cultura Chavín y el Parque de Reserva del Huascarán, reconocidos por la UNESCO.

### 3.4 Matriz evaluación de factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), como se muestra en la Tabla 35, considerando las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la región de Ancash.

Tabla 35

*Matriz MEFE para la Región Ancash*

| Factores Determinantes de Éxito |   | Peso        | Valor | Total       |
|---------------------------------|---|-------------|-------|-------------|
| <b>Oportunidades</b>            |   |             |       |             |
| 1                               | Apertura de mercados (Perú cuenta con 21 TLC vigentes)  | 0.09        | 3     | 0.27        |
| 2                               | Estabilidad macroeconómica en el Perú.  | 0.08        | 3     | 0.24        |
| 3                               | Crecimiento económico   | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 4                               | Inversión pública en infraestructura.   | 0.10        | 2     | 0.2         |
| 5                               | Creciente demanda de turistas internacionales por destinos que ofrezcan experiencias múltiples. | 0.11        | 1     | 0.11        |
| 6                               | Tendencia al alza del precio de los minerales.  | 0.12        | 3     | 0.36        |
| Subtotal                        |   | <b>0.59</b> |       | <b>1.36</b> |
| <b>Amenazas</b>                 |   |             |       |             |
| 1                               | Inestabilidad del tipo de cambio  | 0.09        | 3     | 0.27        |
| 2                               | Incremento de la delincuencia   | 0.10        | 1     | 0.10        |
| 3                               | Alta participación de la economía informal en la actividad productiva del Perú                  | 0.12        | 1     | 0.12        |
| 4                               | Conflictos sociales   | 0.10        | 2     | 0.20        |
| Subtotal                        |   | <b>0.41</b> |       | <b>0.69</b> |
| <b>TOTAL</b>                    |   | <b>1.00</b> |       | <b>2.05</b> |

### **3.5 La Región Ancash y sus competidores**

La Región de Ancash tiene como principales competidores a las regiones de La Libertad e Ica, por el desarrollo, producción en la industria agrícola y atracción de la inversión privada para este sector. En el desarrollo de la industria minera la región Arequipa representa un importante competidor para el desarrollo de este sector y la atracción de la inversión minera así como también en el sector pesquero y siderúrgico. Si bien algunas de estas regiones no son colindantes de la región Ancash, si compiten con Ancash por el desarrollo y producción en los sectores económicos mencionados y todas ellas buscan el bienestar y mejora de la calidad de vida de su población.

El análisis de estos se realiza a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009): (a) poder de negociación de los proveedores, (b) Poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios que brindan, disminuyendo los beneficios que pueda obtener la región. (Porter, 2009).

El poder de negociación de los proveedores con el Gobierno Regional de Ancash es bajo. Debido a que la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales No 27867 establece en su artículo número 35, que las contrataciones y adquisiciones que realizan los gobiernos regionales se sujetan a la ley en la materia; Ley de Contrataciones del Estado No 30225; promoviendo la actividad empresarial regional.

La Ley de Contrataciones del Estado No 30225, tiene como finalidad establecer maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal

manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos. Promueve; (a) el libre acceso y participación de suministradores, (b) igualdad de oportunidades para los proveedores para formular sus ofertas, (c) que el proceso de contratación deba ser objeto de publicidad y difusión con la finalidad de impulsar la libre competencia.

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del estado (OSCE), reporto a julio de 2015, que Ancash contaba con 783 proveedores los cuales tuvieron un valor adjudicado por S/. 148.6 millones, de los cuales 437 fueron proveedores locales por un valor adjudicado de S/ 86.1 millones y 346 fueron abastecedores de otras regiones por un valor adjudicado de S/. 62.5 millones (OSCE, 2015).

En lo referente a la oferta turística de la región Ancash, posee abundantes recursos naturales y patrimonio arqueológico que sustentan el sector turístico, entre los que destacan: complejos arqueológicos (Chavín de Huantar, Sechín, ruinas de Pañamarca, Chanquillo), su abundante diversidad en flora y fauna se puede apreciar en el Parque Nacional Huascarán, la existencia de culturas vivas, deslumbrantes playas, apetitosa gastronomía, y turismo de aventura; zonas para práctica de canotaje, trekking, acampar y escalar montañas. De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el año 2015 llegaron al departamento de Ancash 1,1 millones de visitantes, de los cuales, el 2.2% fueron extranjeros. De la misma forma, los visitantes al sitio arqueológico Chavín de Huántar y al Parque Nacional Huascarán sumaron 329,2 mil personas, de los cuales 271,1 mil fueron turistas nacionales y 58,1 mil turistas extranjeros. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en Ancash al 2015 existen 789 establecimientos de hospedaje, los que brindan una oferta hotelera de 17,3 mil camas.

Asimismo, los proveedores de mano de obra calificada de la región Ancash, son las universidades y centros superiores no universitarios, otorgando al mercado laboral mano de obra calificada, En cuanto a la formación profesional universitaria en Ancash, la oferta se incrementó debido a la creación y crecimiento de las universidades privadas; Universidad San Pedro, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, como Universidad Cesar Vallejo, entre otros, además de las universidades públicas, Universidad Nacional del Santa y Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Pero la calidad educativa que ofrecen estas no ha mejorado, y es una tarea pendiente. Debido a que no promueven el desarrollo de sus estudiantes, ni fomentan la investigación científica en los sectores económicos con los que cuenta Ancash, como agroindustria, turismo, acuicultura, etc.

En la región Ancash, Hidrográficamente se ubican en su territorio las cuencas de los ríos: Santa, Huarmey, Lacramarca, Nepeña, Casma y Fortaleza todos ellos desembocan en el Océano Pacífico; y los ríos Rupac, Puchca y Yanamayo desembocan en el río Marañón. Esto otorga a Ancash abundantes recursos hídricos contando con fuentes de abastecimiento de aguas subterráneas, superficiales y una abundante reserva en los glaciares de la Cordillera Blanca.

Los ríos que desembocan en el Océano Pacífico son de tipo, a excepción del río Santa que mantiene un caudal en temporadas de sequía, debido a que su caudal lo conforman las aguas de deshielo esto permite una disponibilidad del recurso satisfactoria a la demanda actual. Sin embargo, con la implementación de o proyectos especiales CHINECAS (región Ancash) y CHAVIMOCHIC (región La Libertad). Es posible que se presenten problemas de abastecimiento. Asimismo, la región Ancash tiene la mayor cantidad de lagunas en su territorio, alrededor de 1,000 lagunas. Por otro lado, las aguas subterráneas se ubican en las napas freáticas de la parte baja de las cuencas del Sechín, Santa, Casma, Nepeña, Culebras y Huarmey (Intendencia de Recursos Hídricos, 2016).

Tabla 36

*Ancash: Volumen Explotado de Aguas Subterráneas Según Uso y Valle (Porcentaje)*

| Valle           | Explotación por uso (m3) | %     |
|-----------------|--------------------------|-------|
| Casma           | 5,709,596.80             | 47.5  |
| Casma           | 3,882,666                | 32.3  |
| Comandante Noel | 780,883                  | 6.5   |
| Buonavista      | 1,046,048                | 8.7   |
| Nepeña          | 547,659                  | 4.6   |
| Nepeña          | 547,659                  | 4.6   |
| Lacramarca      | 544,616                  | 4.5   |
| Chimbote        | 504,636                  | 4.2   |
| Nuevo Chimbote  | 39,980                   | 0.3   |
| Huarmey         | 5,216,818                | 43.4  |
| Huarmey         | 5,216,818                | 43.4  |
| Total           | 12,018,690.13            | 100.0 |

*Nota:* Adaptado de Intendencia de Recursos Hídricos - INRENA

En lo referente a la infraestructura logística la región Ancash cuenta con acceso de Lima a la región Ancash por vía terrestre, a través de la Panamericana Norte. Por otro lado, el transporte marítimo se puede realizar por el puerto de Chimbote principal terminal portuario de la región, que cuenta con dos muelles de atraque directo tipo espigón, orientado a carga en general harina de pescado, minerales. Según cifras de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) este puerto movilizó 77,6 mil toneladas métricas de mercancía no contenerizadas en el 2015. También se encuentran los puertos de Coishco, Huarmey, Samanco y Santa los cuales son especializados en movimientos de harina de pescado.

El transporte aéreo se da mediante los aeropuertos Teniente FAP Jaime Montreuil Morales a una distancia de 12 kilómetros de la ciudad de Chimbote, administrado por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), situado en la provincia del Santa y distrito de Nuevo Chimbote. Tiene una pista asfaltada de 1,800 metros de largo. Asimismo, el aeropuerto Comandante FAP Germán Arias Graziani, en Anta

(Carhuaz) a una distancia de 23 kilómetros al norte de la ciudad de Huaraz, administrado por la empresa privada Aeropuertos del Perú (ADP), diseñados para recibir aviones del tipo Fokker y con una frecuencia sujeta al nivel de demanda. Este Aeropuerto tiene una torre de control de aproximadamente cuatro pisos y una pista asfaltada de 3,050 metros de largo. Según la CORPAC, el flujo de pasajeros en el aeropuerto de Anta - Huaraz pasó de 10 mil en el 2007 a 14,6 mil en el 2015. Por su parte, en el aeropuerto de Chimbote, pasó de 540 a 875 pasajeros, durante el mismo periodo.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Los clientes influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una industria (Porter, 2009). El poder que ejercen los compradores sobre la rentabilidad de la Región Ancash se dividen en los siguientes grupos, los cuales son los principales productos que vende la Región Ancash:

**Productos mineros.** A pesar que la demanda es alta para los minerales en el mercado mundial. El poder que ejercen los compradores es alto debido a que el precio de los minerales por ser commodities se determinan en el mercado internacional, debido a que se firman contratos de comercialización con anticipación entre las empresas mineras y clientes extranjeros. El precio de los minerales es negociado diariamente en la Bolsa de Metales de Londres y el London Bullion Market Association. Por lo tanto, la Región Ancash no tiene ninguna influencia en el precio de venta de los productos mineros.

**Productos pesqueros.** Perú es el principal productor de harina de pescado y aceite de pescado del mundo, Ancash es uno de los principales aportantes a esta industria, Pero la Región Ancash difícilmente puede influir en el precio de estos productos. El poder de los compradores es bajo, ya que son decididos en el mercado internacional e influidos por las cuotas de captura por temporadas, fijados por el Ministerio de la Producción y sugeridas por

el Instituto del Mar del Perú, y debido a que es un producto poco sustituible es altamente demandado en el mundo por sus múltiples aplicaciones.

**Productos Agrícolas.** Debido a que los productos agroexportables de Ancash están mejorando su calidad con ayuda de sierra exportadora, estos están siendo demandados en el mercado exterior, además el poder que ejercen los compradores sobre el precio en estos productos es aún bajo, no se puede fabricar en todas partes. Debido a que los productos agrícolas se desarrollan en áreas geográficas bajo condiciones especiales como; (a) clima, (b) el suelo, (c) el relieve, (d) desarrollo técnico del factor humano.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Existen la posibilidad de sustitución de los productos y servicios Ancashinos. Si bien, no representan un peligro inminente de sustitución, si se debiera prestar atención debido a que representa el 69.8% de las exportaciones totales de la región Ancash como muestra la Tabla 66, y actualmente representan la principal fuente de sus ingresos.

El cobre puede ser reemplazado por el aluminio en cuanto a sus propiedades de conducción eléctrica y en la fabricación de radiadores, y en el área de telecomunicaciones podría ser reemplazado por fibra óptica y sistemas inalámbricos, también se puede sustituir el cobre por el grafeno pero este es muy costos de producir, la posibilidad de sustituir el cobre que produce Ancash es media debido a que son materias primas sin valor agregado. Para los productos agrícolas y pesqueros que oferta Ancash, difícilmente se podrán sustituir en el corto plazo.

Los productos mineros que ofrece Ancash son commodities, estos recursos al no tener valor agregado, es baja la posibilidad de reemplazarlos, también debido a que los costos para iniciar una explotación minera son altos. Respecto a los productos pesqueros, el nivel de sustitución es bajo, debido a que la harina de pescado es usada para alimentar a la producción de cerdos y otras actividades industriales, así como el aceite de pescado en la industria

cosmética. Respecto a los productos agrícolas, podríamos decir que el volumen de producción que provee Ancash podría ser provisto por otra región del Perú, debido a que tiene similares características y están en ciclo de desarrollo parecido a Ancash, y la posibilidad de ser reemplazada es alta.

Tabla 37

*Ancash: Sectores Exportadores más Importantes (Porcentaje)*

| Sector             | FOB US\$      | %    |
|--------------------|---------------|------|
| Minería            | 804,235,790   | 69.8 |
| Industria Pesquera | 331,983,532   | 28.8 |
| Agricultura        | 7,533,211     | 0.7  |
| Agroindustria      | 6,760,412     | 0.6  |
| Manufactura        | 979,617       | 0.1  |
| Total              | 1,151,492,562 | 100  |

*Nota:* Tomado de PROMPEX, Ubigeo 2002 Sobre la base de 49 productos que representan el 99.93% del valor total exportado Elaboración Málaga – Web & Asociados.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La legislación actual peruana no permite la creación de nuevas regiones, es en esas condiciones que se puede afirmar que la creación de otra región con características parecidas a la de Ancash es casi imposible, y tampoco se podría subdividir o redistribuir su territorio. Pero si, el gobierno está promoviendo la creación de macroregiones, que tengan objetivos y metas comunes, para ayudar a Ancash además de continuar desarrollándose.

#### **3.5.5 Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en los productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio, una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria (Porter, 2009). La intensidad de la rivalidad es mayor si:

**Los competidores son numerosos o parecidos en tamaño.** Las regiones peruanas ofrecen las mismas condiciones para la inversión privada, las regiones Arequipa, Ica, Junín, Moquegua, La Libertad, Cajamarca y Lima. Asimismo, cuentan con condiciones similares en

recursos, infraestructura y capital humano, tienen los intereses comunes. Y esto resulta, en una rivalidad intensa entre Ancash y las regiones competidoras, La región Ancash tiene como competidores a La Libertad, Ica, Arequipa, Junín, Pasco, Moquegua, Apurímac, Cajamarca y Lambayeque en el sector minero. Ancash es el primer productor de cobre y zinc del Perú, aportando el 26.9% y 23.9% respectivamente a la producción nacional peruana, así como el tercer productor nacional de plata aportando con el 13.9% (INEI, 2015).

La región Ancash compite directamente en el sector minero con las regiones Arequipa, Ica y La Libertad por factores como: la inversión privada, se disputan la creación de empresas, minas e inversiones en infraestructura; apoyo del gobierno, principalmente la distribución de asignaciones presupuestales; capacidad y oferta exportadora, mediante la producción de bienes y servicios en calidad y volumen, entre otros. Los cuales gestionados eficientemente incrementarían la competitividad de Ancash.

### **3.6 La Región Ancash y sus Referentes**

El objetivo de establecer un referente o benchmark es identificar otras regiones en el mundo con similares actividades económicas que pueda servir como parámetro de comparación, no debe ser necesariamente un competidor pero debe permitir observar el nivel de competitividad de la Región Ancash dentro de otro contexto. Como se muestra en la Tabla 39. Ancash cuenta con regiones referentes con recursos y características similares considerados a, Antofagasta ubicado en Chile y Quebec ubicado en Canadá. Que demuestran un gran crecimiento y desarrollo económico acompañado de una elevada calidad de vida de su población, estas regiones cuentan con siete factores claves de éxito por las cuales fueron elegidos referentes.

Los factores claves de éxito encontrados en los referentes son: (a) desarrollo de clústeres industriales, mediante el cual se desarrollan prácticas y herramientas que estimulen la innovación, generada por el intercambio y la transferencia de conocimiento entre los

miembros de los clúster; (b) gestión de recursos (económicos, naturales, reservas mineras, pesqueras, patrimonio turístico), muchas de las regiones desarrolladas de del mundo cuentan con escasos recursos naturales pero son excelentes gestionando lo que tiene, Quebec y Antofagasta realizan un buena gestión de sus recursos; (c) gestión pública (gobierno), es uno de los factores que permite a Quebec, Canadá ser una de las regiones más desarrolladas del mundo, ya que el liderazgo de sus políticos y su gestión está dirigida a mejorar su competitividad, un claro ejemplo es la política migratoria que impulsa el gobierno canadiense para atraer a inmigrantes a su territorio; (d) centros de investigación, según Adam Holbrook, del Centre for Policy Research on Science and Technology (Centro para la investigación de la política sobre ciencia y tecnología) de la Simon Fraser University de Vancouver, esta dinámica ha permitido que Canadá cuente con un sistema consolidado de la ciencia, tecnología e innovación, en el Sistema Regional de Innovación de Canadá interactúan clúster, universidades, centros de excelencia, centros de Investigación públicos y privados, empresas privadas, laboratorios de investigación y programas de reclutamiento de habilidades científicas, que buscan promover la apropiación de nuevas tecnologías y conocimiento; (e) gestión de capital humano, (f) inversión en educación de calidad, Canadá tiene el más alto índice de graduados universitarios, incluso invirtiendo menos que la media de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), un 6.1% de su PBI frente al 6.3%, esto demuestra que no solo es importante el monto de dinero invertido, sino la correcta administración de estos fondos y (g) infraestructura logística (carreteras, puertos, aeropuertos), una adecuada infraestructura permite a la región el correcto flujo de bienes, servicios, comercio y movilidad de las personas a través de todo su territorio, así como también permite la interconexión con otros mercados, permitiendo la exportación de sus bienes y servicios con menores costos.

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

De acuerdo a D'Alessio (2012), la matriz de perfil competitivo (MPC), como muestra la Tabla 38, confronta a los principales competidores de la organización, develando sus fortalezas y debilidades respecto a la posición estratégica de una organización modelo; con el fin de señalar como se encuentra posicionada respecto a sus competidores y en base a ello, inferir sus posibles estrategias.

### 3.8 Conclusiones

El proceso de Globalización nos abre una serie de oportunidades en el mercado mundial, las cuales el Perú debe aprovechar basándose en sus ventajas comparativas con los demás países. Por ejemplo; el Perú es un país muy diverso, su biodiversidad es una de las más grandes del mundo, está ubicado entre los Top 10 de países con mayor diversidad del mundo. Ello constituye un enorme potencial de desarrollo en tema ecológico, turístico y económico.

Tabla 38

*Matriz Perfil Competitivo para la Región Ancash.*

| Factores Clave de Éxito   | Región Ancash                           |       | Región Arequipa, Perú |       | Región Ica, Perú |       | Región La Libertad, Perú |       |             |
|---|---|-------|-----------------------|-------|------------------|-------|--------------------------|-------|-------------|
|   | Peso                                    | Valor | Puntaje               | Valor | Puntaje          | Valor | Puntaje                  | Valor | Puntaje     |
|   | 1 Desarrollo de Clústeres industriales. | 0.20  | 2                     | 0.40  | 3                | 0.60  | 4                        | 0.80  | 2           |
| 2 Gestión de Recursos (económicos, naturales, reservas mineras, pesqueras, patrimonio turístico). | 0.17                                    | 4     | 0.68                  | 4     | 0.68             | 3     | 0.51                     | 3     | 0.51        |
| 3 Gestión Pública (Gobierno).   | 0.13                                    | 2     | 0.26                  | 2     | 0.26             | 3     | 0.39                     | 4     | 0.52        |
| 4 Centros de investigación.   | 0.10                                    | 1     | 0.10                  | 1     | 0.10             | 1     | 0.10                     | 1     | 0.10        |
| 5 Gestión de Capital humano.  | 0.12                                    | 2     | 0.24                  | 3     | 0.36             | 2     | 0.24                     | 2     | 0.24        |
| 6 Inversión en educación de calidad.  | 0.15                                    | 1     | 0.15                  | 2     | 0.30             | 2     | 0.30                     | 2     | 0.30        |
| 7 Infraestructura logística (carreteras, puertos, aeropuertos).                                   | 0.13                                    | 3     | 0.39                  | 3     | 0.39             | 3     | 0.39                     | 2     | 0.26        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b>                             |       | <b>2.22</b>           |       | <b>2.69</b>      |       | <b>2.73</b>              |       | <b>2.33</b> |

Tabla 39

*Matriz Perfil Referencia de la Región Ancash*

| Factores Clave de Éxito   | Peso        | Región Ancash |             | Región Antofagasta, Chile |             | Región Quebec, Canadá |             |
|---|-------------|---------------|-------------|---------------------------|-------------|-----------------------|-------------|
|   |             | Valor         | Puntaje     | Valor                     | Puntaje     | Valor                 | Puntaje     |
| 1 Desarrollo de Clústeres industriales.   | 0.20        | 2             | 0.40        | 4                         | 0.80        | 4                     | 0.80        |
| 2 Gestión de Recursos (económicos, naturales, reservas mineras, pesqueras, patrimonio turístico). | 0.17        | 4             | 0.68        | 3                         | 0.51        | 4                     | 0.68        |
| 3 Gestión Pública (Gobierno).   | 0.13        | 2             | 0.26        | 4                         | 0.52        | 4                     | 0.52        |
| 4 Centros de investigación.   | 0.10        | 1             | 0.10        | 3                         | 0.30        | 3                     | 0.30        |
| 5 Gestión de Capital humano.  | 0.12        | 2             | 0.24        | 4                         | 0.48        | 4                     | 0.48        |
| 6 Inversión en educación de calidad.  | 0.15        | 1             | 0.15        | 4                         | 0.60        | 4                     | 0.60        |
| 7 Infraestructura logística (carreteras, puertos, aeropuertos).                                   | 0.13        | 3             | 0.39        | 4                         | 0.52        | 4                     | 0.52        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |               | <b>2.22</b> |                           | <b>3.73</b> |                       | <b>3.90</b> |

El Perú posee una diversidad de recursos naturales entre minerales e hidrocarburos, madera, recurso animal, así como también fuentes de energía hidráulica, eléctrica, tierras aptas para el cultivo de distintos vegetales, etc.; lo cual constituye otra fortaleza para el país en la medida que se continúe atrayendo la inversión para desarrollar industria y se fomente la generación de empleo. No obstante aún no existe un plan de industrialización, ya que seguimos siendo exportadores de materia prima y no de productos con valor agregado.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis interno AMOFHIT

El objetivo de realizar una evaluación interna a la región Ancash se centra en identificar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización de dicha región. En consecuencia, y tal como lo señala D'Alessio (2013), lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales serán las fortalezas de la misma.

La figura muestra el ciclo operativo que caracteriza a toda organización, las interrelaciones funcionales, las principales variables y los factores clave que deben ser analizados y monitoreados en un proceso de auditoría interna.

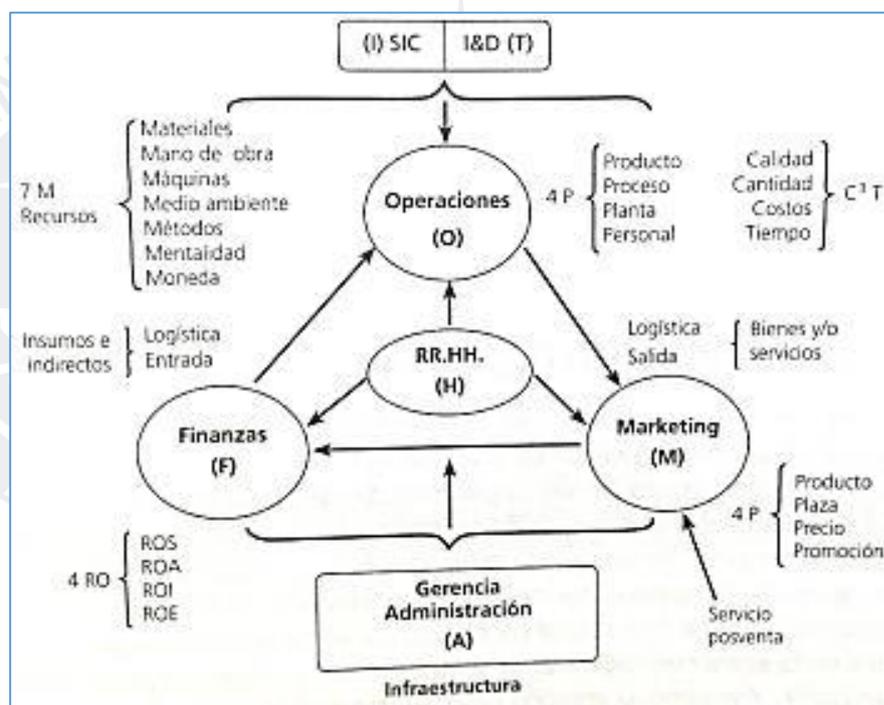


Figura 23. El ciclo operativo de la organización.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia. Fernando D'Alessio Ipinza (2012)

La evaluación interna se desarrollara considerando ocho áreas funcionales del ciclo operativo de la organización, las que se detallan a continuación: Administración y Gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e

infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I) y, Tecnología, investigación y desarrollo (T).

Asimismo, al ser la Región Ancash un organismo gubernamental, se tomará en consideración la normativa y toda información disponible que corresponda.

#### **4.1.1 Administración y gerencia de la región Ancash (A)**

La Región Ancash se rige dentro de la Ley Orgánica de Gobiernos regionales (Ley N° 27867), la misma que establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Su finalidad esencial es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

El Consejo Regional de Ancash es el órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional y está comprendida y sostenida por siete Gerencias y tres Sub Gerencias regionales (Pacífico, Conchucos Alto y Conchucos Bajo). Ancash cuenta con veinte provincias: Aija, Antonio Raimondi, Asunción, Bolognesi, Carhuaz, Carlos Fermín Fitzcarrald, Casma, Corongo, Huaraz, Huari, Huarmey, Huaylas, Mariscal Luzuriaga, Ocros, Pallasca, Pomabamba, Recuay, Santa, Sihuas y Yungay, también cuenta con 169 distritos y 5748 centros poblados. Su capital es Huaraz, reconocida como sede del Gobierno Regional de Ancash y una las cortes superiores de justicia de Ancash.

El Gobernador Regional es el presidente del órgano ejecutivo del gobierno regional y máxima autoridad de su jurisdicción, representante legal y titular del pliego presupuestal del Gobierno Regional de Ancash. Ejerce una línea de autoridad sobre todo el personal que labora en los órganos estructurales que administrativamente dependen del Gobierno Regional. En las elecciones regionales del año 2014 fue elegido Gobernador Regional el Sr. Waldo Rios Salcedo, para el periodo 2015 - 2018.

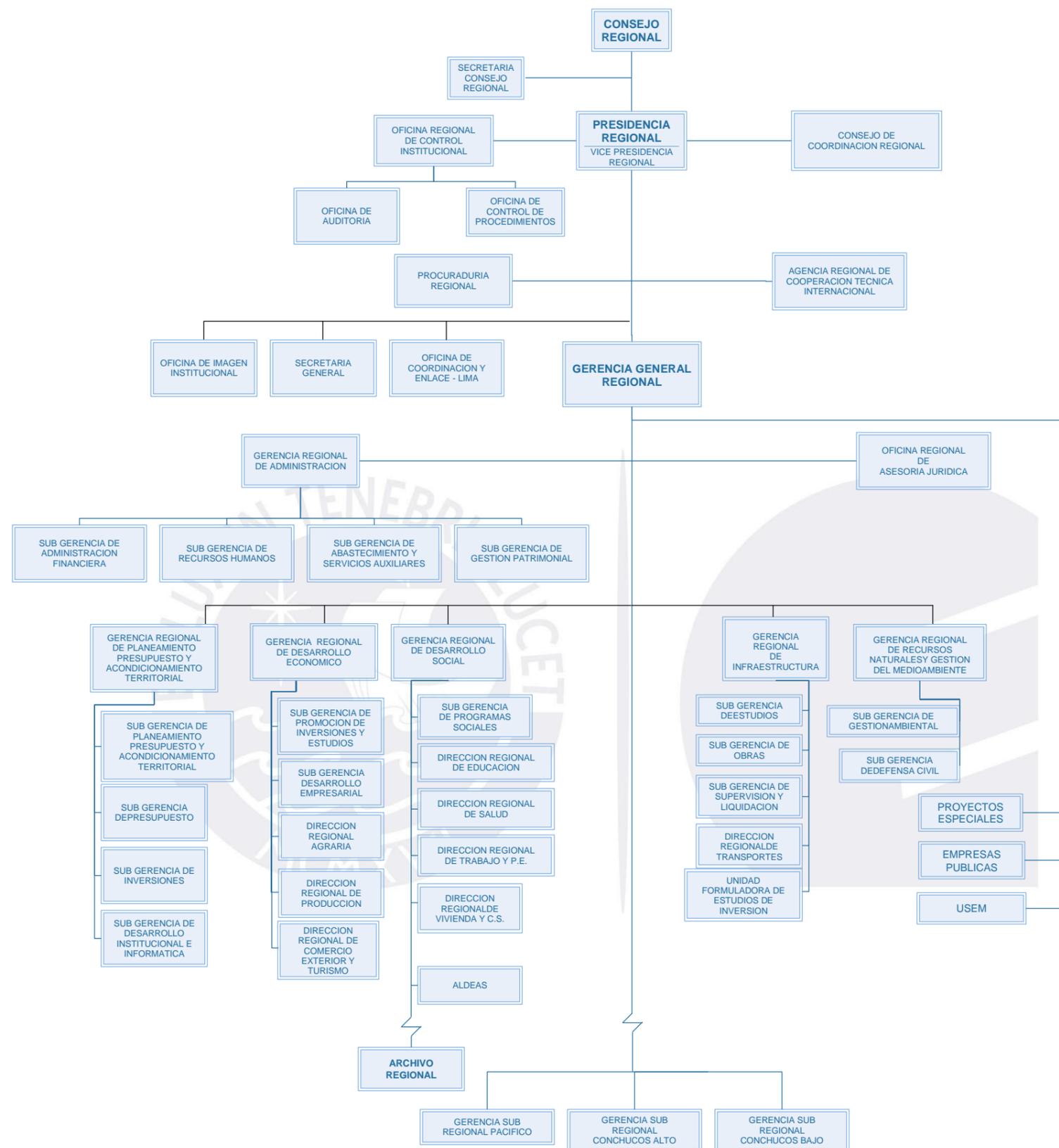


Figura 24. Organigrama Analítico del Gobierno Regional de Ancash  
Tomado de [www.regionancash.gob.pe](http://www.regionancash.gob.pe)

En el año 2014 la administración del Gobierno Regional de Ancash se vio ensombrecida por una supuesta red de corrupción, liderada por el ex gobernador regional Cesar Álvarez, en la gestión que alcanzó a resaltar la debilidad de otras instituciones gubernamentales como el Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE), Superintendencia Nacional de Registros Públicos y Contraloría de la República, un caso que aún sigue en investigación. A consecuencia de este escenario, la situación principalmente política y legal, viene retrasando el avance de esta región.

Asimismo, la creación de los gobiernos regionales, que forma parte del proceso de descentralización como objetivo primordial, el desarrollo integral del país. Sin embargo, después de más de 10 años de emprendida la reforma, los ciudadanos y nuestras autoridades consideran que, hasta ahora, la descentralización no está contribuyendo al propósito de construir un Estado más eficiente y eficaz para servir más y mejor a todos los peruanos. Tal parece que el problema reside en cómo se descentralizó. Es que, en lugar de sacar provecho a la oportunidad de reformar la organización del Estado peruano y sus ineficaces prácticas usuales, lo que se hizo fue construir la reforma y su principal creación, los gobiernos regionales, utilizando la misma esencia plagada de limitaciones las cuales eran parte del estado y su sistema de gestión pública hasta ese momento.

La Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (2015) consideró las siguientes ocho fallas de origen del proceso de descentralización: (a) yuxtaposición de tres diseños organizacionales, (b) sistemas administrativos, (c) un sistema de acreditación inoperante, (d) transferencia acelerada de funciones, (e) un presupuesto público asignado inercial de recursos, (f) un sistema de empleo público congelado, (g) ministerios sin verdadera autonomía ni articulación y (h) herencia de corrupción, débil representatividad. Para explicar el problema de fondo de la inoperancia de los gobiernos regionales desde su creación (ANGR, 2015).

Según la Tabla 40, el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del gobierno nacional en el año 2008 representaba un 68.1% del total y los gobiernos regionales administran el 16.5%. Para el 2015 el PIA del gobierno regional acumulaba el 73.1% del total y los gobiernos regionales un 14.8%. Estas cifras muestran que a pesar de haberse incrementado el monto transferido a los gobiernos regionales que pasó de 11.7 mil millones de soles en 2008 a 19.4 mil millones en 2015, el gobierno nacional aun administra como porcentaje del total la mayor parte del presupuesto.

Tabla 40

*Presupuesto Institucional de Apertura (miles de millones de soles)*

| Nivel de gobierno    | 2008 | % del total | 2015  | % del total | 2008/2015<br>(var. %) |
|----------------------|------|-------------|-------|-------------|-----------------------|
| Gobierno nacional    | 48.2 | 68.1        | 95.4  | 73.1        | 97.7                  |
| Gobiernos regionales | 11.7 | 16.5        | 19.4  | 14.8        | 65.8                  |
| Gobiernos locales    | 10.9 | 15.4        | 15.8  | 12.1        | 45.0                  |
| Total                | 70.8 | 100.0       | 130.6 | 100.0       | 67.9                  |

*Nota.* Adaptado de “Los gobiernos regionales al inicio de su segunda década”, por Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, 2015. Recuperado de <http://progobernabilidad.org.pe/wp-content/guias/buenaspracticasangr.pdf>

Según la Tabla 41, de acuerdo a la consulta realizada el 20 de febrero de 2017 al portal web del Ministerio de Economía y Finanzas, se puede evidenciar el bajo nivel de ejecución de parte de los Gobiernos Regionales del Perú del Presupuesto Institucional de Apertura de 2016, se ejecutó el 89.9% evidenciando la pobre gestión de las autoridades y funcionarios del Gobierno Regional de Ancash. Sin embargo, los datos en cuanto a la ejecución de los gobiernos locales es aún más alarmante, pues solo ejecutaron el 73.9% de su presupuesto.

Tabla 41

*Ejecución del Gasto Según Tipo de Gobierno (soles)*

| Nivel de Gobierno    | Presupuesto Institucional de Apertura | Presupuesto Institucional Modificado | Ejecución              |                        |                        | Avance %    |
|----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------|
|                      |                                       |                                      | Compromiso             | Devengado              | Girado                 |             |
| Gobierno nacional    | 104,303,961,188                       | 97,567,912,387                       | 87,514,824,405         | 87,507,883,066         | 87,389,579,380         | 89.7        |
| Gobiernos regionales | 19,327,967,950                        | 29,317,069,251                       | 26,394,653,291         | 26,365,608,948         | 26,298,538,245         | 89.9        |
| Gobiernos locales    | 14,858,582,106                        | 31,410,675,200                       | 23,392,238,827         | 23,222,264,879         | 22,926,688,280         | 73.9        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>138,490,511,244</b>                | <b>158,295,656,838</b>               | <b>137,301,716,523</b> | <b>137,095,756,892</b> | <b>136,614,805,905</b> | <b>86.6</b> |

*Nota.* Adaptado de “Consulta de ejecución de gasto”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

#### 4.1.2 Marketing y ventas de la región Ancash (M)

La Región Ancash tiene como principal actividad económica a la minería, según el Anuario Minero 2015 elaborado por el Ministerio de Energía y Minas, durante el 2015 la Región Ancash lidero la producción de cobre en el Perú, con una participación de 24.83% del total, con 422,257 toneladas métricas finas (TMF) y habiendo registrado una expansión de 13.67% por el impulso de la Compañía Minera Antamina S.A. En cuanto a la producción de Zinc Ancash es el primer productor nacional con un aporte de 24.33% del total con volumen de 345,682 TMF reporto un incremento de su producción en 9.48% por el crecimiento de Compañía Minera Antamina S.A. La producción de plata en Ancash aporta a la producción nacional con un 16.69% con un volumen de 22,01 millones de onzas finas e incrementado su producción en 33.58% respecto al año anterior impulsado por la expansión de Compañía Minera Antamina S.A. En la producción de Plomo Ancash es el quinto a nivel nacional con 6.84% del total y un volumen de 20,9 TMF. Respecto a la producción de oro, Ancash figura como noveno productor de este precioso metal en el 2015 con 75 mil onzas finas, habiendo tenido una variación respecto al año anterior de 322%. En cuanto a la producción de molibdeno Ancash apporto un 10.01% al total con un volumen de 2,018 TMF. Ancash se viene

consolidando como principal productor de cobre y zinc impulsado por Compañía Minera Antamina S.A. Dada la determinación de los precios en los mercados internacionales por ser commodities, los precios de los principales metales en los últimos 3 años se retrajeron después de haber tenido un incremento sostenido desde el 2006 (Ministerio de Energía y Minas, 2016).

Tabla 42

*Ancash: Producción en los Sectores Minero, Manufacturero y Agropecuario, 2014*

| Producto                    | Unidad de medida         | Producción | Ranking<br>1/ | Porcentaje de<br>producción a<br>nivel nacional<br>(%) |
|-----------------------------|--------------------------|------------|---------------|--|
| <b>Sector minero</b>        |                          |            |               |  |
| Zinc                        | Toneladas Métricas Finas | 315,712    | 1             | 23.9   |
| Plomo                       | Toneladas Métricas Finas | 21,318     | 4             | 7.7  |
| Plata                       | Millones de Onzas Finas  | 16,887     | 3             | 13.9   |
| Cobre                       | Toneladas Métricas Finas | 371,465    | 1             | 26.9   |
| Molibdeno                   | Toneladas Métricas Finas | 1,424      | 4             | 8.4  |
| <b>Sector Manufacturero</b> |                          |            |               |  |
| Harina de pescado           | Toneladas                | 75,300     | 3             | 14.3   |
| Aceite de pescado           | Toneladas                | 15,800     | 2             | 16.3   |
| <b>Sector Agropecuario</b>  |                          |            |               |  |
| Maíz amarillo duro          | Toneladas                | 96,222     | 5             | 7.9  |
| Caña de azúcar              | Toneladas                | 857,500    | 4             | 7.5  |
| Espárragos                  | Toneladas                | 12,614     | 4             | 3.4  |
| Carne de ave                | Toneladas                | 29,058     | 6             | 2.2  |

*Nota:* 1/ posición de la región Ancash, respecto a las demás regiones a nivel nacional  
Adaptado de “Caracterización del departamento de Ancash” por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Sucursales/Trujillo/ancash-caracterizacion.pdf>

En el 2015 las agroexportaciones de la Región Ancash fueron 85 millones de dólares, 31% más que en el 2014 las cuales fueron 64.6 millones de dólares. La producción agrícola en Ancash incremento su producción y calidad de sus productos en 2015, debido a 4 programas implementados por Sierra Exportadora, Organismo adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, en: (a) Programa Nacional de Palta Hass y otras frutas que en el 2015 promovieron ventas por 40,8 millones de soles, (b) Perú Berries por 5,2 millones de soles, (c) Granos Andinos por 2,1 millones de soles y (d) Trucha por 660,866 miles de soles. A través

de estos programas se beneficiaron a 9 mil 418 pequeños productores de Ancash, quienes recibieron asistencia técnica en cuanto a la mejora de calidad de producto, cosecha y post cosecha, buenas prácticas agrícolas, así como capacitaciones para poder gestionar financiamiento, a fin de poder articularlos con potenciales clientes (Sierra Exportadora, 2016).

Tabla 43

*Ancash: Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en millones de US\$)*

| Tipo                              | Enero      |            |              |
|-----------------------------------|------------|------------|--------------|
|                                   | 2014       | 2015       | Var. %       |
| <b>PRODUCTOS TRADICIONALES</b>    | <b>299</b> | <b>175</b> | <b>-41.6</b> |
| Pesqueros                         | 127        | 13         | -90.1        |
| Mineros                           | 172        | 162        | -5.7         |
| Otros 2/                          | -          | -          | -            |
| <b>PRODUCTOS NO TRADICIONALES</b> | <b>9</b>   | <b>14</b>  | <b>53</b>    |
| Agropecuario                      | 4          | 6          | 57           |
| Pesquero                          | 5          | 5          | -0.4         |
| Textiles                          | 0          | 0          | -83.4        |
| Sídero – metalúrgico y joyería    | 0          | 1          | 122          |
| Metal – mecánico                  | 0          | 0          | 1/           |
| Otros 3/                          | 0          | 2          | 1/           |
| <b>TOTAL 4/</b>                   | <b>308</b> | <b>188</b> | <b>-38.8</b> |

*Nota:* 1/ Variación mayor a 1000 por ciento, 2/ productos tradicionales del sector agrícola y petróleo y derivados, 3/ productos no tradicionales del sector maderas y papeles, químicos, minería no metálica, 4/debido al redondeo de los datos parciales, los totales pueden diferir de la suma de las partes.

Adaptado de “Ancash; síntesis de actividad económica”, 2016. Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2015/sintesis-ancash-01-2015.pdf>

Entre enero y abril del 2015 esa región exportó 38 partidas, tres más que en el mismo periodo del 2013. El ranking fue liderado por los mangos, espárragos frescos, mangos en conserva, palta, uvas, flores, mango en conserva, arándanos, granadas y lechugas. También se observan otras como fresas con adición de azúcar, arvejas, espárragos en conserva, camotes, maracuyá, tara, higos frescos, huevos fecundados y mezclas de jugo, partida en la que la empresa Las Margaritas S.A.C., asesorada por Sierra Exportadora, exporta néctar de maca

con frutas, bajo la marca “Macarena Puch”. Los tres principales destinos de la oferta agroindustrial ancashina, fueron Países Bajos, EE.UU. y España que concentran el 61% del total, seguidos de Francia, Alemania, Reino Unido y Bélgica. También se observan nuevos destinos como Líbano, Israel, Guatemala, Portugal y Costa Rica (Sierra Exportadora, 2016).

Tabla 44

*Ancash: Valor Agregado Bruto 2015 (en miles de S/)*

| Actividades                                 | VAB               | Estructura % | Crecimiento promedio anual 2008 – 2015 |
|---|-------------------|--------------|--|
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 667,209           | 3.8%         | 3.2%                                   |
| Pesca, Acuicultura                          | 182,072           | 1.0%         | -12.1%                                 |
| Extracción de petróleo, gas y minerales     | 8'469,979         | 48.0%        | -0.2%                                  |
| Manufactura                                 | 1'328,379         | 7.5%         | -1.0%                                  |
| Electricidad, gas y agua                    | 358,799           | 2.0%         | 2.5%                                   |
| Construcción                                | 889,518           | 5.0%         | 3.5%                                   |
| Comercio                                    | 1'129,186         | 6.4%         | 6.4%                                   |
| Transporte, Almacén, correo, y mensajería   | 611,105           | 3.5%         | 6.0%                                   |
| Alojamiento, restaurantes                   | 458,422           | 2.6%         | 6.0%                                   |
| Telecom, y otros servicios de información   | 418,587           | 2.4%         | 11.8%                                  |
| Administración pública y defensa            | 806,354           | 4.6%         | 9.1%                                   |
| Otros servicios                             | 2'312,100         | 13.1%        | 4.1%                                   |
| <b>Valor Agregado Bruto</b>                 | <b>17'631,710</b> | <b>100%</b>  | <b>1.5%</b>                            |

*Nota:* Adaptado de “Sistema de información para la toma de decisiones” por INEI, 2015.

La producción de recursos hidrobiológicos marítimos y continentales de la industria pesquera en la región Ancash durante los últimos años fue disminuyendo por efecto de condiciones oceanográficas negativas, debido a estas razones, se pasó de producir de 338,603 toneladas métricas brutas (TMB) en el 2011 de recursos hidrobiológicos a 163,969, como muestra la Tabla 45, TMB en 2015 para la producción de para harina de pescado. Asimismo, para la producción de aceite crudo de pescado se produjo 76,949 TMB en el 2011 y en el 2015 19,365 TMB. Por otro lado, la producción de enlatados de pescados y mariscos marítimos en el 2011 fue de 86,518 TMB y en el 2015 38,207 TMB y la producción de

pescados y mariscos congelados en el 2011 fue 5,433 TMB y en el 2015 se produjo 645 TMB.

Tabla 45

*Ancash: Producción de Recursos Hidrobiológicos Marítimos y Continentales Según Giro Industrial, 2006 – 2015 (Miles de Tonelada Métrica Bruta)*

|      | Consumo Humano Directo |           |        | Consumo Humano Indirecto |                         |
|------|------------------------|-----------|--------|--------------------------|-------------------------|
|      | Enlatados              | Congelado | Curado | Harina de pescado        | Aceite crudo de pescado |
| 2011 | 86,518                 | 5,433     | -      | 338,603                  | 76,949                  |
| 2012 | 47,882                 | 5,932     | 660    | 219,207                  | 63,265                  |
| 2013 | 47,208                 | 2,613     | 1,715  | 375,220                  | 61,259                  |
| 2014 | 31,663                 | 3,261     | 2,374  | 75,394                   | 17,346                  |
| 2015 | 38,207                 | 656       | 645    | 163,696                  | 19,365                  |

*Nota:* Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola”, 2015, por Ministerio de la Producción. Tomado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>

Los destinos turísticos más importantes de la región Ancash son: (a) el Parque Nacional Huascarán, abarca toda la cordillera blanca los mismos que forman en conjunto un aproximado de 260 lagunas azuladas o verdosas, según el color de las rocas de fondo, entre las cordilleras destaca el Huascarán con 6,768 msnm se cuenta también con dos refugios para andinistas ubicados a 4,300 msnm a orillas de la laguna Parón y el otro a 4,200 msnm en inmediaciones de la laguna Llanganuco; (b) zona arqueológica de Chavín de Huantar, ubicada en la provincia de Huari y magnífica manifestación de la civilización Chavín constituida por diversos edificios piramidales, plazas, portadas y escalinatas que alojan una red de pasajes y cámaras interiores como material predominante en su construcción predomina la piedra; (c) ruinas arqueológicas de Pañamarca, ubicada en el distrito de Nepeña, presenta un conjunto de construcciones de adobe elucido en arcilla, y a manera de friso de tamaño natural, se encontraban pinturas con enormes hombres vistosamente ataviados y en otros muros aparecían escenas de luchas y figuras mitológicas realizadas con colorantes

minerales, en tonos planos y sin matices graduales; (d) Chanquillo, ubicado al margen izquierdo del río Casma considerada el observatorio más antiguo de América de una antigüedad de más de 2,000 años, está conformada por trece torres alineadas de norte a sur las cuales servían para señalar con bastante precisión los solsticios y equinoccios; (e) el Templo de Cerro Sechín, ubicada en la provincia de Casma monumento construido sobre una extensión de cinco hectáreas agrupa siete estructuras, seis de ellas hechas con piedra y mortero de barro con adobes cónico, la edificación principal es un edificio cuadrangular de 51 metros de lado con muro perimetral de piedras grabadas en su cara externa, las paredes del interior están pintadas en vivos colores y representaciones mitológicas; (f) el Museo Arqueológico de Ancash, el cual contiene una colección de cerámicos, textiles y material óseo del desarrollo de la región durante la época pre hispánica; (g) el Complejo Arqueológico de Willcahuán, ubicado a 7 kilómetros de Huaraz reúne ruinas del antiguo centro administrativo de la Cultura Huari el cual comprende un templo principal y un conjunto de estructuras tipo torrecillas denominadas chullpas; (h) el Balneario de Tuquillo, ubicado en Huarmey es un hermoso balneario considerado uno de las mejores playas del Perú, destacan por sus aguas calmas color turquesa, arenas finas y pequeñas islas con abundante fauna. Entre otros atractivos turísticos los cuales dotan a la región Ancash un potencial por desarrollar en la industria turística.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura de la región Ancash (O)**

Una de los principales accesos de la Región Ancash es por vía terrestre, denominada carretera panamericana norte y que se desglosan en otras vías que comunican toda la Región Ancash. La proporción de kilómetros pavimentados de la red vial nacional de Ancash paso de 52.6% en julio de 2011 a 79.6% en julio de 2016, como muestra la Tabla 46, en el mismo periodo se instalaron 53 puentes en la red vial nacional y 33 puentes en la red vial departamental y vecinal. Lo cual permitirá mejorar los servicios de transportes y mejora de la

calidad de vida de la población y la interconexión de los productores con los mercados locales e internacionales (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Tabla 46

*Ancash: Red Vial, 2016*

| Red Vial          | Longitud     | Pavimentada (%) |
|-------------------|--------------|-----------------|
| Red Nacional      | 1,919.3 km.  | 79.6 %          |
| Red Departamental | 1,218.8 km.  | 39.6 %          |
| Red Vecinal       | 7,702.4 km.  | 1.5 %           |
| Total             | 10,840.5 km. | 19.61 %         |

*Nota:* Adaptado de Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016.

Otro acceso a la Región Ancash es por vía aérea, con los aeropuertos ubicados en las ciudades de Chimbote Tte. FAP Jaime de Montreuil y a 22 kilómetros de la ciudad de Huaraz Aeropuerto Anta German Arias Graziani, con 35 minutos de vuelo conecta a la ciudad de Lima. También se puede acceder a Ancash por vía marítima, teniendo como puerto principal en la ciudad de Chimbote (Enperu, 2016).

Compete a la evaluación de infraestructura. La inversión pública de los gobiernos nacional, regional y local en la región Ancash mostro a agosto de 2015 una caída interanual de 58% en términos reales, explicado por la menor ejecución de obras de los gobiernos locales (-96.3%), en la Tabla 47, se puede apreciar que el gobierno regional y los gobiernos locales no están teniendo la capacidad para ejecutar la inversión pública en la región Ancash, lo cual beneficiaria positivamente a su población.

Tabla 47

*Ancash: Inversión Pública (En millones de nuevos soles)*

| Niveles de gobierno | Agosto |      |             | Enero – Agosto |      |             |
|---------------------|--------|------|-------------|----------------|------|-------------|
|                     | 2014   | 2015 | Var. % real | 2014           | 2015 | Var. % real |
| Gobierno Nacional   | 12     | 40   | 228,2       | 108            | 122  | 9,3         |
| Gobierno Regional   | 1      | 3    | 197,4       | 48             | 22   | -54,2       |
| Gobiernos Locales   | 94     | 4    | -96,3       | 514            | 202  | -61,9       |
| Total               | 107    | 47   | -58,0       | 670            | 346  | -49,9       |

*Nota:* Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

La importancia de la formación de diversos clúster industriales, es que ese grupo de empresas interconectadas por medio de elementos comunes llamado clúster, cercanas geográficamente, enlazadas y reunidas en una industria específica, buscan incrementar su productividad, disminuir sus costos, promover y dirigir la innovación, estimular el ingreso de nuevas empresas y lo más relevante, generar sinergias entre ellas mismas. Por lo tanto, algunos de los beneficios de la creación de clúster y la conexión entre estos son; mejora la imagen de la región a nivel nacional e internacional, atrae inversión extranjera directa y trabajadores altamente calificados.

Respecto a la estructura productiva de las empresa en la región Ancash, tiene el 2.9% de las micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) formales del Perú, cuenta con ocho mipymes por cada 100 personas de la PEA ocupada, en tanto esta cifra es 10 a nivel nacional. Por otro lado las empresa del sector manufactura se concentran en las provincias de Asunción y Raimondi (Ministerio de la Producción Perú, 2017).

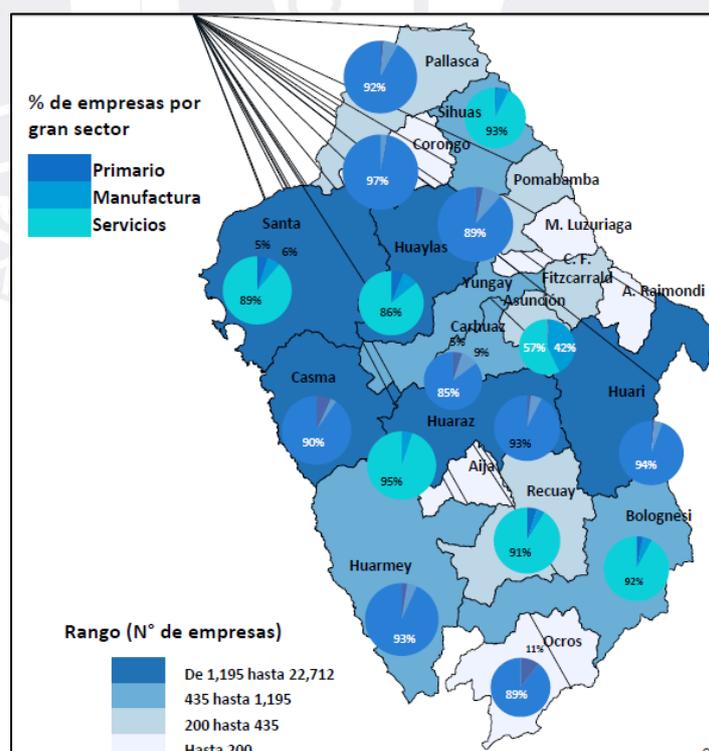


Figura 25. Ancash: Estructura productiva empresas.

Tomado de "Ancash sumario regional", por Ministerio de la Producción Perú, 2016.

Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

Asimismo, el 6.8% de las microempresas que iniciaron en el 2007, ahora son pequeñas empresas según rango de ventas, como se aprecia en la Tabla 48. Por otro lado entre el 2013 y 2014 el número de empresas exportadoras aumento en 8.7% acumulando 227 empresas, el 79.7% de las empresas exportadoras de la región Ancash son mipymes (Ministerio de la Producción Perú, 2017).

Tabla 48

*Ancash: Matriz de transición de empresas nacidas en 2007, 2008 y 2014 (número de empresas)*

|      |          | 2014  |       |          |          |         |
|------|----------|-------|-------|----------|----------|---------|
|      |          | Total | Micro | Pequeñas | Medianas | Grandes |
| 2008 | Micro    | 1,169 | 1,088 | 79*      | 1*       | 1*      |
|      | Pequeñas | 77    | 35    | 34       | 6*       | 2*      |

*Nota:* \* Empresas que crecieron en tamaño según rango de ventas  
Adaptado de “Ancash sumario regional”, por Ministerio de la Producción Perú, 2016.  
Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad de la Región Ancash (F)**

El Presupuesto Inicial de Apertura para el año fiscal 2017 ascendió a 3'403'221,976 nuevos soles cuyas fuentes son: (a) recursos ordinarios por 2'394'681,846 nuevos soles, (b) recursos directamente recaudados 132'385,101 nuevos soles y (c) recursos determinados 801'469,576 nuevos soles. Los mismos que serán dirigidos a 37 unidades ejecutoras, de las cuales 4 son de la sede central, 21 del sector educación, 10 del sector salud y dos autónomas agricultura y transportes (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Asimismo, el PIA para el año fiscal 2017, como se muestra en l Tabla 50, es 3'403'221,976 de soles y hasta el 17 de marzo de 2017, fecha de la consulta solo se ejecutado el 15.2% del presupuesto, cabe resaltar que durante el 2016 se ejecutó el 78.9% del presupuesto el cual ascendió a 2'052'960,006 de soles, significando un 16.6% de incremento respecto al año 2016, se espera que la gestión del gobierno regional de Ancash logre ejecutar el 100% de este presupuesto el 2017.

Tabla 49

*Ancash: Estructura de Gasto de Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), 2017 en Soles*

| Genérica                                | PIA                  | Ejecución                            |                    |                    | Avance<br>% |
|---|----------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
|   |                      | Atención de<br>Compromiso<br>Mensual | Devengado          | Girado             |             |
| Personal y obligaciones sociales        | 1'319'130,837        | 246'483,751                          | 243'992,967        | 222'468,576        | 19.7        |
| Pensiones y otras prestaciones sociales | 299'826,708          | 64'593,928                           | 63'723,698         | 61'013,740         | 21.0        |
| Bienes y servicios                      | 719'108,717          | 148'891,095                          | 127'768,237        | 119'336,826        | 16.8        |
| Donaciones y transferencias             | 65'473,615           | 14'480,568                           | 14'324,335         | 14'158,301         | 23.4        |
| Otros gastos                            | 249'292,518          | 32'023,204                           | 31'760,963         | 30'625,121         | 14.8        |
| Donaciones y transferencias             | 153'336,422          | 7'321,153                            | 7'321,153          | 1'149,840          | 14.3        |
| Adquisición de activos no financieros   | 590'808,607          | 96'859,254                           | 77'365,703         | 66'627,666         | 7.1         |
| Adquisición de activos financieros      | 102,000              | 22,560                               | 22,560             | 22,560             | 22.1        |
| Servicio de la deuda publica            | 6'142,552            | 91,699                               | 91,699             | 61,133             | 1.5         |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>3'403,221,976</b> | <b>610,767,213</b>                   | <b>566,371,315</b> | <b>515,463,764</b> | <b>15.2</b> |

*Nota:* Adaptado “Consulta de ejecución del gasto”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Tabla 50

*Ancash: Fuente de Financiamiento de Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), 2016-2017 en Soles*

| Fuente de Financiamiento                      | 2016                 |             | 2017                 |             |
|---|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
|   | PIA                  | Avance %    | PIA                  | Avance %    |
| Recursos ordinarios                           | 2'052'960,006        | 94.3        | 2'394'681,846        | 17.7        |
| Recursos directamente recaudados              | 126'451,361          | 71.1        | 132'385,101          | 17.3        |
| Recursos por operaciones oficiales de crédito | 518'403,148          | 44.0        | 74'284,886           | 15.9        |
| Donaciones y transferencias                   | 302,147              | 65.5        | 400,567              | 7.9         |
| Recursos determinados                         | 785'905,460          | 61.3        | 801'469,576          | 10.2        |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>3'484'022,122</b> | <b>78.9</b> | <b>3'403'221,976</b> | <b>15.2</b> |

*Nota:* Adaptado de “Consulta de ejecución del gasto”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. Tomado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Una de las principales fuentes de ingreso del Gobierno Regional de Ancash y las municipalidades de Ancash, es por concepto de canon y regalías mineras. El Ministerio de Economía y Finanzas indica que existen: (a) canon minero, (b) canon hidroenergético, (c) canon gasífero, (d) canon pesquero, (e) canon forestal y (f) canon y sobrecanon petrolero. Los cinco primeros son regulados por las Leyes N° 27506, 28077 y 28322, mientras que el denominado canon y sobrecanon petrolero se regula mediante legislación especial para cada departamento, la constitución de estos se muestra en la Figura 26. La región de Ancash recibe en mayor proporción el canon minero, seguido por el canon pesquero e hidroenergético.

| Canon       | Constitución de los Canon   | Ejemplo de empresas  |
|-------------|---|--|
| PETROLEO    | 12.5% del valor de la producción. Proviene de las regalías que pagan las empresas que explotan Petróleo, Gas y Condensados.   | Pluspetrol, Petrotech, Pérez Companc, Aguaytia, Sapet, GMP, Maple, etc.                                  |
| MINERO      | 50% del Impuesto a la Renta que pagan las empresas mineras por aprovechamiento de los recursos minerales (metálicos y no metálicos).  | Metálicas: Minsur, Yanacocha, Barrick, Southern, etc. No Metálicas: Cementos Lima, Pacasmayo, Yura, etc. |
| HIDROENERG. | 50% del Impuesto a la Renta pagado por las concesionarias que utilizan recursos hídricos para la generación de energía.   | Electro Perú, Egenor, Electro Andes, Egasa, Eléctrica Cahua, Energía Pacasmayo, Egesur, etc.             |
| PESQUERO    | 50% del Impuesto a la Renta y Derechos de Pesca pagados por las empresas dedicadas a la extracción comercial y por aquellas que además de extraer procesan productos hidrobiológicos. | Sipesa, Austral Group, Hayduk, Alexandra, Pesquera Inca, Pesquera Diamante, San Fermín, etc.             |
| FORESTAL    | 50% del pago por Derechos de Aprovechamiento de productos forestales y fauna silvestre que recauda el INRENA.   | Explotadora de Negocios, Forestal BTA, Cocama, Forestal Otorongo, Sepahua, Tropical Forest, etc.         |
| GASIFERO    | 50% del Impuesto a la Renta y las Regalías, y un porcentaje de los contratos de servicios percibidas por la extracción del gas.   | Camisea a partir del 2004.   |

Figura 26. Constitución del canon en Ancash.  
Tomado de MEF. Portal de Transparencia Económica

El canon minero y regalías mineras son recursos distribuido por el Gobierno Nacional a los departamentos donde se realizan las actividades extractivas, está constituido por el 50% del Impuesto a la Renta declarado por las empresas. El canon, por tanto, no es el tributo pagado por las empresas por su actividad extractiva, sino la redistribución del Impuesto a la Renta que hace el Estado Peruano, de acuerdo a la Ley del Canon. La distribución del canon minero en la Región Ancash se muestra en la Figura 27. Los recursos del canon, regalías mineras y FONCOMUN se distribuyen, principalmente, sobre la base de la población pobre de cada distrito. El canon minero, pesquero e hidroenergético destina un porcentaje fijo a los distritos productores.

|  | %   | Beneficiarios   | Criterios   |
|--|-----|---|---|
| <b>CANON MINERO</b><br>50% DEL IMPUESTO A LA RENTA | 10% | Municipios Distritales donde se explotan los Recursos.                | Si existen mas de una Municipalidad en partes iguales         |
|  | 25% | Municipios de las provincias donde se explotan los recursos Naturales | Según población y necesidades basicas insatisfechas (pobreza) |
|  | 40% | Municipios del Departamento donde se explotan los Recursos Naturales  | Según población y necesidades basicas insatisfechas (pobreza) |
|  | 25% | Gobierno regional   | 80% Gobierno Regional<br>20% Universidad                      |

Figura 27. Constitución del canon minero en Ancash.  
Tomado de MEF. Portal de Transparencia Económica

Para el periodo 2015 por concepto de canon minero la Regional de Ancash, gobierno regional y municipalidades, recibieron en su Presupuesto Inicial de Apertura 416.1 millones de soles, y el Gobierno Regional de Ancash y las municipalidades durante el periodo del 2004 al 2014 recibieron 12,547 millones de soles. Sin embargo, debido a la caída de los precios de los minerales estos recursos han disminuido en 30% cada año desde el 2013 como muestra la Figura 28.

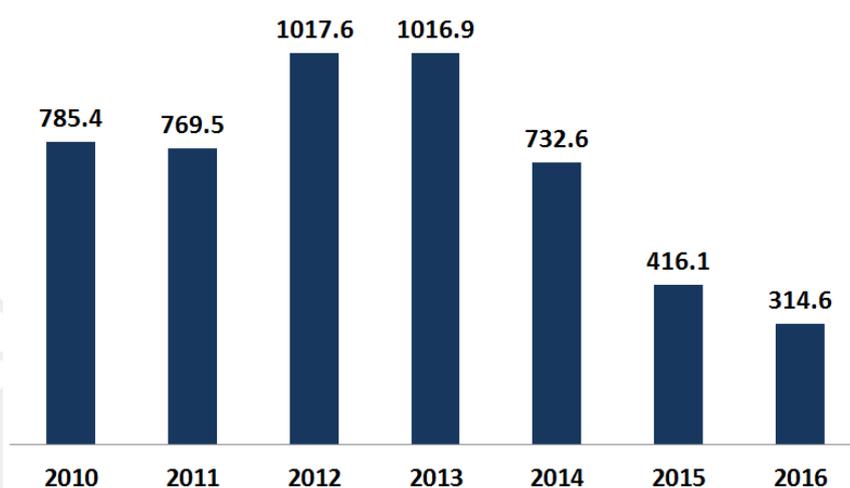


Figura 28. Canon Minero para la Region Ancash.  
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Tabla 51

Canon Percibido por la Región Ancash (En soles)

| Indicador             | 2010               | 2011               | 2012                 | 2013                 | 2014               | 2015               |
|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Canon forestal        | 149,777            | 2,688              | 39,264               | 2,906                | 333,977            | 1,202              |
| Canon gasífero        | -                  | -                  | 145                  | -                    | -                  | -                  |
| Canon hidroenergético | 8,708,526          | 7,322,793          | 3,785,511            | 12,336,813           | 11,197,777         | 22,362,766         |
| Canon minero          | 785,418,632        | 769,599,170        | 1,017,677,231        | 1,016,926,205        | 732,659,292        | 416,146,315        |
| Canon pesquero        | 12,453,276         | 15,516,727         | 48,240,362           | 26,080,162           | 26,396,762         | 17,708,992         |
| Canon petrolero       | -                  | -                  | 145                  | -                    | -                  | -                  |
| <b>Canon Total</b>    | <b>806,730,211</b> | <b>792,441,378</b> | <b>1,069,742,658</b> | <b>1,055,346,086</b> | <b>770,587,808</b> | <b>456,219,275</b> |

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas. INEI - Sistema de Información regional para la Toma de Decisiones, 2016.

Por otro lado es importante revisar la evolución del sector financiero en la región Ancash de la última década, la cual está vinculada a la mayor actividad económica, reflejándose en el grado de profundización financiera del crédito, medido por el ratio Colocaciones/Valor Añadido Bruto (VAB), el cual creció de 7.1% en 2007 a 16.6% en 2015, como muestra la Tabla 52. Asimismo, el número de oficinas del sistema bancario aumento de 51 en 2007 a 105 en 2015. Por otro lado, Ancash es el noveno departamento con más importancia del país en cuanto a crédito y a depósitos, con una participación de 1.2% y 0.7% respectivamente, del total nacional.

Tabla 52

*Ancash: Indicadores del sector financiero en Ancash, 2007- 2015*

| Indicador                                   | 2007 | 2015 |
|---|------|------|
| Depósitos Ancash / Depósitos Perú (%)       | 1.7  | 0.7  |
| Colocaciones Ancash / Colocaciones Perú (%) | 1.6  | 1.2  |
| Colocaciones / VAB (%)                      | 7.1  | 16.3 |
| Número de Oficinas                          | 51   | 105  |
| Empresas bancarias                          | 17   | 56   |
| Instituciones no bancarias                  | 34   | 49   |

*Nota:* Adaptado de “Caracterización del departamento de Ancash” por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/ancash-caracterizacion.pdf>

#### **4.1.5 Recursos humanos de la región Ancash (H)**

Respecto a los recursos humanos en la región Ancash, de acuerdo a las estimaciones del INEI según muestra la Tabla 53, las provincias de Huaraz y Santa, son las que tienen más población, debido a que albergan a las ciudades más importantes; Huaraz, capital de la región y Chimbote, polo pesquero y siderúrgico; y estas son polos de desarrollo y crecimiento económico para la región Ancash, En contraste, las provincias menos pobladas Asunción, Corongo y Recuay incluso disminuyen el crecimiento de su población debido a que estas migran a las ciudades.

Tabla 53

*Ancash: Población Estimada por Provincias, 2012- 2015*

| Provincia                 | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Aija                      | 7974           | 7913           | 7852           | 7789           |
| Antonio Raymondi          | 16879          | 16722          | 16563          | 16401          |
| Asunción                  | 9013           | 8942           | 8869           | 8795           |
| Bolognesi                 | 32452          | 32598          | 32739          | 32873          |
| Carhuaz                   | 46434          | 46664          | 46886          | 47097          |
| Carlos Fermín Fitzcarrald | 21920          | 21894          | 21866          | 21831          |
| Casma                     | 46032          | 46518          | 47003          | 47478          |
| Corongo                   | 8340           | 8283           | 8225           | 8165           |
| Huari                     | 63726          | 63513          | 63293          | 63057          |
| Huarmey                   | 29972          | 30232          | 30491          | 30744          |
| Huaraz                    | 161003         | 162889         | 164768         | 166625         |
| Huaylas                   | 56102          | 56222          | 56332          | 56428          |
| Mariscal Luzuriaga        | 23888          | 23848          | 23804          | 23754          |
| Ocos                      | 10283          | 10456          | 10628          | 10802          |
| Pallasca                  | 30536          | 30553          | 30565          | 30570          |
| Pomabamba                 | 29196          | 29262          | 29322          | 29375          |
| Recuay                    | 19509          | 19459          | 19406          | 19348          |
| Santa                     | 427157         | 430925         | 434646         | 438290         |
| Sihuas                    | 31006          | 30852          | 30694          | 30529          |
| Yungay                    | 57969          | 58217          | 58457          | 58683          |
| <b>ÁNCASH</b>             | <b>1129391</b> | <b>1135962</b> | <b>1142409</b> | <b>1148634</b> |

*Nota:* Adaptado de “Perú: Población Estimada y Proyectada por Departamento y Provincia” por INEI, 2009. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>

La Región Ancash tiene dos ciudades importantes, Huaraz y Chimbote, las cuales concentran la mayor proporción de población calificada y laboralmente activa, así como las unidades mineras. Para el año 2015 la población en edad para trabajar en Ancash fue de 835,900 personas, el 49.3% fueron mujeres y el 50.6% hombres, como muestra la Figura 29.

(INEI, 2015)



Figura 29. Ancash: Población en Edad para Trabajar, 2015  
F/ cifras referenciales, Fuente INEI, Tomado de <http://osel-ancash.blogspot.pe/>

La tasa de actividad, es un indicador que representa la proporción de la Población en Edad de Trabajar que participa activamente en el mercado laboral, ya sea como ocupado o como desempleado. En el año 2014 como muestra la Figura 30, la tasa de actividad a nivel nacional logra registrar la cifra de 72,3%, es decir, 72 de cada 100 personas en edad de trabajar se encuentra participando activamente en el mercado de trabajo. Para los departamentos Ancash registra la tasa de actividad de 75,9% es cual es ligeramente mayor a la registrada a nivel nacional.

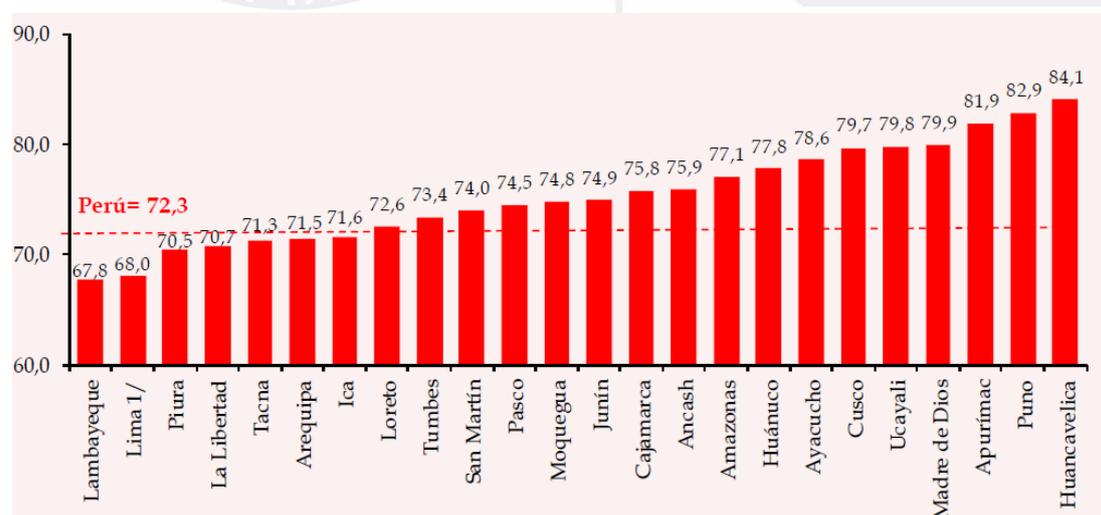


Figura 30. Ancash: Tasa de Actividad por Departamentos, 2014  
Tomado de Informe Anual de Empleo en el Perú

Según el Observatorio Socio Económico Laboral de Ancash. Las actividades extractivas; minería, pesca, ganadería, silvicultura y agricultura, concentran el 37.6% de los trabajadores, seguida por servicios personales y no personales con 33.1%, comercio concentra el 16.1%, industria el 7.6% y construcción el 5.6%. También indican que el 45.1% de trabajadores hombres son asalariados y el 30.9% son mujeres, mientras que un 37.5% de mujeres son independientes y un 39.4% de hombres (INEI, 2015).

El Observatorio también revela que del total de la Población Económicamente Ocupada al 2015, tal como muestra la Figura 31, el 37.6% de hombres posee el nivel educativo secundaria, 32.8% primaria, 15.1% superior y el 14.5% sin nivel. Mientras que el 28.7% de mujeres no tiene nivel educativo, el 29.2% primaria, el 27.1% secundaria y el 15.0% tiene nivel educativo superior (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).



*Figura 31.* Ancash: PEA ocupada por sexo, según nivel educativo culminado, 2015 (porcentaje)

Tomado de Observatorio Socio Laboral de Ancash, Recuperado de <http://osel-ancash.blogspot.pe/>

Sim embargo, el PBI per cápita de Ancash comparado con el promedio nacional, es 836 soles menor, en tanto, comparado con el PBI per cápita de Arequipa es 3,626 soles menor, como muestra la Tabla 54. En contraste, es mayor comparado con el PBI per cápita La Libertad por 3,531 soles.

Tabla 54

*Ancash: PBI Per Cápita y promedio nacional, 2014 (Soles constantes por habitante)*

|                                   | Promedio Nacional | Regiones |             |          |
|-----------------------------------|-------------------|----------|-------------|----------|
|                                   |                   | Ancash   | La Libertad | Arequipa |
| PBI per cápita<br>(Año base 2007) | 14,988            | 14,152   | 10,621      | 17,778   |

*Nota:* Adaptado de “Ancash, sumario regional”, por Ministerio de la Producción Perú, 2016.

Asimismo el Observatorio Laboral de Ancash, según muestra la Tabla 55, el 38.3% de la Población Económicamente Ocupada de Ancash se dedica al trabajo en actividades extractivas que comprende; minería, agricultura, silvicultura y pesca, de los cuales el 39.5% son hombres y el 36.8% son mujeres. Por otro lado, el 19.4% se ocupa como artesano, operario, jornalero y conductor de los cuales el 30.8% son hombres y el 4.9% son mujeres.

Tabla 55

*Ancash: PEA Ocupada por Sexo, Según Grupo Ocupacional, 2015 (Porcentaje)*

| Grupo ocupacional                     | PEA Ocupada |        |       |
|---------------------------------------|-------------|--------|-------|
|                                       | Total       | Hombre | Mujer |
| Total                                 | 100.0       | 100.0  | 100.0 |
| Profesional, gerente y afines.        | 13.5        | 12.8   | 14.3  |
| Vendedor                              | 13.7        | 7.0    | 22.3  |
| Trabajador de actividad de extractiva | 38.3        | 39.5   | 36.8  |
| Artesano y operario                   | 19.4        | 30.8   | 4.9   |
| Trabajador de los servicios del hogar | 15.3        | 9.9    | 21.8  |

*Nota:* Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por INEI, 2015.

Según la Encuesta de Demanda Ocupacional, como se muestra en la Tabla 56, las ocupaciones más requeridas por empresas del sector servicios prestados a empresas sobresalen; personal de seguridad 50,1%, limpiadores de establecimientos 22,4%, técnicos en electricidad 5,3%. Asimismo, se muestra que las ocupaciones conductor es de camión volquete y geólogos serían las mejores remuneradas con 2,550 soles y 2,545 soles respectivamente. En contraste, las ocupaciones que serán menos requeridas están los conductores de camión volquete 1.0% y peones de carga 2.5%. Mientras que las ocupaciones

con la más baja remuneración promedio mensual serían los peones de carga y los limpiadores de establecimientos con 750 soles.

Tabla 56

*Ancash: Ocupaciones Más Frecuentes Que Las Empresas de Sector Servicios Pretados a Empresas Requerirán y Remuneración Promedio Mensual, 2015*

| Grupo más frecuentes<br>(de mayor a menor)            | Ocupaciones<br>(%) | Remuneración promedio<br>(soles) |
|---|--------------------|----------------------------------|
| Personal de seguridad                                 | 50.1               | 994                              |
| Limpiadores de establecimiento                        | 22.4               | 750                              |
| Técnicos de electricidad                              | 5.3                | 2,000                            |
| Montadores de estructuras metálicas                   | 4.3                | 2,000                            |
| Conductores de máquinas para<br>movimiento de tierras | 4.3                | 2,090                            |
| Geólogos  | 3.3                | 2,545                            |
| Telefonistas  | 3.3                | 900                              |
| Demostradores   | 3.3                | 850                              |
| Peones de carga                                       | 2.5                | 750                              |
| Conductores de camión volquete                        | 1.0                | 2,550                            |

*Nota:* Adaptado de “Encuesta de demanda ocupacional agosto-octubre de 2014”, por Observatorio Socio Económico Laboral Ancash. Recuperado de <http://osel-ancash.blogspot.pe/search?updated-min=2015-01-01T00:00:00-08:00&updated-max=2016-01-01T00:00:00-08:00&max-results=18>

Asimismo, como se muestra en la Tabla 57, las ocupaciones más requeridas por las empresas del sector comercio, para el año 2015 son demostradores 27.5%, agentes técnicos de ventas 12.7% y empleados de almacenes 11.6% y las ocupaciones con las más altas remuneraciones promedio mensuales son agentes técnicos de ventas con 2, 029 soles y los técnicos en ingeniería mecánica con 2,000 soles. Así también, muestra que las ocupaciones menos requeridas para dicho periodo son técnicas de enfermería 2.6% y técnicos agrónomos 2.6%, entre las ocupaciones que recibirían menor remuneración están los cajeros y técnicos de enfermería con S/.750 soles.

Tabla 57

*Ancash: Ocupaciones Más Frecuentes Que Las Empresas de Sector Comercio Requerirán y Remuneración Promedio Mensual, 2015*

| Grupo más frecuentes<br>(de mayor a menor) | Ocupaciones<br>(%) | Remuneración promedio<br>(soles) |
|--|--------------------|----------------------------------|
| Demostradores                              | 27.5               | 811                              |
| Agentes técnicos de ventas                 | 12.7               | 2,029                            |
| Empleados de almacenaje                    | 11.6               | 775                              |
| Cajeros                                    | 11.6               | 750                              |
| Administradores de empresas                | 10.1               | 1,833                            |
| Técnicos en ingeniería mecánica            | 8.5                | 2,000                            |
| Técnicos en administración                 | 6.9                | 1,192                            |
| Vendedores al por menor                    | 5.8                | 977                              |
| Técnicos agrónomos                         | 2.6                | 1,750                            |
| Técnicos de enfermería                     | 2.6                | 750                              |

*Nota:* Adaptado de “Encuesta de demanda ocupacional agosto-octubre de 2014”, por Observatorio Socio Económico Laboral Ancash. Recuperado de <http://osel-ancash.blogspot.pe/search?updated-min=2015-01-01T00:00:00-08:00&updated-max=2016-01-01T00:00:00-08:00&max-results=18>

Con respecto a la población de la región Ancash afiliada a un seguro de salud, en el año 2015 un 20.3% estaba afiliada al Seguro Social de Salud, un 51.9% de personas contaban con afiliación al Seguro Integral de Salud y un 1.9% de personas contaba con algún tipo de seguro. En términos totales, un 74.1% del total de la población contó con algún seguro de salud, el resto de la población no tenía afiliación. Como se aprecia en la Tabla 58.

Tabla 58

*Ancash: Población Afiliada a un Seguro de Salud, 20109 – 2015 (Porcentaje)*

| Población afiliada a:    | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Seguro Social de Salud   | 18.7 | 18.3 | 20.1 | 19.6 | 21.2 | 22.5 | 20.3 |
| Seguro Integral de Salud | 34   | 42.6 | 43.3 | 43.6 | 45.3 | 46.3 | 51.9 |
| otros seguros            | 2.4  | 2.4  | 2    | 1.7  | 2.4  | 2.8  | 1.9  |
| Algún seguro de salud    | 55.1 | 63.3 | 65.4 | 64.9 | 68.9 | 71.6 | 74.1 |

*Nota:* Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones”, por INEI, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

El gasto público que realiza la región Ancash en educación por alumno en comparación con otras regiones, como se puede apreciar en la Figura 32, paso de 3,671 soles e 2007 a 7,618 en 2013 en tanto Arequipa pasó de invertir 3,667 en 2007 a 8,300 en 2013. Sin embargo, el nivel de aprendizaje satisfactorio por materia evaluado por el Ministerio de Educación, a través de la evaluación de alumnos de segundo año de primaria no son tan alentadores en comparación con los resultados de Arequipa que alcanzó 61% de comprensión de textos en 2014 y 32.9% en matemáticas. Ancash pasó de 22.4% en 2012 a 34% en 2014 en comprensión de lectura y de 7.4% en 2012 a 17.8% en 2014 en matemáticas, como muestra la Figura 33.

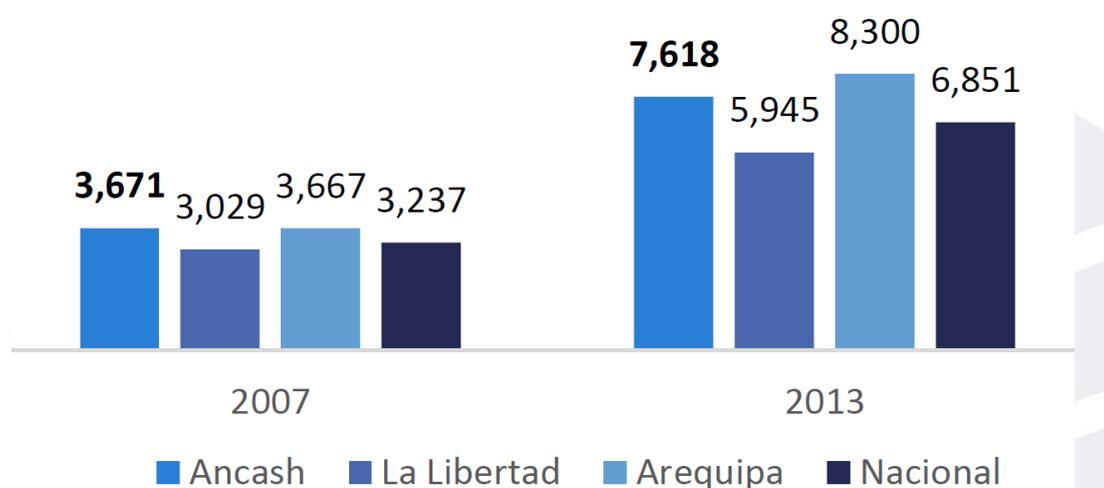


Figura 32. Ancash: Gasto público en educación por alumno. Tomado de “Ancash sumario regional”, por Ministerio de la Producción Perú, 2016. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

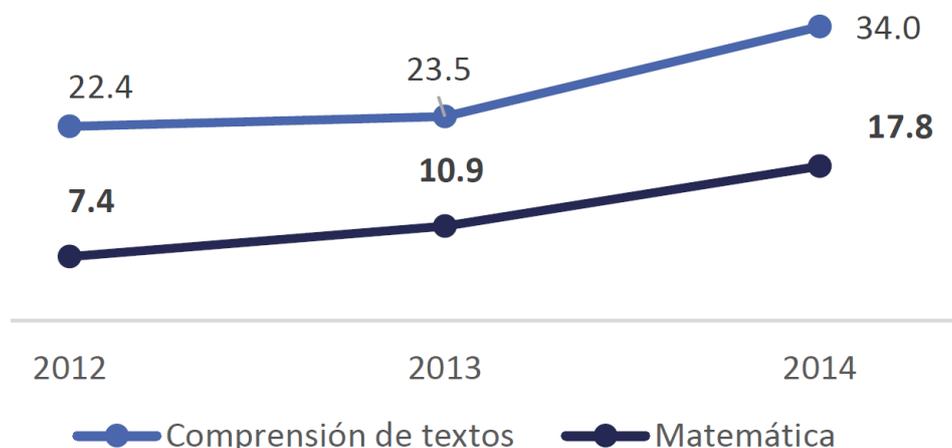


Figura 33. Ancash: Nivel de aprendizaje satisfactorio por materia (Porcentaje). Tomado de “Ancash sumario regional”, por Ministerio de la Producción Perú, 2016. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

#### 4.1.6 Sistemas de información y comunicación de la región (I)

La región Ancash aún no cuenta con un Sistema de Información que reúna, clasifique, administre y brinde información actualizada en tiempo real de toda la región Ancash y toda la información necesaria que describa la realidad y expectativas de la población, tampoco se reúne la información de las municipalidades, centros poblados y gerencias administrativas. Y de esta manera. Esto permitiría una mejor toma de decisiones de los funcionarios y autoridades de la Región Ancash.

En el 2013, el Estado peruano renovó los contratos de Telefónica del Perú y pacto nuevos términos y condiciones con la empresa, entre los que incluyen proyectos de inclusión digital. En Ancash, la inversión será de 31,4 millones de soles y los compromisos son: (a) ofrecer cobertura móvil a 75 localidades con más de 400 habitantes de los cuales 59 ya cuentan, (b) brindar internet sin costo y una línea de telefonía fija a entidades públicas en capitales de provincia. Ya se han instalado 223 accesos en 68 centros educativos, 52 accesos en 9 hospitales, 15 centros de salud y 2 puestos de salud, así como 98 accesos en 57 entidades del Ministerio del Interior, (c) Acceso a internet satelital sin costo a 69 distritos de Ancash y (d) Apoyar la seguridad ciudadana poniendo a disposición circuitos para la transmisión de señales de video, las municipalidades de Huaraz y Casma ya cuentan con este servicio (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones está implementando la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y en Ancash se ha desplegado un total de 1,126 kilómetros de fibra óptica que permitirá el acceso a internet de alta velocidad, para el segundo semestre la 2017 se tiene programado llegar a las ciudades de Caraz, Carhuaz Yungay. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016). La infraestructura de transportes de la región Ancash, como muestra la Tabla 59, cuenta con; 2 aeropuertos, 5 puertos, 10,825 kilómetros de red vial y 29,573 vehículos en su parque automotor al 2015.

Tabla 59

*Ancash: Infraestructura de Transportes, 2015*

| Población afiliada a: | Aeropuertos | Puertos | Red Vial<br>(km) | Parque<br>Automotor |
|-----------------------|-------------|---------|------------------|---------------------|
| Ancash                | 2           | 5       | 10,825           | 29,573              |
| Perú                  | 29          | 33      | 165,467          | 2'423,696           |

*Nota:* Adaptado de “Ancash sumario regional”, por Ministerio de la Producción Perú, 2016. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

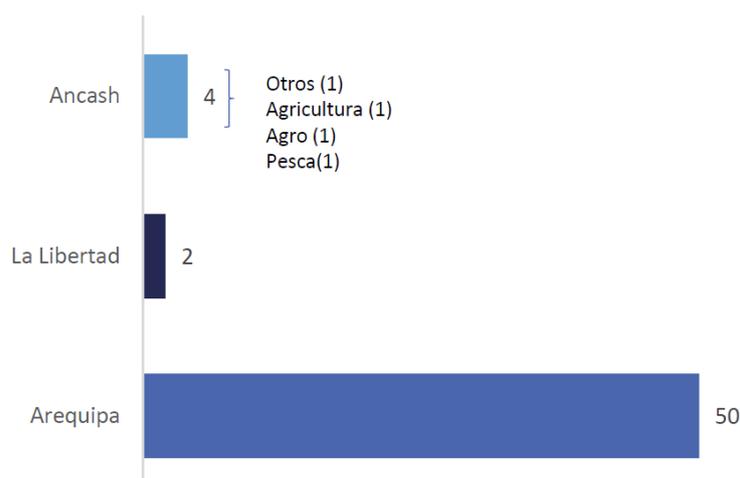
#### **4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo de la región Ancash (T)**

Uno de los cimientos para el crecimiento y desarrollo de un país y sus empresas, es la permanente inversión en investigación y desarrollo, tanto de nuevos productos, nuevas tecnologías, así como de nuevos procesos. Y su aporte a la competitividad de las empresas es estratégica para el país. La creación y sostenimiento de centros de investigación con inversión pública, privada o conjunta asegura la generación de tecnología propia y controla su aplicación y evolución, depender del suministro extranjero de aquello, es más costosa, compleja de adaptar a nuestras empresas y sus actividades y pone a las empresas en una posición vulnerable por la dependencia de tecnología extranjera.

Las Universidades de Ancash tienen una partida del canon minero para investigación y desarrollo, estos vienen desarrollando investigaciones en áreas de acuicultura, agronomía, medio ambiente entre otros (Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica, 2015). Sin embargo, hasta octubre de 2015 solo invirtieron el 4% de su presupuesto asignado y tampoco han logrado aportes importantes (Ancashnoticias, 2015).

El 19 de julio de 2006, El gobierno peruano y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suscribieron un crédito dando origen al Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCyT), este programa contribuye a la mejora de la competitividad del país; (a) generando conocimientos científicos y tecnológicos, (b) promocionando la innovación en las empresas y mayor participación del sector privado, (c) fortaleciendo capacidades de

investigación tecnológica. Y tiene en Ancash 4 proyectos financiados a diferencia de Arequipa que tiene 50 proyectos, como muestra la Figura 34. Y en la Tabla 60 se muestran los detalles de los proyectos, sector al que pertenece, así como la entidad solicitante.



*Figura 34.* Ancash: Número de proyectos financiados por el FINCYT. Tomado de “Ancash sumario regional”, por Ministerio de la Producción Perú, 2016. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

Tabla 60

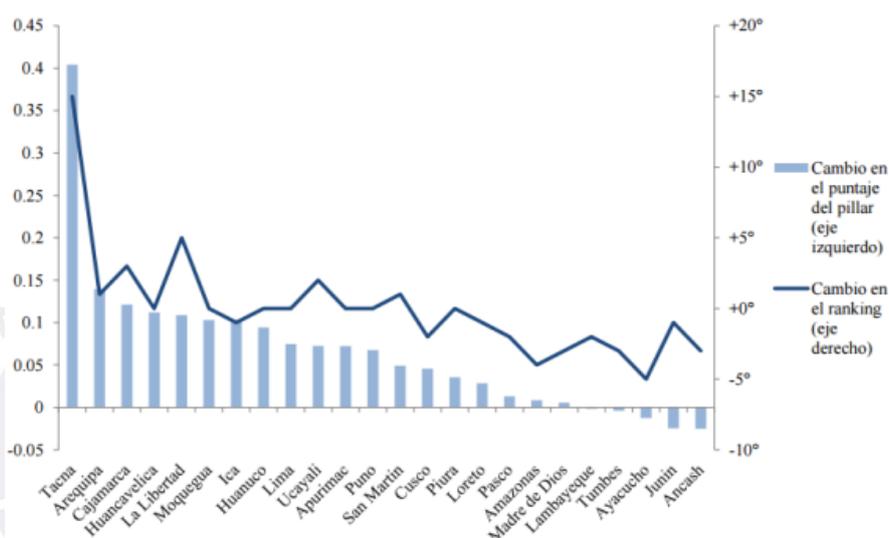
*Ancash: Proyectos Financiados por el FINCYT, 2011*

| Título de proyecto   | Entidad solicitante                           | Sector      |
|--|---|-------------|
| Validación Tecnológica de un Sistema Integrado de Producción de Tilapia y el Tratamiento de su Agua Residual a través de Lombricultura, para la Producción Agrícola en Suelo Eriazo del Distrito de Chao -La Libertad. | Inversiones Dennys S.A.C                      | Agricultura |
| Prevalencia del Virus del Papiloma Humano en Muestras Vaginales de Pacientes en el distrito de Chimbote  | Cv International Group E.I.R.L.               | Otros       |
| Innovación de la Tecnología de Secado del Ají Párika para mejorar la Calidad e Incrementar la Oferta Exportable de la Empresa  | Agroinversiones Elite S.A.C                   | Agro        |
| Innovación Tecnológica de Acuicultura de Bivalvos en Jaulas Flotantes en la Cadena Productiva de la Concha de Abanico en Huarmey –Ancash   | Asociación de Pescadores Artesanales Juan Zev | Pesca       |

*Nota:* Adaptado de “Ancash sumario regional”, por Ministerio de la Producción Perú, 2016. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

Conforme a la información y evaluación del Consejo Nacional de la Competitividad CNC (2013), la región Ancash ha presentado un retroceso en el puntaje del pilar de innovación, debido a una menor asignación y nivel de ejecución de recursos en Ciencia, Tecnología e Innovación, así como a una menor cantidad de docentes en carreras científicas, tecnológicas per cápita. Como lo explica el CNC, este pilar comprende indicadores de disponibilidad de recursos presupuestales para ciencia y tecnología, y su nivel de ejecución, así como nivel de oferta y demanda de educación en carreras científico tecnológico.

**Variación en los resultados del Pilar de Innovación, 2007/08 vs 2011/12**



*Figura 35.* Ancash: Variación en los resultados del Pilar de Innovación Tomado de “Índice de competitividad regional”, por Consejo Nacional de la Competitividad, 2013. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/16/ICR\\_-\\_Informe\\_Ejecutivo.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/16/ICR_-_Informe_Ejecutivo.pdf)

#### 4.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Como resultado del análisis interno, se ha logrado determinar las principales fortalezas y debilidades de la región Ancash, las mismas que están detalladas y evaluadas en la matriz MEFI, lo cual ha permitido determinar la intensidad de cada una (columna: valor) y su nivel de importancia para el logro de objetivos planteados en la región (columna: peso). A continuación, la Tabla 61. Contempla la matriz que arroja como resultado 2.64, lo que significa que la región Ancash tiene muchas oportunidades de mejora para potenciar su competitividad.

Tabla 61

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

| Factores Determinantes de Éxito  | Peso        | Valor | Pond.       |
|--|-------------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>  |             |       |             |
| 1 Disponibilidad económica y presupuestal.   | 0.10        | 4     | 0.40        |
| 2 Recursos naturales: hídricos, calidad de suelos, diversos de pisos ecológicos para la agricultura.   | 0.11        | 3     | 0.33        |
| 3 Recursos turísticos; museos, santuarios, restos arqueológicos, parque nacional, reservas nacionales. | 0.11        | 4     | 0.44        |
| 4 Reservas mineras y recursos pesqueros.   | 0.10        | 4     | 0.40        |
| 5 Infraestructura logística desarrollada.  | 0.10        | 3     | 0.30        |
| <b>Sub Total</b>   | <b>0.52</b> |       | <b>1.87</b> |
| <b>Debilidades</b>   |             |       |             |
| 1 Deficiente gestión pública.  | 0.10        | 2     | 0.20        |
| 2 Inexistente desarrollo de clústeres industriales.  | 0.10        | 2     | 0.20        |
| 3 Falta de centros de investigación.   | 0.08        | 1     | 0.08        |
| 4 Inexistente gestión de talento humano.   | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 5 Deficiente inversión en educación de calidad.  | 0.11        | 1     | 0.11        |
| <b>Sub Total</b>   | <b>0.48</b> |       | <b>0.77</b> |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |       | <b>2.64</b> |

**4.3 Conclusiones**

La región Ancash posee potenciales por explotar, sin embargo se requiere de un ordenamiento y enfoque territorial dentro de la región, lo que permitirá dejar de ceñirse a la única actividad que promueve su economía como es la minería. La agricultura y turismo son sectores con destacado potencial por desarrollar, que muy bien podrían impulsar el crecimiento y desarrollo económico de la Región Ancash. Asimismo, esta región posee las potencialidades y bondades de su litoral marino, y grandes recursos hidrobiológicos para el desarrollo de la acuicultura. Esto permitiría diversificar la actividad económica de la región

Ancash, y desarrollando Clústeres industriales de distintas industrias e iniciar a dejar de depender de la actividades extractivas como la minería y pesca.

La competitividad se fundamenta también en el conocimiento a través de la investigación y la innovación tecnológica, orientada a una producción de calidad con costes bajos, precios competitivos y volumen constante o creciente, aceptable y adaptable al mercado nacional e internacional, lo que permitirá generar rentabilidad a los agentes productivos, lo que se verá proyectado en los resultados económicos a nivel regional. Es por esta razón que es indispensable que la región Ancash invierta en innovación y la construcción de centros de investigación que permita desarrollar tecnología para el desarrollo de sus actividades económicas.



## Capítulo V: Intereses de la Región Ancash y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses que se plantea alcanzar en la región Ancash están ligados a la misión y visión que se establecieron para el año 2025, en el segundo capítulo. Además se ha de identificar las potencialidades de esta región a partir de determinar sus fortalezas y debilidades, las que le permitirán marcar la diferencia frente a sus pares similares. Estos intereses son fundamentales y se han de alcanzar a cualquier costo, además servirán de cimiento para la identificación de los ejes que definirán los objetivos de largo plazo.

### 5.1. Intereses de la Región Ancash

Los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. Partiendo de esta premisa y dada la evaluación de la situación actual de la región Ancash, el interés principal es incrementar sosteniblemente su Productividad, institucionalidad y bienestar de la región, coadyuvando así a mejorar la calidad de vida de su población, con una adecuada administración de sus ingresos y recursos, así como las capacidades que le permitirán alcanzar el nivel de competitividad proyectado.

Asimismo los intereses de la Región Ancash, son agrupados en dos ejes principales:

***Promover la diversificación de productiva de la región.*** Para la Región Ancash es trascendental dejar de depender de la minería, actualmente representa el 36% de su PBI, debido a que los recursos mineros son finitos, Ancash debe promover el desarrollo de sus otras actividades económicas como: Turismo, agricultura, industria pesquera, e industria siderúrgica, permitiendo que el desarrollo de Ancash sea sostenible y sustentable en el tiempo. Esto también permitirá que Ancash tenga un portafolio diversificado y con valor agregado de sus recursos productivos.

***Desarrollar su capital humano.*** La mejora de las capacidades de la población económicamente activa de Ancash influirá directamente en el incremento de la productividad

de las actividades económicas a las que se dedican, es muy importante que las personas que desarrollan las actividades económicas en Ancash estén altamente calificadas. A la vez es importante reconocer que en el centro de toda planificación debe estar la persona. Y la búsqueda de la mejora de su calidad de vida, esto origina una la mejora de su educación, acceso a la salud, vivienda, empleo y justicia.

## **5.2. Potencial de la Región Ancash.**

Adaptando a Hartman, para determinar el potencial de una organización se debe hacer un análisis interno de los siguientes elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/ científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar.

**Demográfico.** Según cifras del INEI, el departamento de Ancash tenía una población estimada a junio de 2015 de 1,148,634 habitantes, ubicándolo como la décima región más poblada del Perú, con 3.7% de la población total peruana. Teniendo a la provincia del Santa con 438,290 habitantes como la provincia más poblada de Ancash, y a la provincia de Aija con 7,789 habitantes como la menos poblada (INEI, 2016). El 60.4% de la población de Ancash vive en zonas urbanas, según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Las migraciones internas han incidido positivamente en el escenario de la realidad peruana de hoy, han posibilitado mejores condiciones de vida de cientos de miles de peruanos, que en un proceso de auto redistribución poblacional en el territorio, han activado capacidades para un mejor aprovechamiento de los recursos económicos, naturales, humanos, tecnológicos y sociales, ahora con mayor dinámica por todo el país. (OIM, 2015)

La población productiva de 15 a 64 años de edad, aumentó su participación de 55.9% en 1993, a 63.7% en 2015. Mientras, la población dependiente de 0 a 14 años de edad paso de 38.7% en 1993, a 29.1% en 2015. Respecto a la población adulta mayor, mayor a 65 años de edad, pasó a representar de 5.4% a 7.2% en 2015 (INEI, 2015). Por otro lado entre 2007 y

2015, según estimaciones del INEI la población nacional creció en promedio 1.1% anual, mientras que Ancash creció a un ritmo promedio de 0.6% anual.

**Geográfico.** Una de las principales potencialidades de la región Ancash es su ubicación geográfica, manifestándose en costa y sierra, así como su ubicación central - occidental dentro del país. Esta situación le permite la accesibilidad y comunicación con otras regiones del país de sierra y costa por vía terrestre, aérea y marítima. Asimismo, estos factores se convierten en medios importantes que facilitan el comercio, libre tránsito y transportes de mercancías y mano de obra con las regiones vecinas y a través del mar con otros países, permitiendo el desarrollo de la agroexportación, el turismo entre otras actividades.

Ancash ocupa el 2.8% del territorio nacional, siendo el 72% de su territorio básicamente andino, con diversidad de pisos altitudinales y microclimas lo que permite el desarrollo de la agricultura de una variada diversidad y variedad de productos. Asimismo, presenta una franja costera de 15 a 25 kilómetros de ancho, de clima cálido y con precipitaciones casi nulas que representa el 23% del territorio regional situándose en ella las partes costeras de los valles agrícolas de Nepeña, Santa, Lacramarca, Huarmey, Fortaleza y Casma que acumulan una superficie cultivada de 34,000 hectáreas.

Los relieves más importantes que destacan en su topografía, las cordilleras Blanca y Negra, las cuales ubican aproximadamente al centro de Ancash. La cordillera Blanca es una cadena de montañas nevadas que tiene 14 macizos nevados, 16 picos elevados por encima de los 6,000 msnm y otros 17 por encima de los 5,000 msnm, donde destaca el Huascarán con 6,768 msnm. La cordillera Negra es una cadena de montañas rocosas, siendo la más elevada el Coñocranra con 5,181 msnm. Esto permite a Ancash poseer un importante recurso para el desarrollo del turismo incluido el alpinismo, ciclismo, carrera de montaña, etc. en los nevados y montañas de la región.

Hidrográficamente en su territorio están los ríos: Santa, Lacramarca, Nepeña, Casma, Huarmey y Fortaleza; todos ellos desembocan en el Océano Pacífico. Los ríos Puchca, Yanamayo y Rupac son afluentes del río Marañón. Entre las lagunas destacan las lagunas color turquesa de Llanganuco, las lagunas de Contonga, Ichic Jacacocha, Allpacocha, Rajupaquinan, Solteracocha, Patococha, Cullicocha, Paron, Millpo, Querococha, Llaca, Runtucocha, Huayracocha entre otras.



*Figura 36.* Parque Nacional de Huascarán, Ancash  
Tomado de <http://chinchaperu.org/parque-nacional-del-huascarán/>

Al poseer una ubicación costera, y por su diversidad en riqueza hidrobiológica, le ha permitido tener y desarrollar el primer y único puerto pesquero a nivel nacional, así como el tercero en importancia del Perú, después del Callao y Paita. De la misma manera, la abundancia en recursos minerales, le ha llevado a ser la primera región productora minera del Perú, ello se ve reflejado en el PBI de la minería a nivel nacional.

**Económico.** La Región de Ancash cuenta con reservas probadas de minerales, las mismas que lo ubican como el primer productor de cobre y zinc del Perú, aportando el 26.9% y 23.9% respectivamente de la producción nacional, así como el tercer productor nacional de

plata aportando con el 13.9%. Esto le permitirá recibir canon y regalías mineras durante los siguientes años e invertir en actividades económicas que sean sustentables y sostenibles en el tiempo. El potencial manufacturero por desarrollarse de Ancash, está ubicado en la ciudad de Chimbote, sustentado por la industria pesquera, siderúrgica y azucarera.

El PBI de la región Ancash tiene la siguiente estructura: Según el Instituto Peruano de Economía, detalla las actividades económicas que desarrolla: (a) 36% minería, (b) 15% otros servicios, (c) 10% manufactura, (d) 8% construcción, (e) 7% Comercio, (f) 6% administración pública y defensa, (g) 5% agricultura y caza, (h) 13% otros que incluye pesca, transporte, almacenamiento, hospedaje, restaurantes, electricidad, agua y telecomunicaciones.

De acuerdo al informe síntesis de la actividad económica del BCRP, el crecimiento de la producción agrícola orientada al mercado externo creció en 6.7%, impulsado principalmente por la mayor producción de cultivos como caña de azúcar, maíz amarillo y espárragos. Este escenario podría ser aprovechado por la región, dado que Ancash posee un enorme potencial no desarrollado de manera estratégica, desaprovechándose las bondades ofrecidas por la naturaleza como lo son la diversidad de pisos ecológicos y microclimas, que le permitiría a Ancash ser una de los principales exportadores de productos agrícolas con valor agregado.

Entre las acciones desarrolladas para coadyuvar al desarrollo de este sector, Ancash cuenta con el Proyecto Especial CHINECAS, proyecto hidroenergético adscrito al Gobierno Regional de Ancash, encargado de ejecutar y administrar agua con fines agropecuarios, energéticos, industriales y de uso poblacional. En términos de calidad y tiempo, con el fin de satisfacer las demandas hídricas presente y futuras de los usuarios de los valles del Santa, Lacramarca, Nepeña, Casma y Sechín. Con ello se podrá potenciar la producción de algodón, arroz, caña de azúcar, vid, trigo, papa, maíz, manzana, quinua, espárragos y frutales.

Tabla 62

*Ancash; Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas (valores a precios corriente, miles de nuevos soles)*

| <b>Actividades</b>                          | <b>2010</b>       | <b>2011</b>       | <b>2012</b>       | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       | <b>2015</b>       |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 681,829           | 799,370           | 824,898           | 849,002           | 967,869           | 1,074,929         |
| Pesca, Acuicultura                          | 526,091           | 603,611           | 312,000           | 739,806           | 212,741           | 393,865           |
| Extracción de petróleo, gas y minerales     | 7,352,747         | 8,839,842         | 8,633,878         | 7,827,171         | 5,741,428         | 6,349,962         |
| Manufactura                                 | 1,570,187         | 1,928,547         | 1,753,953         | 2,261,926         | 1,768,986         | 1,905,176         |
| Electricidad, gas y agua                    | 309,104           | 311,974           | 334,010           | 341,102           | 388,185           | 481,994           |
| Construcción                                | 1,294,350         | 1,197,384         | 1,178,888         | 1,303,208         | 1,435,537         | 1,201,785         |
| Comercio                                    | 933,514           | 1,065,706         | 1,162,404         | 1,236,381         | 1,275,000         | 1,370,295         |
| Transporte, Almacén, correo, y mensajería   | 508,502           | 582,387           | 643,056           | 716,234           | 788,572           | 828,063           |
| Alojamiento, restaurantes                   | 397,365           | 471,084           | 548,153           | 622,797           | 679,608           | 729,422           |
| Telecom, y otros servicios de información   | 205,209           | 218,041           | 232,949           | 249,490           | 262,015           | 278,102           |
| Administración pública y defensa            | 624,537           | 683,463           | 765,787           | 864,026           | 1,014,285         | 1,103,309         |
| Otros servicios                             | 2,035,767         | 2,129,604         | 2,362,438         | 2,561,315         | 2,803,743         | 2,997,491         |
| <b>Valor Agregado Bruto</b>                 | <b>16,439,202</b> | <b>18,831,013</b> | <b>18,752,414</b> | <b>19,572,458</b> | <b>17,337,969</b> | <b>18,714,393</b> |

Fuente Instituto Nacional de Estadística e Informática, con información disponible al 15 de agosto de 2016.

La Región Ancash puede desarrollar y hacer competitiva a industrias relacionadas con la minería, agroindustria y pesquería, ya que cuenta con abundantes materia prima, cuenta con energía producida en la misma Región Ancash, con terrenos y agua para desarrollar la agricultura, también cuenta con recursos hidrobiológicos. Ancash como pocas regiones del Perú, cuenta con un puerto propio que le facilita el proceso de exportación e importación de maquinarias del exterior, sin la necesidad de trasladarse hasta el Callao (CEPLAN, 2013).



*Figura 37.* Proyecto Especial CHINECAS, Ancash  
Tomado de <http://www.regionancash.gob.pe/index.php/gestion-2015-2018/proyecto-especial-regional/proyecto-especial-chinecas>

**Tecnológico/científico.** La Región Ancash posee un potencial para el desarrollo de la agricultura, tiene una superficie agrícola de 439,459,79 hectáreas (INEI, 2016), el 80% de estos se localizan en la sierra el resto en la costa, con asistencia de Sierra Exportadora, se están desarrollando los programas de Palta Hass, Perú Berries, Granos Andinos y Truchas mediante el cual los productores reciben asistencia técnica para mejora de la calidad del producto, cosecha y post cosecha, buenas prácticas agrícolas (Sierra Exportadora, 2016).

En abril de 2013, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC) aprobó el Programa Nacional de Ciencia, Desarrollo Tecnológico e Innovación en Acuicultura. Este programa propone, considerando las necesidades actuales de

mejorar la productividad y competitividad de los productores acuícolas: a) proporcionar un soporte científico-técnico adecuado a los sistemas de cultivo consolidados y a los que prometen convertirse en sistemas económicamente viables, b) propiciar el uso sostenible de los ecosistemas que soportan cultivos importantes y, c) movilizar fondos para financiar las investigaciones prioritarias y la formación de profesionales para atender las necesidades de ciencia, desarrollo tecnológico e innovación en acuicultura. Ancash cuenta con alrededor de 260 lagunas altoandinas, en dicho lugar se produce harina y aceite de pescado, insumos para la preparación de alimento balanceado.

La Región Ancash, recibe importantes montos por concepto de canon, del cual una porcentaje es destinado a las Universidades para desarrollar innovaciones e investigación científica, los mismos que deberían ser dirigidas a mejorar la competitividad y productividad de la agricultura, acuicultura, industria pesquera y turismo de la Región para dar un valor agregado a los productos y servicios que ofrece la Ancash.

***Histórico/psicológico/sociológico.*** El asentamiento humano más antiguo del Perú, la Cueva del Guitarrero se encuentra en Ancash, provincia de Yungay distrito de Shupluy, fechado hacia mediados del XIII milenio a. C. (12,560 a. C.). Hacia el VII milenio a.C. ya habían cultivado y domesticado los primeros frijoles, pallares, ollucos, ajíes, rizomas y frutos andinos. Los altos niveles de desarrollo cultural y social alcanzados en el norte del callejón de Huaylas, definen con certeza su carácter ciertamente formativo, con respecto al posterior desarrollo maduro de la cultura Chavín.

Según Julio Cesar Tello, la cultura peruana es autóctona y las huellas de la cultura Chavín son una prueba de esta teoría, Los chavines fueron buenos agricultores, construyeron extensos canales de regadío y producían maíz a gran escala, utilizaron el telar, elaborando vestidos de algodón con adornos de lana. Además, se distinguieron por tallar símbolos y esculturas de figuras zoomórficas y antropomórficas en piedra, adornando grandes fortalezas

y templos, como el Templo de Chavín, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco. Después surgió la cultura Recuay o Huaylas, la cual antes de incorporarse al imperio incaico, influyó en los moches y los waris.



*Figura 38.* Ancash: Cabeza clava en Chavin de Huantar

Tomado de <http://historiaperuana.pe/periodo-autoctono/chavin-de-huantar/>

Con la expansión del Imperio Inca hacia el norte, Túpac Yupanqui impuso el idioma quechua como lengua principal hasta la llegada de la guerra civil inca entre Huáscar y Atahualpa, existieron dos caminos incas que atravesaban la región; (a) la primera recorría todo el callejón de Huaylas y (b) el segundo toda la sierra oriental de Ancash. Los primeros colonos españoles llegaron a Ancash atraídos por las cuantiosas vetas de metales preciosos.

A finales del siglo XVIII, los pueblos de Chacas y Piscobamba protagonizaron fuertes rebeliones, originados por los execrables tributos que obligatoriamente tenían que pagar los indios, sumado a los abusos de los caciques y corregidores. Con la llegada de la expedición Libertadora del Perú, Ancash aportó un importante número de hombres a la causa. Después de la declaración de Independencia del Perú, en 1821, por estatuto provisorio en Huaura, se creó de manera provisional el departamento de Huaylas con los partidos de Huaylas, Conchucos, Huari, Cajatambo, Huamalés y Huánuco, nombrando a Toribio de Luzuriaga como su presidente.

El Presidente José de La Mar, crea el distrito de Huaraz y designando a la ciudad de Huaraz, Capital del departamento de Huaylas, por Ley del 18 de enero de 1823, dándole el título de “La muy generosa ciudad de Huaraz”. El Presidente Agustín Gamarra, el 28 de febrero de 1839 cambia el nombre de Huaylas por el de Ancash, para perpetuar la victoria del Ejército Restaurador sobre el de la Confederación Perú – Boliviana, que tuvo lugar el 20 de enero de 1839 en el lugar denominado Ancash.

La Región Ancash es como el Perú, multicultural y multilingüe, esto permite que múltiples minorías puedan convivir en armonía y buscar el desarrollo de sus integrantes, después del terremoto de 1970 que sepultó la ciudad de Yungay, esta Región ha podido recomponerse, construir y convertir a Huaraz como una de las principales ciudades de la sierra peruana, así como a Chimbote en un importante centro comercial, puerto y centro manufacturero de la costa peruana.

**Organizacional/administrativo.** El Gobierno Regional de Áncash entró en funcionamiento a partir del 01 de enero del año 2003 de acuerdo a lo señalado en la Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales del 18 de noviembre del 2002 y su modificatoria aprobada mediante Ley N° 27902. Los Gobiernos Regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera un pliego presupuestal. Están compuestos por un Consejo Regional y un Gobernador Regional.

El Gobernador Regional constituye el órgano ejecutivo y sus funciones incluyen proponer y ejecutar el presupuesto, designar a los oficiales de gobierno, promulgar decretos y resoluciones, ejecutar planes, programas y administrar las propiedades y rentas regionales. El Consejo Regional es el órgano normativo y fiscalizador de primer nivel organizacional del Gobierno Regional, está integrado por veinticuatro Consejeros Regionales. Ambos órganos son elegidos mediante un sufragio directo por un período de 4 años.

Por lo tanto, el potencial administrativo de la Región Ancash, es poseer la responsabilidad de liderar y dirigir el desarrollo regional de Ancash, teniendo la posibilidad de cumplir su visión y misión, sin embargo a pesar de haber recibido competencias y funciones dotado de mayores recursos de parte del gobierno central, aún no ha gastado de manera eficaz y eficiente todos los recursos que le ha sido trasferido, entre el 2005 y el 2012 su presupuesto se ha incrementado en 143% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013).

El problema de fondo es que dichas transferencias no han sido acompañadas de todos los recursos, capacidades y controles necesarios para un gasto de calidad, acorde con la diversidad de realidades regionales y locales. Como resultado, el desempeño de los sectores, gobiernos regionales y gobiernos locales ha sido heterogéneo (Contraloría General de la Republica, 2014).

Según la Contraloría General de la Republica, las irregularidades en la licitación de obras públicas y contrataciones de servicios en los últimos 6 años, le ha costado pérdidas por 200 millones de soles a la Región Ancash (La Republica, 2015), los organismos de supervisión, control del gobierno regional y municipalidades tienen una gran tarea por desarrollar e implementar para que casos como estos no vuelvan a ocurrir.

**Militar.** El porcentaje de victimización, de población que sufrió algún hecho delictivo en la región Ancash es 31.8% y la percepción de inseguridad es 73.9% (INEI, 2016). Estos hechos hacen necesarios la presencia de personal policial en la región Ancash con un total de 3848 efectivos distribuidos en 85 comisarías en toda la región (PNP, 2015)

El 23 de junio de 2016, por cuarta vez consecutiva se declaró el estado de emergencia, durante este régimen quedan suspendidos los derechos constitucionales relativos a la libertad, seguridad personal y la inviolabilidad de domicilio en las provincias del Santa y Casma.

Ampliando este régimen por 45 días más el mismo que había iniciado el 25 de diciembre de

2015, debido a la alta criminalidad dedicada al sicariato, la extorsión y la venta de drogas en la Región Ancash (Diario Correo, 2015).

### **5.3 Principios Cardinales de Ancash**

Estos principios cardinales nos hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización dentro de su entorno. Y como lo señala D'Alessio (2012) estos son cuatro: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados-presentes, (c) Contrabalance de intereses y (d) Conservación de los enemigos (competidores).

***Influencia de terceras partes.*** Conforme se tiene la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, las regiones han sido creadas con la finalidad de fomentar su desarrollo sostenible, promoviendo la inversión y generando empleo. Estos son en teoría autónomos, dado que aún persiste la influenciada directa del Gobierno Central, dado que este último es el responsable del desarrollo de las regiones a través de políticas económicas, fomento a la inversión, regulación de los impuestos, regulación de remuneraciones mínimas, desarrollo de infraestructura vial de conexión entre regiones, tratados de libre comercio para el fomento del comercio exterior, entre otras.

Por otro lado, se encuentra influenciada también por las decisiones políticas y económicas de sus vecinos geográficos (norte con el departamento de la Libertad, al este con Huánuco y al sur con Lima), vecinos que marcan hasta cierto punto el quehacer de Ancash. Debido a que estas regiones vecinas tienen los mismos intereses y buscan alcanzar el desarrollo de sus comunidades.

***Lazos pasados y presentes.*** La historia de Ancash está vinculada a las tradiciones culturales más tempranas del Antiguo Perú, desde el desarrollo de las tradiciones líricas del Arcaico hasta las áreas de influencia de las civilizaciones Caral-Supe y Chavín de Huántar. Antropológicamente conserva diversas costumbres y tradiciones, especialmente en la música, el folklore y las fiestas costumbristas. El centralismo se ha dado desde tiempos ancestrales,

desde la cultura inca, siendo Cusco en ese entonces su sede y pasando a Lima en la actualidad.

La regionalización se creó para superar el excesivo centralismo de Lima, iniciándose el 19 de noviembre de 2002 durante el gobierno de Alejandro Toledo. La intención fue buena, pero lamentablemente no se obtuvieron los resultados esperados, más por el contrario se vio un desbalance de oportunidades para el desarrollo de todas las regiones, plagadas además de actos de corrupción y enriquecimientos ilícitos por parte de la mayoría de autoridades, Miro Quesada (El Comercio, 2014).

Por lo tanto, en la actualidad la regionalización no ha alcanzado un desarrollo sostenible diversificado de su economía, tal como se esperaba. Ancash, a pesar de contar con una estructura de producción en su mayoría basada en la actividad minera y pesca.

Habiendo obtenido por muchos años ingresos cuantiosos, principalmente por la alta cotización de los minerales, mantiene aún un nivel de pobreza del 29.02%, según datos del INEI.

***Contrabalance de intereses.*** La minería en Ancash es uno de los principales ejes económicos dentro de su estructura económica; sin embargo, existen conflictos con las comunidades campesinas aledañas a las minas por la preservación del medio ambiente, siendo paradójicamente las localidades donde se encuentran las mismas, las más pobres de la región. Otro aspecto es el sector pesquero; Ancash se constituye como la región pesquera más importante del Perú, por todos los recursos ictiológicos que esta conserva, además de que al realizarse el proyecto de ampliación del puerto, sería atractivo para otras regiones del país; no obstante, existe discrepancias y restricciones en favor de la preservación de los recursos marinos, en contraparte a la promoción del empleo que demanda la población de la región.

***Conservación de enemigos.*** En la región Ancash existe la minería informal, así como la sobreexplotación de los recursos hidrobiológicos, situación que afectaría el futuro

económico de esta región; sin embargo, son actividades que están generando empleos e ingresos a la población. En este sentido, existen empresas que pescan en épocas de veda, incumpliendo las normas ya establecidas, por lo que falta el control necesario. De la misma manera, minería informal que incumple con las normas de seguridad en el trabajo, así como los cuidados medio ambientales que la actividad implica.

Otra situación es la falta de institucionalidad en la región, falta de liderazgo de las autoridades, convirtiéndose en una región plagada de ineficiencia y corrupción en el sector público. En la mayoría de casos articulados y en complicidad con servidores permanentes del estado. Debido a la falta de control y enfoque de las inversiones públicas dentro de la región Ancash, sin embargo en los últimos años esta ha ido cambiando por la intervención de entidades supervisoras como la Contraloría General de la República y la Fiscalía de la Nación.

#### **5.4 Matriz de Intereses regionales (MIR)**

La región Ancash tiene fundamentales intereses a largo plazo, para alcanzarlos es necesaria la adecuada formulación de estrategias y determinación de objetivos a largo plazo, asimismo, es fundamental la excelente ejecución de estas (Tabla 63).

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

Estos objetivos están en función a los objetivos estratégicos de desarrollo, y se encuentran alineados con la visión para la región Ancash para el año 2025, teniendo en cuenta la situación actual de la región Ancash, su potencial y sus intereses, explotando sus fortalezas y oportunidades, reduciendo las amenazas y debilidades. Los objetivos de largo plazo son los siguientes:

- OLP 1: Para el 2025 el arribo de turistas ha Ancash es de 150 mil al año, en el 2015 es de 61,384 al año.
- OLP 2: Para el 2025 el empleo formal será de 50%, en el 2015 es de 18%.

- OLP 3: Para el 2025 generar acceso a agua potable para 50,000 habitantes.
- OLP 4: Para el 2025 reducir un 50% los delitos, en el 2015 son 12,138 delitos.
- OLP 5: Para el 2025 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será 85% y 70% en matemáticas en la Evaluación Censal de Estudiantes de segundo grado de primaria, en el 2015 es 43.3% en comprensión de textos y 24.6% en matemáticas.
- OLP 6: La pobreza en Ancash el 2025 será 10%, en el 2015 es de 24%.
- OLP 7: El PBI del sector agrícola el 2025 será de S/. 2,000 millones, en el 2015 es de S/. 1,074 millones.
- OLP 8: El PBI del sector manufacturero el 2025 será de S/. 4,000 millones, en el 2015 es de S/. 1,905 millones.
- OLP 9: El PBI del sector minero el 2025 será de S/. 12,000 millones, en el 2015 es de S/. 6,349 millones.

## 5.6 Conclusiones.

Una economía cada vez más globalizada obliga a toda unidad productora estar a la vanguardia en innovación y tecnología en la creación de sus productos, Ancash cuenta con importantes producción, exportación de minerales y productos pesqueros básicos, pero debido a la falta de valor agregado en estos, son cotizados con precios fijados internacionalmente por ser commodities, menguando los ingresos de la región Ancash y sus familias.

Los objetivos a largo plazo están alineados a la visión y los intereses. El principal objetivo a largo plazo es incrementar el PBI de la región Ancash, promoviendo la diversificación de sus actividades productivas y creando clústeres industriales de sus actividades económicas. Se busca mejorar la calidad de vida de la población de Ancash con la creación de empleos formales; asimismo, se propone mejorar los servicios básicos (como el

acceso de más familias al agua potable) y disminuir los delitos para acabar con la inseguridad ciudadana en la región.

Tabla 63

*Matriz de interés regional (MIR)*

| Interés Regional   | Intensidad de Interés          |                                      |            |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|------------|
|  | Vital                          | Importante                           | Periférico |
| IO 1. Potenciar el turismo.                              |                                | (La Libertad)<br>(Huánuco)<br>(Lima) |            |
| IO 2. Mejorar las condiciones laborales de la población. | La Libertad<br>Huánuco<br>Lima |                                      |            |
| IO 3. Mejorar la cobertura de los servicios básicos.     | La Libertad<br>Huánuco<br>Lima |                                      |            |
| IO 4. Disminuir los delitos.                             | La Libertad<br>Huánuco<br>Lima |                                      |            |
| IO 5. Brindar acceso a educación básica de calidad.      | La Libertad<br>Huánuco<br>Lima |                                      |            |
| IO 6. Mejorar la calidad de vida de la población.        | La Libertad<br>Huánuco<br>Lima |                                      |            |
| IO 7. Generar crecimiento del sector agrícola.           |                                | (La Libertad)<br>(Huánuco)<br>(Lima) |            |
| IO 8. Desarrollar el sector manufacturero.               |                                | (La Libertad)<br>(Huánuco)<br>(Lima) |            |
| IO 9. Desarrollar el sector minero.                      |                                | (La Libertad)<br>(Huánuco)<br>(Lima) |            |

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos III y IV se generaron la matriz de evaluación de factores internos y externos, matriz de perfil competitivo y referencial, los mismos que servirán de insumos para el proceso estratégico, según plantea D'Alessio (2012), que ofrecerá como resultado las estrategias que lleven a la Región Ancash al futuro deseado declarado en el visión, a continuación se presenta el desarrollo de la formulación estratégica.

### 6.1 Matriz de Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

El emparejamiento de las matrices MEFÉ y MEFI, tiene por objetivo generar posibles estrategias que servirían a la Región Ancash, el objetivo de este cruce de información es el de aprovechar las oportunidades con las fortalezas de la Región Ancash, minimizar o atenuar el impacto de las amenazas con las fortalezas de la Región Ancash. También se busca mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades del entorno, y mejorar las debilidades para reducir el impacto de las amenazas del entorno en la Región Ancash. La tabla matriz FODA muestra las estrategias generadas, como se muestra en la Tabla 64.

El cruce de las fortalezas y las oportunidades externas, nos permite elaborar estrategias que potencien las fortalezas de Ancash y se pueda aprovechar las oportunidades externas como: (a) Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash, (b) Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes, (c) Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash y (d) Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash.

El cruce de las debilidades y las oportunidades externas, nos permite formular estrategias que nos permitan mejorar nuestras debilidades y aprovechar las oportunidades externas como las siguientes: (a) Impulsar la diversificación económica de la región Ancash, (b) Crear centros de investigación, (c) Desarrollar prácticas y herramientas que estimulen la

innovación, (d) Crear fondos de capital de riesgo, (e) Desarrollar estrategias para atraer y retener talento y (f) Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash.

El cruce de las fortalezas y las amenazas del entorno permitirá desarrollar estrategias para mitigar el impacto de estas como: (a) Desarrollar planes para prevenir e intermediar, así como abrir el camino a procesos de diálogo para solucionar los conflictos sociales, (b) Impulsar la prevención de delitos y (c) brindar acceso de calidad a los servicios públicos, para luchar contra la alta participación de la informalidad en la economía peruana.

El cruce de las debilidades con las amenazas externas nos permite generar estrategias que reduciendo las debilidades evitaremos el impacto de las amenazas externas como: (a) Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash y (b) Impulsar el consumo interno y entre regiones.

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

La Matriz PEYEA, como muestra la Figura 39, permite determinar la postura estratégica, tiene dos ejes que combina los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), a partir de los resultados obtenidos, según la posición del vector resultante la Matriz PEYEA indica que la postura estratégica de la Región Ancash tiene una aceptable fortaleza financiera, alta fortaleza de la industria, una baja estabilidad del entorno y aceptable ventaja competitiva.

El perfil competitivo de Ancash obliga a desarrollar ventajas competitivas en otras áreas a la minería, hoy la principal fuente de ingresos de Ancash debido a que esta depende de recursos no renovables y en el futuro supondría disminución de ingresos. Ancash debe apuntar a desarrollar otras actividades como el turismo y agroexportación, para generar ingresos sostenibles en el tiempo, debe buscar diferenciar sus productos y servicios con diseño, exclusividad y calidad creando una marca regional y dando valor agregado a estos.

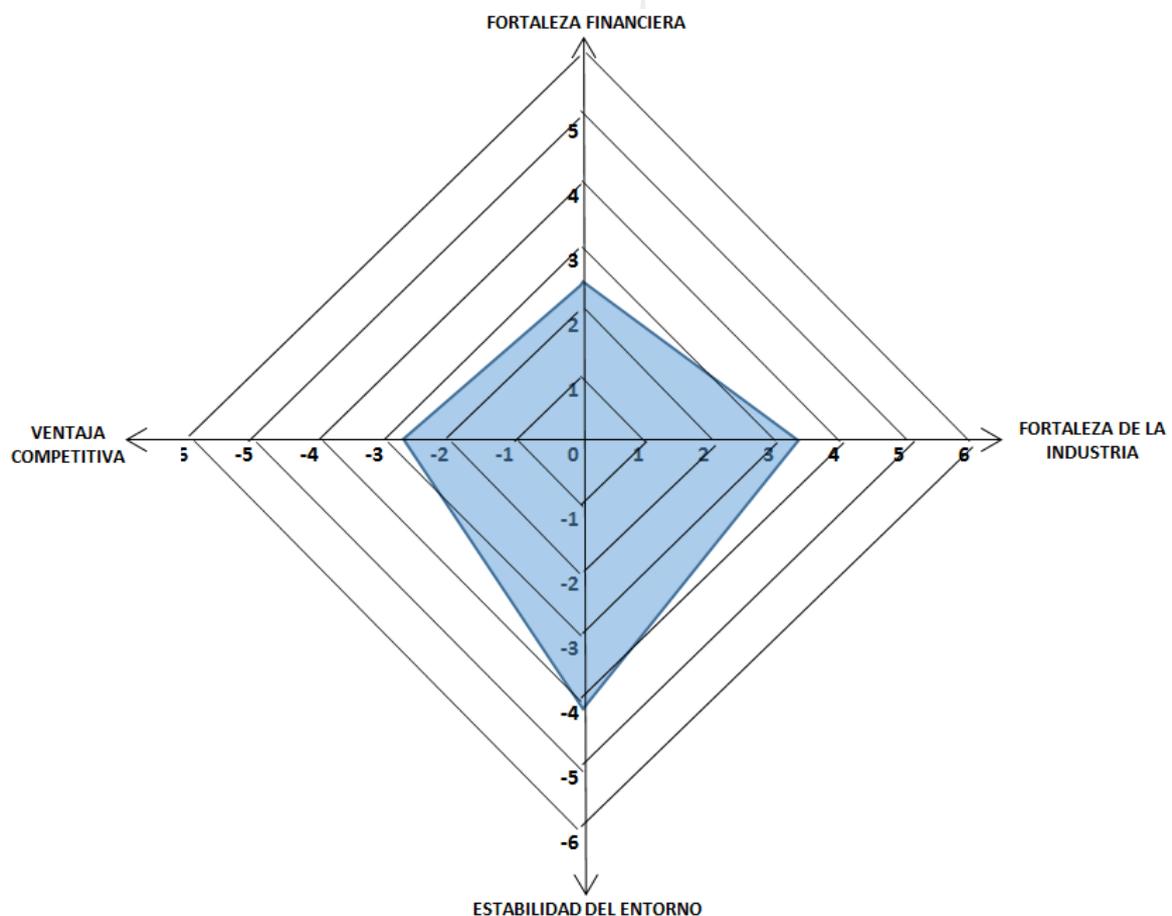
Tabla 64

Matriz FODA de la Región Ancash

|   |     | Fortalezas   | Debilidades   |
|---|-----|--|---|
|   |     | 1 Disponibilidad económica y presupuestal.   | 1 Deficiente gestión pública  |
|   |     | 2 Recursos naturales: hídricos, calidad de suelos, diversos de pisos ecológicos para la agricultura.   | 2 Inexistente desarrollo de clústeres industriales  |
|   |     | 3 Recursos turísticos; museos, santuarios, restos arqueológicos, parque nacional, reservas nacionales.   | 3 Falta de centros de investigación   |
|   |     | 4 Reservas mineros y recursos pesqueros  | 4 Inexistencia de gestión de talento humano   |
|   |     | 5 Infraestructura logística desarrollada   | 5 Deficiente inversión en educación de calidad  |
| <b>Oportunidades</b>  |     |  |   |
| 1 Apertura de mercados (Perú cuenta con 21 TLC vigentes)  | FO1 | Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash (F1,F3,O1,O2,O3,O5)   | DO1 Impulsar la diversificación económica de la región Ancash (D1,D2,O1,O2,O3,O6)           |
| 2 Estabilidad macroeconómica en el Perú.  | FO2 | Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes (F1,F2,O1,O2,O3)  | DO2 Crear centros de investigación (D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3,O6)                                |
| 3 Crecimiento económico   | FO3 | Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash (F1,F4,O1,O2,O3)  | DO3 Desarrollar prácticas y herramientas que estimulen la innovación (D2,D3,D4,D5,O2,O3,O6) |
| 4 Inversión pública en infraestructura.   | FO4 | Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash (F1,F3,F4,F5,O1,O2,O3,O4,O6)  | DO4 Crear fondos de capital de riesgo (D1,D3,D4,O2,O3,O6)                                   |
| 5 Creciente demanda de turistas internacionales por destinos que ofrezcan experiencias múltiples. |     |  | DO5 Desarrollar estrategias para atraer y retener talento (D3,D5,O2,O3,O6)                  |
| 6 Tendencia al alza del precio de los minerales.  |     |  | DO6 Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash (D1,D2,O2,O3,O4,O5,O6) |
| <b>Amenazas</b>   |     |  |   |
| 1 Inestabilidad del tipo de cambio  | FA1 | Desarrollar planes para prevenir e intermediar, así como abrir el camino a procesos de diálogo para solucionar los conflictos sociales (F1,F2,F3,F4, A4) | DA1 Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash (D2, A3)       |
| 2 Incremento de la delincuencia   | FA2 | Impulsar la prevención de delitos (F1, F2,F3,F4,A2,A3)   | DA2 Impulsar el consumo interno y entre regiones (D1, A1)                                   |
| 3 Alta participación de la economía informal en la actividad productiva del Perú                  | FA3 | Brindar acceso de calidad a los servicios públicos (F1,F3,F4,A3)   |   |
| 4 Conflictos sociales   |     |  |   |

Nota. Adaptado de "Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, F. 2012, p. 276.

Con el análisis PEYEA debemos destacar las siguientes estrategias específicas: (a) Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash, (b) Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes, (c) Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash, (d) desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash, (e) impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash, (f) Impulsar la diversificación económica de la región Ancash, (g) desarrollar prácticas y herramientas que estimulen la innovación, (h) crear fondos de capital de riesgo, (i) desarrollar estrategias para atraer y retener talento, (j) Impulsar la prevención de delitos, (k) brindar acceso de calidad a los servicios públicos y (l) incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash.



*Figura 39.* Análisis matriz PEYEA

*Nota.* Adaptado de “Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. 2012, p. 304.

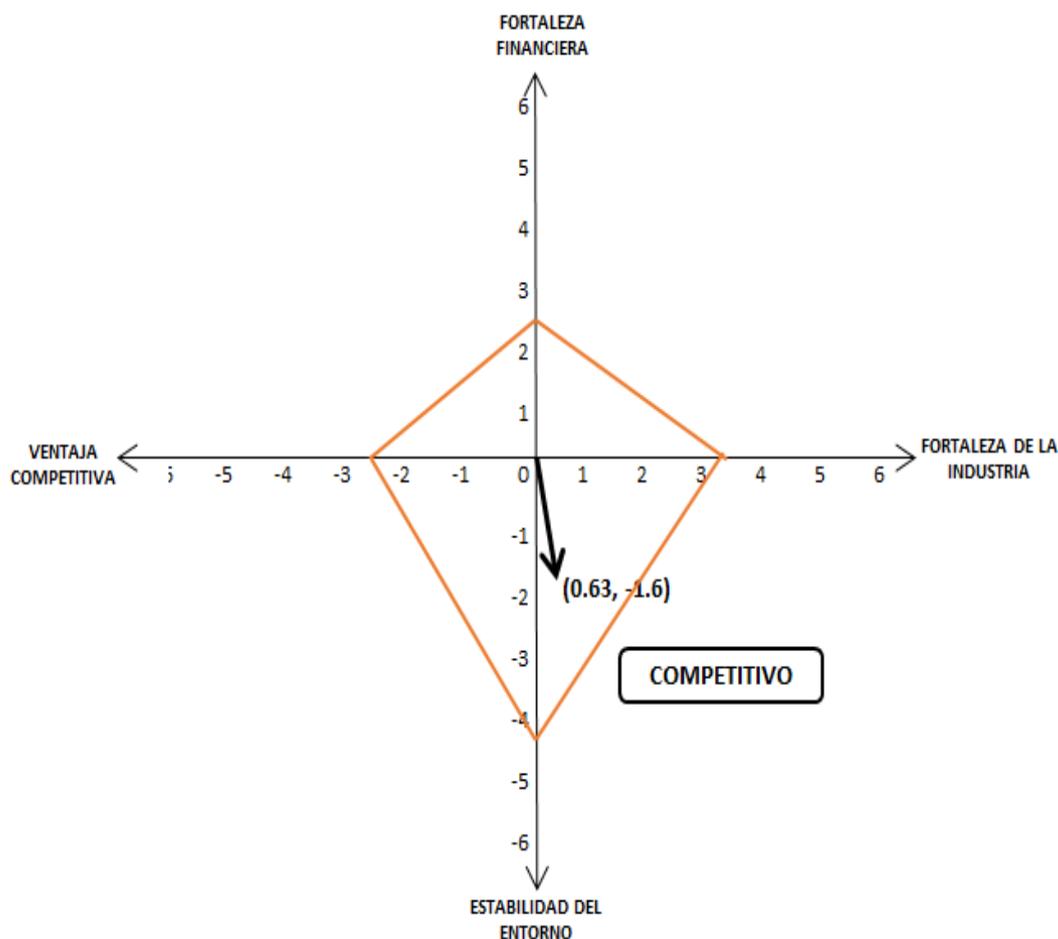


Figura 40. Gráfico PEYEA

Punto X: FI + VC

Punto Y: EE + FF

Nota. Adaptado de “Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. 2012, p. 304.

Tabla 65

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

| Posición Estratégica Interna   |  |               |   |   |   |   |   |   |   |                |  |
|--|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------|--|
| Plantilla para la Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) |  |               |   |   |   |   |   |   |   |                |  |
| 1  | Retorno de la Inversión                      | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto           | Se considera bajo debido a la inversión no muy adecuada del presupuesto de Ancash.       |
| 2  | Apalancamiento                               | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado     | Es mínimo el endeudamiento público.  |
| 3  | Liquidez                                     | Desbalanceada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólido         | Cuenta con altos ingresos debido las industrias minera, pesquera, energía y siderúrgica. |
| 4  | Capital requerido versus capital disponible  | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo           | Cuenta con ingresos por canon y otros disponibles para la inversión.                     |
| 5  | Flujo de caja                                | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto           | Los gastos son corrientes y los ingresos el presupuesto, canon y otros.                  |
| 6  | Facilidad de salida del mercado              | Difícil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil          | Es difícil ya que es una institución pública.  |
| 7  | Riesgo involucrado en el negocio             | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo           | Debido a que los ingresos son constantes.  |
| 8  | Uso de economías de escala y de experiencia. | Bajas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas          | Sus industrias aún están en desarrollo.  |
|  |  |               |   |   |   |   |   |   |   | Promedio = 2.5 |  |

Tabla 65 (continuación)

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

| Plantilla para la Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)       |   |             |   |   |   |   |   |   |   |            |   |
|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|---|
| 1   | Participación de Mercado                        | Pequeña     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande     | El efecto de las mejoras será en toda la Región Ancash.   |
| 2   | Calidad del producto                            | Inferior    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior   | Los productos de la Región son buenos.  |
| 3   | Ciclo de vida del producto                      | Avanzada    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano   | El desarrollo de la Región Ancash está iniciando.   |
| 4   | Ciclo de reemplazo del producto                 | Variable    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo       |   |
| 5   | Lealtad del consumidor                          | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | Se propone el desarrollo de actividades económicas sostenibles.   |
| 6   | Utilización de la capacidad de los competidores | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | Debido a que sus productos son materias primas los compradores buscan precios bajos.                        |
| 7   | Conocimiento tecnológico                        | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | Al igual que Ancash los competidores están desarrollándose aún.   |
| 8   | Integración vertical                            | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | Están implementándose algunas mejoras tecnológicas sobre todo en minería y energía.                         |
| 9   | Velocidad de introducción de nuevos productos   | Lenta       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida     |   |
|   |   |             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |            | Son Regiones delimitadas por el Estado peruano  |
|   |   |             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |            | Están trabajando en agroindustria pero aún es difícil la creación de nuevos productos.                      |
|   |   |             |   |   |   |   |   |   |   |            | Promedio = - 2.77   |
| Posición Estratégica Externa  |   |             |   |   |   |   |   |   |   |            |   |
| Plantilla para la Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)   |   |             |   |   |   |   |   |   |   |            |   |
| 1   | Cambios tecnológicos                            | Muchos      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos      | La globalización hace que los cambios sean constantes   |
| 2   | Tasa de inflación                               | Alta        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       | Existe un buen manejo de la política monetaria de parte del BDR   |
| 3   | Variabilidad de la demanda                      | Grande      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña    | Existe una demanda constante para los productos mineros, pesqueros y siderúrgicos.                          |
| 4   | Rango de precios de los productos competitivos  | Amplio      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho   | Los precios de los productos mineros y pesqueros son dados por el mercado externo.                          |
| 5   | Barrera de entrada al mercado                   | Pocas       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas     | Se necesita altos montos de inversión y para la industria minería, pesquera y siderúrgica.                  |
| 6   | Rivalidad / presión competitiva                 | Alta        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       | Otras regiones del Perú tienen otros tipos de productos mineros y pesqueros.                                |
| 7   | Elasticidad de precios de la demanda            | Elástica    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica | Los productos de Ancash son commodities y sus precios son inelásticos                                       |
| 8   | Presión de los productos sustitos               | Alta        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       | Aún hay pocos sustitos para los productos mineros, pesqueros y siderúrgicos.                                |
|   |   |             |   |   |   |   |   |   |   |            | Promedio = - 4.125  |
| Plantilla para la Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) |   |             |   |   |   |   |   |   |   |            |   |
| 1   | Potencial de crecimiento                        | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | Debido al potencial minero, energético, su industria pesquera y siderúrgica.                                |
| 2   | Potencial de utilidades                         | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | Ancash mantiene sus ingresos altos debido a sus industrias extractivas y energético.                        |
| 3   | Estabilidad financiera                          | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | Debido a los ingresos menores por baja de precios de los minerales en el mercado global.                    |
| 4   | Conocimiento tecnológico                        | Simple      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo   | La región aún está en proceso de desarrollo e implementación tecnológico en su producción.                  |
| 5   | Utilización de recursos                         | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente  | Una de las grandes debilidades de la Región es su ineficiente inversión pública.                            |
| 6   | Intensidad de capital                           | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | A diferencia de otras regiones recibe grandes ingresos para por canon minero.                               |
| 7   | Facilidad de entrada al mercado                 | Fácil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil    | El Perú tiene varios TLC con distintos países los cuales podría aprovechar Ancash.                          |
| 8   | Productividad y utilización de la capacidad     | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | Debido al ineficiente uso del presupuesto regional se determina una falta de capacidad de gestión.          |
| 9   | Poder de negociación de los productores         | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | Sus principales productos mineros son materias primas y los precios son determinados en el mercado mundial. |
|   |   |             |   |   |   |   |   |   |   |            | Promedio = 3.44   |

Nota. Adaptado de "Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, F. 2012, p. 304.

### 6.3 Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz Interna – Externa grafica las dimensiones de la organización considerando los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices MEFI y MEFE, la Región Ancash obtuvo como resultado del análisis interno 2.64 considerando sus fortalezas y debilidades y 2.05 del análisis del entorno de la Región Ancash, evaluando y valorando las oportunidades y amenazas.

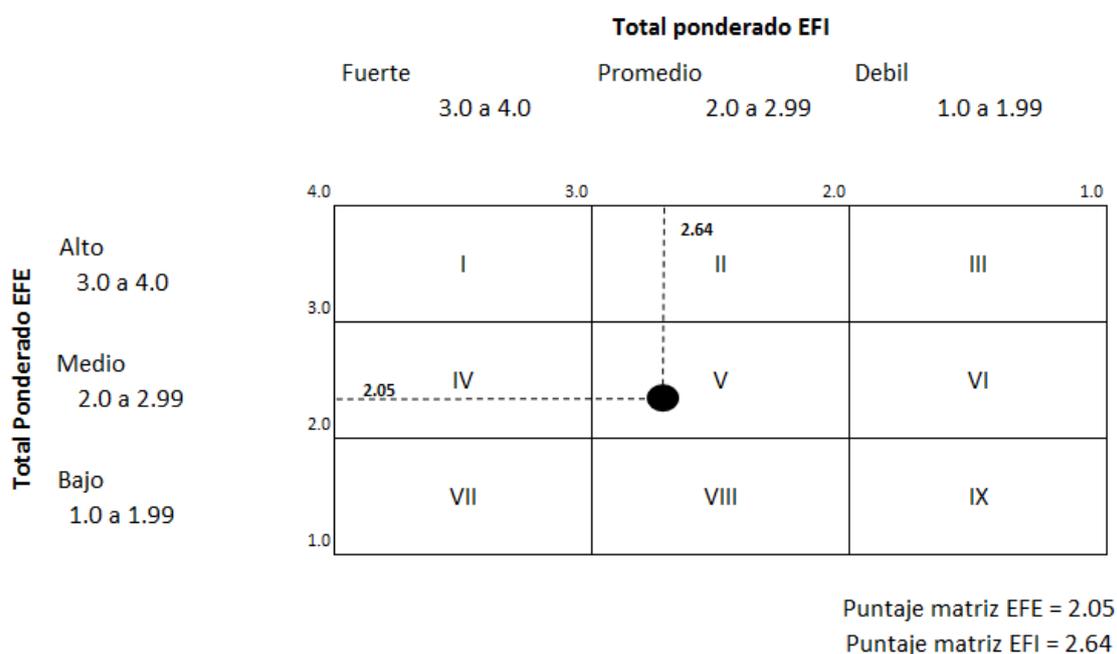
La Región Ancash se ubica en el cuadrante V de la matriz Interna - Externa, como muestra la Figura 41, en este cuadrante se plantea como recomendaciones retener y mantener, las estrategias deben dirigirse a penetrar el mercado y desarrollo de productos; es decir, desarrollar actividades con potencial de desarrollo turismo y agroexportación, pesquero, para la generación ingresos y de bienestar para las familias de la Región Ancash.

El análisis de la matriz Interna - Externa, nos permite destacar las siguientes estrategias específicas: (a) Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash, (b) Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes, (c) Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash, (d) Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash, (e) Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash, (f) Impulsar la diversificación económica de la región Ancash, (g) Crear centros de investigación, (h) Desarrollar prácticas y herramientas que estimulen la innovación, (i) Crear fondos de capital de riesgo, (j) Desarrollar estrategias para atraer y retener talento, (k) Impulsar la prevención de delitos, (l) Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash.

### 6.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE, como muestra la Figura 42, es una útil herramienta para definir la estrategia a utilizar en el desarrollo, evalúa la posición de la Región Ancash dentro de los cuadrantes respecto a dos parámetros: posición competitiva y crecimiento de mercado. La

Región Ancash se ubica en el cuadrante II, el cual recomiendo seleccionar las estrategias que: desarrollen mercados, penetren mercados, desarrollen productos, entre otros.



*Figura 41.* Grafico matriz Interna – Externa (IE)

Nota. Adaptado de “Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. 2012, p. 338.

Las estrategias específicas a dar mayor relevancia para aprovechar las oportunidades del mercado son: (a) Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash, (b) Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes, (c) Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash, (d) Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash, (e) Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash, (f) Impulsar la diversificación económica de la región Ancash, (g) Crear centros de investigación, (h) Desarrollar prácticas y herramientas que estimulen la innovación, (i) Crear fondos de capital de riesgo, (j) Desarrollar estrategias para atraer y retener talento, (k) Impulsar la prevención de delitos, (l) Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash.

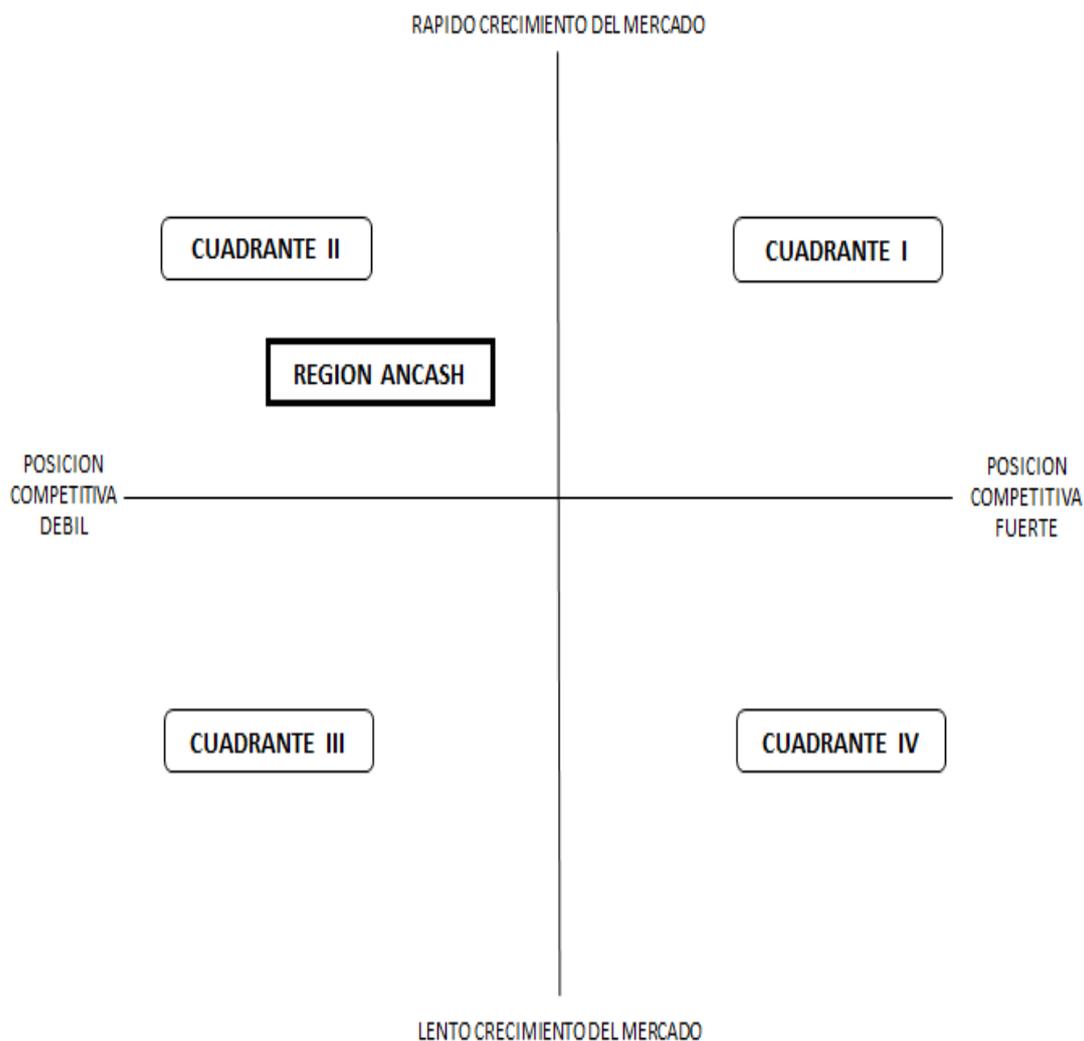


Figura 42. Grafico matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Nota. Adaptado de “Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. 2012, p. 345.

### 6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, usando las matrices MFODA, PEYEA, IE y GE, son reunidas en esta matriz de la forma como se muestra en la Tabla 66, la matriz de decisión estratégica permite reunir las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas durante el proceso, se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayores repeticiones, se consideran como estrategias retenidas a las estrategias que aparecen 3 veces o más, solo tres de las estrategias generadas son consideradas de contingencia.

Tabla 66

*Matriz de Decisión Estratégica*

|    | Estrategias  | Modalidad/Estrategia Externa Alternativa (EEA)  | FODA | PEYEA | IE | GE | Total |
|----|--|---|------|-------|----|----|-------|
| 1  | Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de mercado   | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 2  | Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de mercado   | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 3  | Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de mercado   | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 4  | Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de mercado   | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 5  | Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de mercado   | X    | X     | X  |    | 3     |
| 6  | Impulsar la diversificación económica de la región Ancash  | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de productos | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 7  | Crear centros de investigación   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Diversificación: conglomerada       | X    |       | X  | X  | 3     |
| 8  | Desarrollar prácticas y herramientas que estimulen la innovación   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Diversificación: conglomerada       | X    | X     |    |    | 2     |
| 9  | Crear fondos de capital de riesgo  | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Diversificación: conglomerada       | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 10 | Desarrollar estrategias para atraer y retener talento  | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de productos | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 11 | Desarrollar planes para prevenir e intermediar, así como abrir el camino a procesos de diálogo para solucionar los conflictos sociales | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de productos | X    |       |    |    | 1     |
| 12 | Impulsar la prevención de delitos  | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de productos | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 13 | Brindar acceso de calidad a los servicios públicos   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de productos | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 14 | Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de productos | X    | X     | X  | X  | 4     |
| 15 | Impulsar el consumo interno y entre regiones   | Modalidad Estratégica: alianza estratégica<br>EEA Intensivo : desarrollo de mercados  | X    |       |    |    | 1     |

*Nota.* Adaptado de “Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. 2012, p. 352.

## 6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 67

### Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

| Factores Claves      | Peso   | E1. Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash |             | E2. Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes |             | E3. Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash |             | E4. Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash |             | E5. Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash |             | E6. Impulsar la diversificación económica de la región Ancash. |             | E7. Crear centros de investigación |             | E8. Crear fondos de capital de riesgo |             | E9. Desarrollar estrategias para atraer y retener talento |             | E10. Impulsar la prevención de delitos. |             | E11. Brindar acceso de calidad a los servicios públicos. |             | E12. Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash |             |      |
|----------------------|--|--|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|---|-------------|------|
|                      |  | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA                                 | TPA         | PA                                    | TPA         | PA  | TPA         | PA                                      | TPA         | PA   | TPA         | PA  | TPA         |      |
| <b>Oportunidades</b> |  |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |                                    |             |                                       |             |   |             |   |             |  |             |   |             |      |
| 1                    | Apertura de mercados (Perú cuenta con 21 TLC vigentes)   | 0.09   | 3           | 0.27   | 4           | 0.36   | 4           | 0.36   | 2           | 0.18   | 4           | 0.36   | 4           | 0.36                               | 2           | 0.18                                  | 4           | 0.36  | 3           | 0.27                                    | 3           | 0.27   | 4           | 0.36  | 4           | 0.36 |
| 2                    | Estabilidad macroeconómica en el Perú.   | 0.08   | 4           | 0.32   | 4           | 0.32   | 4           | 0.32   | 4           | 0.32   | 3           | 0.24   | 4           | 0.32                               | 2           | 0.16                                  | 4           | 0.32  | 3           | 0.24                                    | 3           | 0.24   | 4           | 0.32  | 4           | 0.32 |
| 3                    | Crecimiento económico  | 0.09   | 4           | 0.36   | 4           | 0.36   | 4           | 0.36   | 4           | 0.36   | 3           | 0.27   | 4           | 0.36                               | 4           | 0.36                                  | 4           | 0.36  | 3           | 0.27                                    | 3           | 0.27   | 4           | 0.36  | 4           | 0.36 |
| 4                    | Inversión pública en infraestructura.  | 0.10   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 3           | 0.30   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 3           | 0.30                               | 2           | 0.20                                  | 3           | 0.30  | 2           | 0.20                                    | 2           | 0.20   | 2           | 0.20  | 3           | 0.30 |
| 5                    | Creciente demanda de turistas internacionales por destinos que ofrezcan experiencias múltiples.      | 0.11   | 4           | 0.44   | 3           | 0.33   | 2           | 0.22   | 4           | 0.44   | 3           | 0.33   | 3           | 0.33                               | 1           | 0.11                                  | 4           | 0.44  | 3           | 0.33                                    | 3           | 0.33   | 3           | 0.33  | 4           | 0.44 |
| 6                    | Tendencia al alza del precio de los minerales.   | 0.12   | 4           | 0.48   | 4           | 0.48   | 4           | 0.48   | 4           | 0.48   | 4           | 0.48   | 4           | 0.48                               | 4           | 0.48                                  | 4           | 0.48  | 4           | 0.48                                    | 4           | 0.48   | 4           | 0.48  | 4           | 0.48 |
| <b>Amenazas</b>      |  |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |                                    |             |                                       |             |   |             |   |             |  |             |   |             |      |
| 7                    | Inestabilidad del tipo de cambio   | 0.09   | 4           | 0.36   | 3           | 0.27   | 3           | 0.27   | 3           | 0.27   | 4           | 0.36   | 4           | 0.36                               | 2           | 0.18                                  | 4           | 0.36  | 2           | 0.18                                    | 1           | 0.09   | 3           | 0.27  | 4           | 0.36 |
| 8                    | Incremento de la delincuencia  | 0.10   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 3           | 0.30   | 3           | 0.30   | 4           | 0.40                               | 1           | 0.10                                  | 2           | 0.20  | 2           | 0.20                                    | 4           | 0.40   | 2           | 0.20  | 3           | 0.30 |
| 9                    | Alta participación de la economía informal en la actividad productiva del Perú                       | 0.12   | 4           | 0.48   | 4           | 0.48   | 4           | 0.48   | 1           | 0.12   | 4           | 0.48   | 4           | 0.48                               | 1           | 0.12                                  | 4           | 0.48  | 4           | 0.48                                    | 3           | 0.36   | 4           | 0.48  | 3           | 0.36 |
| 10                   | Conflictos sociales  | 0.10   | 1           | 0.10   | 1           | 0.10   | 1           | 0.10   | 2           | 0.20   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40                               | 3           | 0.30                                  | 3           | 0.30  | 3           | 0.30                                    | 3           | 0.30   | 3           | 0.30  | 4           | 0.40 |
| <b>Fortalezas</b>    |  |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |                                    |             |                                       |             |   |             |   |             |  |             |   |             |      |
| 11                   | Disponibilidad económica y presupuestal  | 0.10   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40                               | 3           | 0.30                                  | 4           | 0.40  | 1           | 0.10                                    | 2           | 0.20   | 3           | 0.30  | 4           | 0.40 |
| 12                   | Recursos naturales: hídricos, calidad de suelos, diversos de pisos ecológicos para la agricultura.   | 0.11   | 3           | 0.33   | 3           | 0.33   | 3           | 0.33   | 3           | 0.33   | 3           | 0.33   | 4           | 0.44                               | 3           | 0.33                                  | 3           | 0.33  | 4           | 0.44                                    | 3           | 0.33   | 3           | 0.33  | 3           | 0.33 |
| 13                   | Recursos turísticos; museos, santuarios, restos arqueológicos, parque nacional, reservas nacionales. | 0.11   | 4           | 0.44   | 4           | 0.44   | 4           | 0.44   | 4           | 0.44   | 4           | 0.44   | 3           | 0.33                               | 4           | 0.44                                  | 3           | 0.33  | 4           | 0.44                                    | 4           | 0.44   | 4           | 0.44  | 4           | 0.44 |
| 14                   | Reservas mineros y recursos pesqueros  | 0.10   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 3           | 0.30                               | 2           | 0.20                                  | 3           | 0.30  | 2           | 0.20                                    | 2           | 0.20   | 4           | 0.40  | 3           | 0.30 |
| 15                   | Infraestructura logística desarrollada   | 0.10   | 3           | 0.30   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40                               | 2           | 0.20                                  | 3           | 0.30  | 2           | 0.20                                    | 3           | 0.30   | 4           | 0.40  | 3           | 0.30 |
| <b>Debilidades</b>   |  |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |                                    |             |                                       |             |   |             |   |             |  |             |   |             |      |
| 16                   | Deficiente gestión pública   | 0.10   | 2           | 0.20   | 4           | 0.40   | 3           | 0.30   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40   | 4           | 0.40                               | 3           | 0.30                                  | 4           | 0.40  | 3           | 0.30                                    | 3           | 0.30   | 3           | 0.30  | 4           | 0.40 |
| 17                   | Inexistente desarrollo de clústeres industriales   | 0.10   | 2           | 0.20   | 4           | 0.40   | 3           | 0.30   | 4           | 0.40   | 3           | 0.30   | 4           | 0.40                               | 4           | 0.40                                  | 3           | 0.30  | 3           | 0.30                                    | 4           | 0.40   | 3           | 0.30  | 4           | 0.40 |
| 18                   | Falta de centros de investigación  | 0.08   | 3           | 0.24   | 2           | 0.16   | 4           | 0.32   | 2           | 0.16   | 2           | 0.16   | 3           | 0.24                               | 4           | 0.32                                  | 2           | 0.16  | 4           | 0.32                                    | 3           | 0.24   | 1           | 0.08  | 1           | 0.08 |
| 19                   | Inexistencia de gestión de talento humano  | 0.09   | 3           | 0.27   | 3           | 0.27   | 3           | 0.27   | 2           | 0.18   | 3           | 0.27   | 3           | 0.27                               | 4           | 0.36                                  | 3           | 0.27  | 4           | 0.36                                    | 3           | 0.27   | 3           | 0.27  | 2           | 0.18 |
| 20                   | Deficiente inversión en educación de calidad   | 0.11   | 1           | 0.11   | 3           | 0.33   | 3           | 0.33   | 1           | 0.11   | 3           | 0.33   | 3           | 0.33                               | 4           | 0.44                                  | 1           | 0.11  | 3           | 0.33                                    | 4           | 0.44   | 3           | 0.33  | 3           | 0.33 |
| <b>TOTAL</b>         |  | <b>2</b>   | <b>6.50</b> |  | <b>7.03</b> |  | <b>6.78</b> |  | <b>6.29</b> |  | <b>7.05</b> |  | <b>7.30</b> |                                    | <b>5.48</b> |                                       | <b>6.50</b> |   | <b>5.94</b> |   | <b>6.06</b> |  | <b>6.45</b> |   | <b>6.84</b> |      |

Nota. Adaptado de "Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, F. 2012, p. 371

La estrategia de mayor puntaje es la de Impulsar la diversificación económica de la región Ancash debido a que es muy conveniente e importante desarrollar los diferentes sectores económicos y dejar la dependencia de ingresos por actividades extractivas, asimismo, promover la asociación de empresas del mismo rubro para que logren sinergias e innovaciones y las compartan con empresas de su sector. A su vez, Se generen productos y servicios con mejor calidad que permita a estas empresas desarrollarse competitivamente e incrementar sus ventas esto les permitiría crear más empleos formales en la Ancash, debido a que esta región cuenta con abundantes recursos naturales para desarrollar y ser líder en actividades turísticas, agrícolas, mineras y pesqueras del norte peruano.

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

La Matriz de Rumelt, se muestra en la Tabla 68, para la Región Ancash se elaboró tomando en cuenta los siguientes criterios para la aceptación de las estrategias (D'Alessio, 2012) : (a) Consistencia, las estrategias no deben presentar objetivos y políticas que sean inconsistentes; (b) Consonancia, las estrategias deben presentar una respuesta flexible y adaptativa a los cambios en el entorno; (c) Ventaja, las estrategias deben conducir a la creación de ventaja competitivas sólidas; y d) Factibilidad, las estrategias no deben originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución. Finalmente se aceptaron las diez estrategias propuestas por cumplir los criterios satisfactoriamente.

### **6.8 Matriz Ética**

La Matriz de Ética, como se muestra en la Tabla 69, elaborada para la Región Ancash permite evaluar que las estrategias retenidas dentro del Planeamiento Estratégico sean congruentes con los valores planteados en relación a: (a) Los Derechos, (b) La Justicia y (c) El Utilitarismo. De la evaluación anterior se obtiene que todas las estrategias propuestas promueven los derechos humanos (población), son de carácter justo y son excelentes (eficientes y eficaces).

Tabla 68

*Matriz de Rumelt de la Región Ancash*

| <b>Estrategias</b>   | <b>Consistencia</b> | <b>Consonancia</b> | <b>Factibilidad</b> | <b>Ventaja</b> | <b>Se Acepta</b> |
|--|---------------------|--------------------|---------------------|----------------|------------------|
| 1 Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash             | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| Incrementar la oferta  |                     |                    |                     |                |                  |
| 2 agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 3 Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash         | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 4 Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash     | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 5 Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash     | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 6 Impulsar la diversificación económica de la región Ancash            | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 7 Crear centros de investigación                                       | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 8 Crear fondos de capital de riesgo                                    | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 9 Desarrollar estrategias para atraer y retener talento                | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 10 Impulsar la prevención de delitos                                   | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| 11 Brindar acceso de calidad a los servicios públicos                  | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |
| Incrementar la inversión privada                                       |                     |                    |                     |                |                  |
| 12 para diversificar la economía de Ancash                             | SI                  | SI                 | SI                  | SI             | SI               |

*Nota.* El criterio utilizado es retener las estrategias que aparecen dos o más veces.

Adaptado de “Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. 2012, p. 412.

Tabla 69

## Matriz Ética

|                     |   | <b>Estrategias</b>  |   |   |   |   |   |   |  |  |   |  |  |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|---|--|--|
|                     |   | <b>E1.</b> Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash | <b>E2.</b> Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes | <b>E3.</b> Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash | <b>E4.</b> Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash | <b>E5.</b> Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash | <b>E6.</b> Impulsar la diversificación económica de la región Ancash. | <b>E7.</b> Crear centros de investigación | <b>E8.</b> Crear fondos de capital de riesgo | <b>E9.</b> Desarrollar estrategias para atraer y retener talento | <b>E10.</b> Impulsar la prevención de delitos | <b>E11.</b> Brindar acceso de calidad a los servicios públicos | <b>E12.</b> Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash |
| <b>Derechos</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |   |  |  |
| 1                   | Impacto en el derecho a la vida                   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| 2                   | Impacto en el derecho a la propiedad              | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | P  | N  |
| 3                   | Impacto en el derecho a libre pensamiento         | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| 4                   | Impacto en el derecho a la privacidad             | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| 5                   | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| 6                   | Impacto en el derecho a hablar libremente         | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| 7                   | Impacto en el derecho al debido proceso           | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| <b>Justicia</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |   |  |  |
| 8                   | Impacto en la distribución                        | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| 9                   | Impacto en la administración                      | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| 10                  | Normas de compensación                            | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N  | N   | N  | N  |
| <b>Utilitarismo</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |   |  |  |
| 11                  | Fines y resultados estratégicos                   | E   | E   | E   | E   | E   | E   | E   | E  | E  | N   | E  | E  |
| 12                  | Medios estratégicos empleados                     | E   | E   | E   | E   | E   | E   | E   | E  | E  | E   | E  | E  |

CRITERIOS: Derechos (P=Promueve, N=Natural y V=Viola); Justicia (J=Justo, N=Neutro y I=Injusto); Utilitarismo (E=Excelente, N=Neutro y P=Perjudicial)

Nota. Adaptado de "Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, F. 2012, p. 420.

## 6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La matriz de estrategias retenidas y de contingencia es el resultado de la ejecución de las matrices anteriores. Las estrategias retenidas o también conocidas como estrategias primarias; son aquellas estrategias que, aparecen en mayor cantidad de veces en la matriz de decisión estratégica o seleccionada por juicio de experto del estratega dada su importancia; así mismo, deben tener un puntaje mayor a 5 o en su efecto muy cercano a 5 (4.8) como resultado al ser ejecutadas en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico. Aquellas estrategias que no aparecen en cantidad de veces en la matriz de decisión estratégica serán consideradas de contingencia o secundarias, como se muestra en la Tabla 70 (D'Alessio, 2012).

Para la región Ancash las estrategias retenidas están agrupadas en 3 Categorías, tales como: (a) diversificar las actividades productivas de la región Ancash; Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash, Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes, Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash, Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash, Impulsar la diversificación económica de la región Ancash (b) impulsar el desarrollo y competitividad de las empresas de la región; Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash, Crear centros de investigación, Crear fondos de capital de riesgo, Desarrollar estrategias para atraer y retener talento, Brindar acceso de calidad a los servicios públicos, Atraer la inversión privada para diversificar la economía de Ancash, y (c) promover la lucha contra la inseguridad ciudadana; Fomentar la prevención de delitos.

Las estrategias de contingencias son: Desarrollar prácticas y herramientas que estimulen la innovación, Desarrollar planes para prevenir e intermediar, así como abrir el camino a procesos de diálogo para solucionar los conflictos sociales, Impulsar el consumo interno y entre regiones.

Tabla 70

*Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Región Ancash*

| <b>Ítem</b>         | <b>Estrategias</b>   |
|---------------------|--|
| <b>Retenidas</b>    |  |
| 1                   | Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash   |
| 2                   | Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes   |
| 3                   | Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash   |
| 4                   | Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash   |
| 5                   | Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash   |
| 6                   | Impulsar la diversificación económica de la región Ancash  |
| 7                   | Crear centros de investigación   |
| 8                   | Crear fondos de capital de riesgo  |
| 9                   | Desarrollar estrategias para atraer y retener talento  |
| 10                  | Impulsar la prevención de delitos  |
| 11                  | Brindar acceso de calidad a los servicios públicos   |
| 12                  | Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash   |
| <b>Contingencia</b> |  |
| 13                  | Desarrollar prácticas y herramientas que estimulen la innovación   |
| 14                  | Desarrollar planes para prevenir e intermediar, así como abrir el camino a procesos de diálogo para solucionar los conflictos sociales |
| 15                  | Impulsar el consumo interno y entre regiones   |

*Nota.* Adaptado de “Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. 2012, p. 427.

## 6.10 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Tabla 71

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

|   |  | <b>VISION</b>  |  |  |   |   |  |  |   |   |
|---|--|--|--|--|---|---|--|--|---|---|
|   |  | En el año 2025, Ancash será una región competitiva a nivel nacional, reconocida como una región turística, minera, industrial y agroexportadora, orientada a mejorar la calidad de vida de su población. |  |  |   |   |  |  |   |   |
| <b>Intereses Organizacionales</b>   |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |
| 1. Diversificación productiva.<br>2. Mejorar las condiciones laborales de la población.<br>3. Mejorar la cobertura de los servicios básicos.<br>4. Disminuir los delitos.<br>5. Brindar acceso a educación básica de calidad.<br>6. Mejorar la calidad de vida de la población. |  | <b>OLP 1</b><br>Para el 2025 el arribo de turistas ha Ancash es de 150 mil al año, en el 2015 es de 61,384 al año.   | <b>OLP 2</b><br>Para el 2025 el empleo formal será de 50%, en el 2015 es de 18%. | <b>OLP 3</b><br>Para el 2025 generar acceso a agua potable para 50,000 habitantes. | <b>OLP 4</b><br>Para el 2025 reducir un 50% los delitos, en el 2015 son 12,138 delitos. | <b>OLP 5</b><br>Para el 2025 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será 85% y 70% en matemáticas en la Evaluación Censal de Estudiantes de segundo grado de primaria, en el 2015 es 43.3% en comprensión de textos y 24.6% en matemáticas. | <b>OLP 6</b><br>La pobreza en Ancash el 2025 será 10%, en el 2015 es de 24%. | <b>OLP 7</b><br>El PBI del sector agrícola el 2025 será de S/. 2,000 millones, en el 2015 es de S/. 1,074 millones | <b>OLP 8</b><br>El PBI del sector manufacturero el 2025 será de S/. 4,000 millones, en el 2015 es de S/. 1,905 millones | <b>OLP 9</b><br>El PBI del sector minero el 2025 será de S/. 12,000 millones, en el 2015 es de S/. 6,349 millones |
| <b>Estrategias</b>  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |
| E1  | Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash                                   | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E2  | Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E3  | Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash                               | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E4  | Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash                           | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E5  | Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash                           | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E6  | Impulsar la diversificación económica de la región Ancash                                  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E7  | Crear centros de investigación   | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E8  | Crear fondos de capital de riesgo  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E9  | Desarrollar estrategias para atraer y retener talento                                      | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E10   | Impulsar la prevención de delitos  | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E11   | Brindar acceso de calidad a los servicios públicos   | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |
| E12   | Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash                   | X  | X  | X  | X   | X   | X  | X  | X   | X   |

Nota. Adaptado de "Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, F. 2012, p. 428.

Mediante la matriz de estrategias vs. Objetivos a largo plazo elaborado para la región Ancash, como muestra la Tabla 71, observamos que todas las estrategias están orientadas a conducir a lograr los objetivos a largo plazo. Las doce estrategias propuestas tienen el propósito de que Ancash sea una región próspera, buscando la competitividad de sus empresas, diversificando su estructura productiva, promoviendo y ejecutando la inversión pública para que mejoren la calidad de vida de la población e incentivando y apoyando las actividades del sector privado nacional y extranjero.

Las estrategias formuladas buscan promover la diversificación de la actividad económica de la región Ancash; debido a que actualmente su principal fuente de ingresos proviene de la actividad minera, principalmente por la explotación de cobre y al ser este un recurso natural finito y no renovable. A largo plazo la región Ancash tiene el riesgo de quedarse sin recursos naturales y sin ingresos, el precio de este mineral está fijado en los mercados internacionales y la región Ancash no tiene ninguna posibilidad de influir en la variación del precio final.

Ancash cuenta con un importante legado de cultura y recursos naturales, los mismos que mediante las estrategias pretenden ser aprovechados, por el desarrollo de la industria turística, desarrollando rutas turística que unan en circuitos los múltiples atractivos naturales y culturales que posee la región Ancash, los mismos que deben ser ideados, para generar experiencias múltiples en los turistas desde la llegada en el aeropuerto o terminal terrestre en la región Ancash y a través de toda la ruta hasta llegar al destino turístico.

La demanda mundial por alimentos orgánicos está creciendo en los últimas décadas, por países desarrollados que buscan alimentos saludables y de buena calidad, la región Ancash cuenta con importantes áreas cultivables que aún no son explotadas, las estrategias buscan desarrollar la industria agroexportadora de Ancash. En sus valles fértiles con proyectos de irrigación que lograrían el ansiado desarrollo.

## 6.11 Matriz de Posibilidades de Competidores

Tabla 72

Matriz de Posibilidades de Competidores.

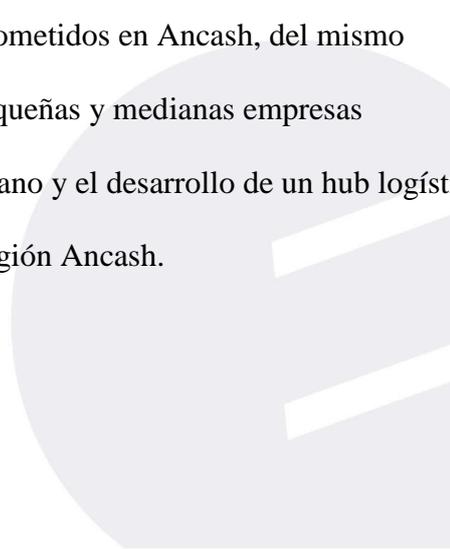
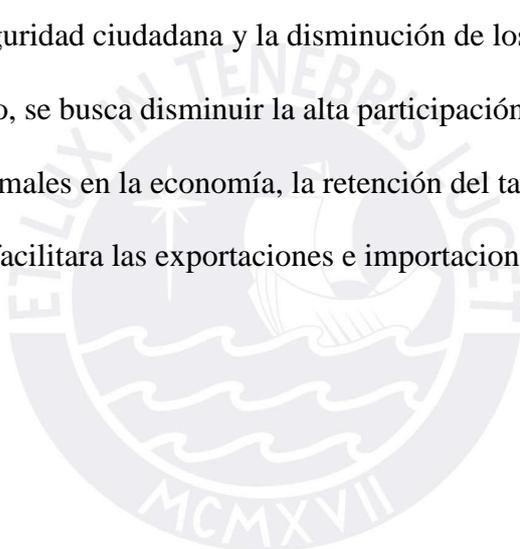
| Posibilidades Competitivas<br>Estrategias Retenidas   | Arequipa                                | La Libertad                             | Tumbes   | Ica  | Piura                                   | Gobierno Central                        |
|---|---|---|--|--|---|---|
| E1 Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash                                   | Intentará hacer lo mismo                | Intentará aliarse                       | Indiferente                                      | Indiferente                                | Estará atenta para imitar o competir    | Aliado y promueve                       |
| E2 Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes | Indiferente                             | Intentará aliarse                       | Indiferente                                      | Estará atento                              | Intentará aliarse                       | Aliado                                  |
| E3 Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash                               | Estará atento                           | Estará atento                           | Competirá  | Indiferente                                | Estará atento para imitar.              | Aliado y promotor                       |
| E4 Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash                           | Indiferente                             | Intentará aliarse                       | Intentará aliarse.                               | Indiferente.                               | Intentará aliarse                       | Aliado y promoverá e incentivara        |
| E5 Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash                           | Indiferente                             | Competirá ofreciendo mismo productos    | Intentará aliarse                                | Indiferente                                | Competirá o intentara aliarse           | Aliado y ayudara a crear cartera        |
| E6 Impulsar la diversificación económica de la región Ancash                                  | Estará atento, pasa por lo mismo.       | Intentará aliarse.                      | Indiferente, se dedica a otras actividades       | Estará atenta, para copiar                 | Indiferente                             | Aliado y provee políticas nacionales    |
| E7 Crear centros de investigación   | Estará atento, para imitar              | Intentará copiar el proceso o aliarse   | Indiferente.                                     | Indiferente, se dedica a otras actividades | Intentará aliarse o competirá           | Aliado y ayudara                        |
| E8 Crear fondos de capital de riesgo  | Indiferente                             | Intentará aliarse                       | Intentará aliarse, es competitivo en este sector | Indiferente                                | Se aliara o será indiferente.           | Aliado, ayudara y promoverá             |
| E9 Desarrollar estrategias para atraer y retener talento                                      | Intentará hacer lo mismo                | Intentará aliarse                       | Indiferente                                      | Indiferente                                | Estará atenta para imitar o competir    | Aliado y promueve                       |
| E10 Impulsar la prevención de delitos   | Será aliado, también sufre los estragos | Será aliado, también sufre los estragos | Será aliado, también sufre los estragos          | Será aliado, también sufre los estragos    | Será aliado, también sufre los estragos | Será aliado, también sufre los estragos |
| E11 Brindar acceso de calidad a los servicios público   | Indiferente                             | Indiferente                             | Indiferente                                      | Indiferente                                | Indiferente                             | Aliado                                  |
| E12 Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash                  | Compite por las inversiones             | Compite por las inversiones             | Compite por las inversiones                      | Compite por las inversiones                | Compite por las inversiones             | Aliado                                  |

Nota. Adaptado de "Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, F. 2012, p. 429.

## 6.12 Conclusiones

Las estrategias retenidas para la Región Ancash; (a) no se encuentran reñidas con los principios éticos; (b) cumplen el criterio de consenso establecido por la Matriz de Decisión; (c) cumplen con los criterios de Rumelt: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja; y (d) se encuentran alineados con los objetivos de largo plazo las mismas que buscan la diversificación de la economía de la región Ancash, y dejar la dependencia y vulnerabilidad a las que están expuestos con la actividad minera y pesquera como principal fuente de ingresos.

Es importante resaltar que las estrategias proponen buscar inversión local o extranjera para diversificar las actividades económicas, como la agroindustria y turismo. Asimismo, desarrollar la infraestructura de transporte y diseñar un plan integral para la lucha contra la inseguridad ciudadana y la disminución de los delitos cometidos en Ancash, del mismo modo, se busca disminuir la alta participación de las pequeñas y medianas empresas informales en la economía, la retención del talento humano y el desarrollo de un hub logístico que facilitara las exportaciones e importaciones de la región Ancash.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Son los hitos en los cuales se encuentran divididos los objetivos a largo plazo, y se alcanzan mediante la aplicación de las estrategias. Los OCP son semestrales, anuales, cada dos o tres años y deben cumplir con: (a) Ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados y asumidos por la organización; (b) Facilitar el logro de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2012).

La importancia de los OCP radica en que: (a) Son la base para la asignación de recursos en la organización, (b) Se enfocan en el rendimiento e influyen en el esfuerzo y desempeño de los colaboradores, (c) Motivan el desarrollo de estrategias, (d) Permiten evaluar a las gerencias y jefaturas. En la Tabla 73 se muestran los OCP agrupados en torno a cada uno de los OLP para la Región Ancash.

### 7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para ejecutar las estrategias es importante la asignación de recursos y que su distribución tome en cuenta los objetivos de corto plazo establecidos para Ancash, Adicionalmente a los ingresos corrientes recibidos por el Gobierno Regional de Ancash del estado peruano, de acuerdo a la Tabla 74.

#### **Recursos financieros**

Los recursos financieros asignados a los objetivos de corto plazo son:

- Los ingresos percibidos por canon minero, debido a que se estima una recuperación del precio del cobre en los siguientes años, en la Figura 43 (BBVA Research, 2016). Los ingresos percibidos por canon pesquero e hidroenergético también son importantes para Ancash, esto permitirá tener fondos a la región Ancash para invertir en sus OCPs para alcanzar sus OLP, por lo tanto, su visión.

- El crecimiento de las exportaciones agrícolas e incremento de visita de turistas a la región Ancash, lograra el crecimiento del PBI de Ancash. Y esto permitirá incrementar los ingresos de la Región Ancash. También desarrollar las industrias agroexportadora y turística las mismas que son generadoras de empleos directos e indirectos.
- La normalización del crecimiento económico mundial (BBVA Research, 2016), ofrece a la región Ancash oportunidades para la exportación de sus productos en diversos mercados y por lo tanto mayores ingresos futuros que permitirán la ejecución del plan estratégico, no solo para la región sino también para sus empresas mineros, agrícolas, pesqueros y turísticos.

### **Recursos físicos**

Son los bienes tangibles que serán utilizados para el logro de los objetivos de corto plazo:

- La región Ancash cuenta con importantes zonas turísticas, dejadas por la cultura que ocuparon sus territorios siglos atrás. A su vez cuenta con imponente diversidad geográfica, lo cual le otorga; cordilleras, lagos, ríos, playas y demás recursos turísticos y terrenos agrícolas fértiles. Además de brindar cuantiosas reservas de minerales para la actividad minera.
- El desarrollo de la región Ancash se lograra, a través; de la inversión pública y privada en infraestructura, priorizando las vías de comunicación que unan toda la región y permitan el flujo de productos y comercio, la inversión privada es necesaria para desarrollar el sector turismo y manufactura en Ancash.
- Debido a la geografía propia de Ancash, cuenta con importantes ríos los cual posibilita el desarrollo de la industria agrícola y genera energía, para las actividades de las industrias; pesquera, manufacturera y siderúrgica.



Figura 43 . Precio de Cobre (promedio del periodo, USD/libra).

Recuperado de [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/11/Sector-Minero-en-Peru\\_set.2016pptx.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/11/Sector-Minero-en-Peru_set.2016pptx.pdf)

Tabla 73

Objetivos de Corto Plazo para la región Ancash (OCP)

| OLP   | OCP  |
|---|--|
| <p><b>OLP 1</b><br/>Para el 2025 el arribo de turistas a Ancash es de 150 mil al año, en el 2015 es de 61,384 al año.</p> | <p><b>OCP 1.1</b> Al 2018 los arribos de turistas a Ancash será de 80 mil al año.<br/> <b>OCP 1.2</b> Al 2018 crear 5 agencias de viaje locales de turismo.<br/> <b>OCP 1.3</b> Al 2019 Incrementar en 30% la capacidad de almacenamiento del puerto de Chimbote.<br/> <b>OCP 1.4</b> Al 2020 los arribos de turistas a Ancash será de 100 mil al año.<br/> <b>OCP 1.5</b> Al 2020 asfaltar 600.0 km. de vía departamental<br/> <b>OCP 1.6</b> Al 2022 los arribos de turistas a Ancash será de 120 mil al año.<br/> <b>OCP 1.7</b> Al 2024 los arribos de turistas a Ancash será de 140 mil al año.</p>                                       |
| <p><b>OLP 2</b><br/>Para el 2025 el empleo formal será de 50%, en el 2015 es de 18%.</p>                                  | <p><b>OCP 2.1</b> Al 2018 crearan 50 mil empleos formales.<br/> <b>OCP 2.2</b> Al 2018 crear 2 centros e investigación.<br/> <b>OCP 2.3</b> Al 2019 crear 2 institutos especializados en agricultura, turismo y pesca.<br/> <b>OCP 2.4</b> Al 2019 capacitar a 20 mil pequeñas y medianas empresas sobre los beneficios de la formalización de las empresas.<br/> <b>OCP 2.5</b> Al 2020 formalizar a 10 mil pequeñas y medianas empresas.<br/> <b>OCP 2.6</b> Al 2020 se crearán 50 mil empleos formales.<br/> <b>OCP 2.7</b> Al 2022 se crearán 50 mil empleos formales.<br/> <b>OCP 2.8</b> Al 2024 se crearán 50 mil empleos formales.</p> |
| <p><b>OLP 3</b><br/>Para el 2025 generar acceso a agua potable para 50,000 habitantes.</p>                                | <p><b>OCP 3.1</b> Al 2018 generar acceso a agua potable para 12,000 hab.<br/> <b>OCP 3.2</b> Al 2020 generar acceso a agua potable para 12,000 habitantes.<br/> <b>OCP 3.3</b> Al 2022 generar acceso a agua potable para 13,000 habitantes<br/> <b>OCP 3.4</b> Al 2024 generar acceso a agua potable para 13,000 habitantes</p>   |
| <p><b>OLP 4</b><br/>Para el 2025 reducir 50% los delitos, en 2015 son 12,138 delitos.</p>                                 | <p><b>OCP 4.1</b> Al 2018 existirán menos de 10 mil delitos en Ancash<br/> <b>OCP 4.2</b> Al 2020 existirán menos de 9 mil delitos en Ancash<br/> <b>OCP 4.3</b> Al 2022 existirán menos de 7 mil delitos en Ancash<br/> <b>OCP 4.4</b> Al 2024 existirán menos de 6 mil delitos en Ancash</p>   |

Tabla 73 (continuación)

*Objetivos de Corto Plazo para la región Ancash (OCP)*

| <b>OLP</b>  | <b>OCP</b>   |
|---|--|
| <p><b>OLP 5</b><br/>Para el 2025 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será 85% y 70% en matemáticas en la Evaluación Censal de Estudiantes de segundo grado de primaria, en el 2015 es 43.3% en comprensión de textos y 24.6% en matemáticas.</p> | <p><b>OCP 5.1</b> Al 2018 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será de 50% y 35% en matemática en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de segundo grado de primaria.<br/> <b>OCP 5.2</b> Al 2020 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será de 60% y 45% en matemática en la ECE de segundo grado de primaria.<br/> <b>OCP 5.3</b> Al 2022 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será de 70% y 55% en matemática en la ECE de segundo grado de primaria.<br/> <b>OCP 5.4</b> Al 2024 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será de 80% y 65% en matemática en la ECE de segundo grado de primaria.</p> |
| <p><b>OLP 6</b><br/>La pobreza en Ancash el 2025 será 10%, en el 2015 es de 24%.</p>  | <p><b>OCP 6.1</b> Al 2018 la pobreza será de 21% en Ancash.<br/> <b>OCP 6.2</b> Al 2020 la pobreza será de 17% en Ancash.<br/> <b>OCP 6.3</b> Al 2022 la pobreza será de 14% en Ancash.<br/> <b>OCP 6.4</b> Al 2024 la pobreza será de 11% en Ancash.</p>  |
| <p><b>OLP 7</b><br/>El PBI del sector agrícola el 2025 será de S/. 2,000 millones, en el 2015 es de S/. 1,074 millones</p>  | <p><b>OCP 7.1</b> Al 2018 el PBI de sector agrícola será de S/. 1,200.<br/> <b>OCP 7.2</b> Al 2020 el PBI de sector agrícola será de S/. 1,400<br/> <b>OCP 7.3</b> Al 2022 el PBI de sector agrícola será de S/. 1,650.<br/> <b>OCP 7.4</b> Al 2024 el PBI de sector agrícola será de S/. 1,850.</p>   |
| <p><b>OLP 8</b><br/>El PBI del sector manufacturero el 2025 será de S/. 4,000 millones, en el 2015 es de S/. 1,905 millones</p>   | <p><b>OCP 8.1</b> Al 2018 el PBI de sector manufactura será de S/. 2,300.<br/> <b>OCP 8.2</b> Al 2020 el PBI de sector manufactura será de S/. 2,800<br/> <b>OCP 8.3</b> Al 2022 el PBI de sector manufactura será de S/. 3,300<br/> <b>OCP 8.4</b> Al 2024 el PBI de sector manufactura será de S/. 3,800</p>   |
| <p><b>OLP 9</b><br/>El PBI del sector minero el 2025 será de S/. 12,000 millones, en el 2015 es de S/. 6,349 millones</p>   | <p><b>OCP 9.1</b> Al 2018 el PBI de sector manufactura será de S/. 2,300.<br/> <b>OCP 9.2</b> Al 2020 el PBI de sector manufactura será de S/. 2,800<br/> <b>OCP 9.3</b> Al 2022 el PBI de sector manufactura será de S/. 3,300<br/> <b>OCP 9.4</b> Al 2024 el PBI de sector manufactura será de S/. 3,800</p>   |

**Recursos humanos.**

Dada la vital importancia de lograr buen uso de sus recursos y toma de decisiones, es necesario capacitar a la población de la región Ancash en:

- Administración de recursos públicos y ética, para lograr eficiencia y eficacia en uso de recursos de la región Ancash, así como el uso ético de los recursos públicos.
- Liderazgo en todas las autoridades que dirigen las organizaciones públicas, para que lideren el cambio y desarrollo de la región Ancash, ejecutando el plan estratégico.
- Es importante que los funcionarios públicos sigan una línea de carrera en el gobierno regional de Ancash, lo que les permitirá conocer la realidad de la región y trabajar a largo plazo en el desarrollo de esta región.

### **Recursos tecnológicos.**

El desarrollo tecnológico de la región Ancash debe estar apoyado en la innovación, para que se convierta en competitiva:

- Desarrollar un Sistema de Información que interconecte las instituciones públicas de toda la región, de las provincias y distritos. Para así tener información en tiempo real, que permita mejorar la toma de decisiones en toda la región Ancash.
- El uso de maquinarias y tecnología para la mejora de la productividad en el sector agrícola, pesquero y manufacturero.
- El desarrollo de un parque científico tecnológico en la Región Ancash que impulse la generación de innovaciones y mejoras, que mejore la productividad de las actividades económicas de Ancash, como agricultura, pesca, turismo y minería.

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

Las políticas son los límites del accionar gerencial mediante las cuales se acotan las estrategias a fin de alcanzar la visión de la Región, éstas deben estar alineadas con los valores y enmarcadas dentro de los principios de legalidad, ética y responsabilidad social (D'Alessio, 2012).

Las políticas son los lineamientos que dirigen la puesta en marcha de las estrategias formuladas, todas las estrategias deben estar enmarcadas en el marco establecido por las

políticas, las mismas que estarán alineadas a los valores de la Región Ancash, para alcanzar el desarrollo de Ancash de manera sostenible y sustentable soportada por principios éticos.

Las políticas que concuerdan con nuestros valores son las detalladas en la Tabla 75.

#### 7.4 Estructura de la Región Ancash.

Para seguir las estrategias propuestas y alcanzar la visión de futuro, alcanzando los objetos a corto y largo plazo, es importante que la administración del Gobierno Regional de Ancash:

- Se comprometa a coordinar, integrar y comunicar a todos los stakeholders de los alcances, beneficios de la ejecución del plan estratégico para la región Ancash.

Tabla 74

*Recursos Asignados a los OCP de la región Ancash*

| OLP   | OCP     | RECURSOS    |         |         |              |
|-------|---------|-------------|---------|---------|--------------|
|       |         | FINANCIEROS | FISICOS | HUMANOS | TECNOLOGICOS |
| OLP 1 | OCP 1.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 1.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 1.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 1.4 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 1.5 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 1.6 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 1.7 | X           | X       | X       | X            |
| OLP 2 | OCP 2.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 2.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 2.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 2.4 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 2.5 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 2.6 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 2.7 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 2.8 | X           | X       | X       | X            |

Tabla 74 (continuación)

*Recursos Asignados a los OCP de la región Ancash*

| OLP   | OCP     | RECURSOS    |         |         |              |
|-------|---------|-------------|---------|---------|--------------|
|       |         | FINANCIEROS | FISICOS | HUMANOS | TECNOLOGICOS |
| OLP 3 | OCP 3.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 3.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 3.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 3.4 | X           | X       | X       | X            |
| OLP 4 | OCP 4.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 4.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 4.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 4.4 | X           | X       | X       | X            |
| OLP 5 | OCP 5.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 5.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 5.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 5.4 | X           | X       | X       | X            |
| OLP 6 | OCP 6.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 6.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 6.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 6.4 | X           | X       | X       | X            |
| OLP 7 | OCP 7.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 7.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 7.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 7.4 | X           | X       | X       | X            |
| OLP 8 | OCP 8.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 8.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 8.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 8.4 | X           | X       | X       | X            |
| OLP 9 | OCP 9.1 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 9.2 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 9.3 | X           | X       | X       | X            |
|       | OCP 9.4 | X           | X       | X       | X            |

Tabla 75

## Políticas de la Región Ancash

| <b>Políticas de la Región Ancash</b> |   | <b>E1.</b> Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash | <b>E2.</b> Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes | <b>E3.</b> Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash | <b>E4.</b> Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash | <b>E5.</b> Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash | <b>E6.</b> Impulsar la diversificación económica de la región Ancash | <b>E7.</b> Crear centros de investigación | <b>E8.</b> Crear fondos de capital de riesgo | <b>E9.</b> Desarrollar estrategias para atraer y retener talento | <b>E10.</b> Impulsar la prevención de delitos | <b>E11.</b> Brindar acceso de calidad a los servicios públicos | <b>E12.</b> Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--|---|--|--|---|--|--|
| 1                                    | Promover la empleabilidad, tecnificación y profesionalización de la población de Ancash.          | X   | X   | X   | X   | X   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |
| 2                                    | Uso responsable de áreas y zonas turísticas.  | X   |   |   | X   |   |  |   | X  | X  |   |  | X  |
| 3                                    | Desarrollar el turismo sustentable en la Ancash.  | X   |   |   | X   |   |  |   | X  | X  |   |  | X  |
| 4                                    | Desarrollar proyectos y programas de apoyo social a distritos pobres.                             | X   | X   | X   | X   | X   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |
| 5                                    | Fabricar productos con valor agregado usando materia prima extraída de Ancash.                    | X   | X   | X   | X   | X   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |
| 6                                    | Impulsar la inversión en investigación y desarrollo en todos los sectores económicos.             | X   | X   | X   | X   |   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |
| 7                                    | Promover la inversión privada en infraestructura turística.                                       | X   |   |   |   | X   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |
| 8                                    | Mejorar la calidad de vida de todos.  | X   | X   | X   | X   | X   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |
| 9                                    | Gestionar de manera eficaz y eficiente el presupuesto regional.                                   | X   | X   | X   | X   |   |  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |
| 10                                   | Promover la participación ciudadana en la fiscalización de la gestión pública.                    | X   | X   | X   | X   | X   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |
| 11                                   | Promover el conocimiento y de certificación de las empresas sobre leyes de comercio internacional | X   | X   | X   | X   | X   | X  |   | X  | X  |   | X  | X  |
| 12                                   | Promover la carrera magisterial   | X   | X   | X   | X   |   |  | X   | X  | X  | X   |  | X  |
| 13                                   | Fomentar el desarrollo de agentes turísticos de Ancash  | X   |   |   | X   | X   | X  | X   | X  | X  | X   |  | X  |
| 14                                   | Promover el cuidado del medio ambiente  | X   | X   | X   | X   | X   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  |

- Evalúe, elimine o una toda función con similitud o interferencia, entre oficinas, jefaturas o gerencias, en la administración del gobierno regional de Ancash.

La reestructuración está orientada a ajustarse a las propuestas del plan estratégico para el cumplimiento de la visión y los objetivos planteados:

- La Oficina de Estadística recopilara toda la información estadística de la región Ancash, actualizando, agrupando y organizando la información en tiempo real, de todas las direcciones regionales. Facilitando la toma de decisiones, en torno a ejecución de presupuestos, ejecución de proyectos e indicadores de la región Ancash.
- La Oficina de Control de PEA será la encargada de hacer seguimiento, actualización y adecuación de la evolución de los Objetivos a Largo Plazo, Corto Plazo así como monitoreo y evaluación del entorno, que le permita la mejora, adecuación y/o cambio de las estrategias, políticas, OLPs, OCPs que permitan alcanzar la visión para la región Ancash en el 2025.
- La Sub Gerencia de Desarrollo Humano será la encargada de hacer seguimiento del desarrollo del personal del Gobierno Regional de Ancash, debido a que cada proceso electoral y cambio de gobernador regional implica el cambio de funcionarios, lo que no permite el alcance de los objetivos a largo plazo y alcance de una visión para la región de Ancash, ni la ejecución de las estrategias. Esta oficina propondrá la promoción y capacitación de los funcionarios públicos del gobierno regional, basado en una evaluación puramente técnica, el cual permitirá tener al Gobierno Regional de Ancash, funcionarios de primer nivel en gestión pública, trabajando en el alcance de su visión para el 2025.

#### **7.5 Medio ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.**

La formulación y la implementación/dirección del presente proceso estratégico, se ha desarrollado con el fin de lograr la prosperidad de la Región Ancash. Logrando mejores

condiciones de vida para la población; de la misma forma, las estrategias, objetivos y políticas desarrolladas promueven la protección del medio ambiente, la ecología y los intereses de las comunidades locales y demás stakeholders de la región Ancash.

Las estrategias del plan proponen la diversificación de las actividades productivas de Ancash, buscando dejar de depender de la actividad minera el cual tiene como principal desventaja la generación de contaminación de ríos y lagos, así como, la destrucción de ecosistemas naturales. Por estas razones se propone el desarrollo de industrias más amigables con el medio ambiente, turismo y agricultura. Mediante el cual se promoverá la conservación del medio ambiente y sus recursos naturales de la región Ancash, buscando la explotación y aprovechamiento sustentable y sostenible de estos recursos a través del tiempo.

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

Después de haber definido la estructura organizacional para un proceso de implementación favorable, se debe definir también las posiciones más importantes. Se debe considerar que quien se localice en estos lugares forma una pieza clave y debe tener las competencias necesario para el puesto. Al igual que esta persona clave, otras serán necesarias para acompañarle y seguirle como como líder. Es necesario considerarlas, en forma general, indicando las responsabilidades que desempeñaran para ayudarle (D'Alessio, 2012).

Cabe señalar que el Gobernado Regional, es elegido mediante voto popular, este debería buscar un equipo eminentemente técnico, para lograr el desarrollo de la región Ancash. Las Gerencias, Sub Gerencias, Direcciones Regionales debe ser ocupados por personas con trayectoria y experiencia profesional, con perfiles que ayuden a lograr el alcance de la visión y desarrollo de las estrategias. También se debe tener en cuenta que se debe tener líneas de carrera en el Gobierno Regional, esto permitirá tener profesionales con experiencia y que conozcan la realidad y entorno de la región Ancash.

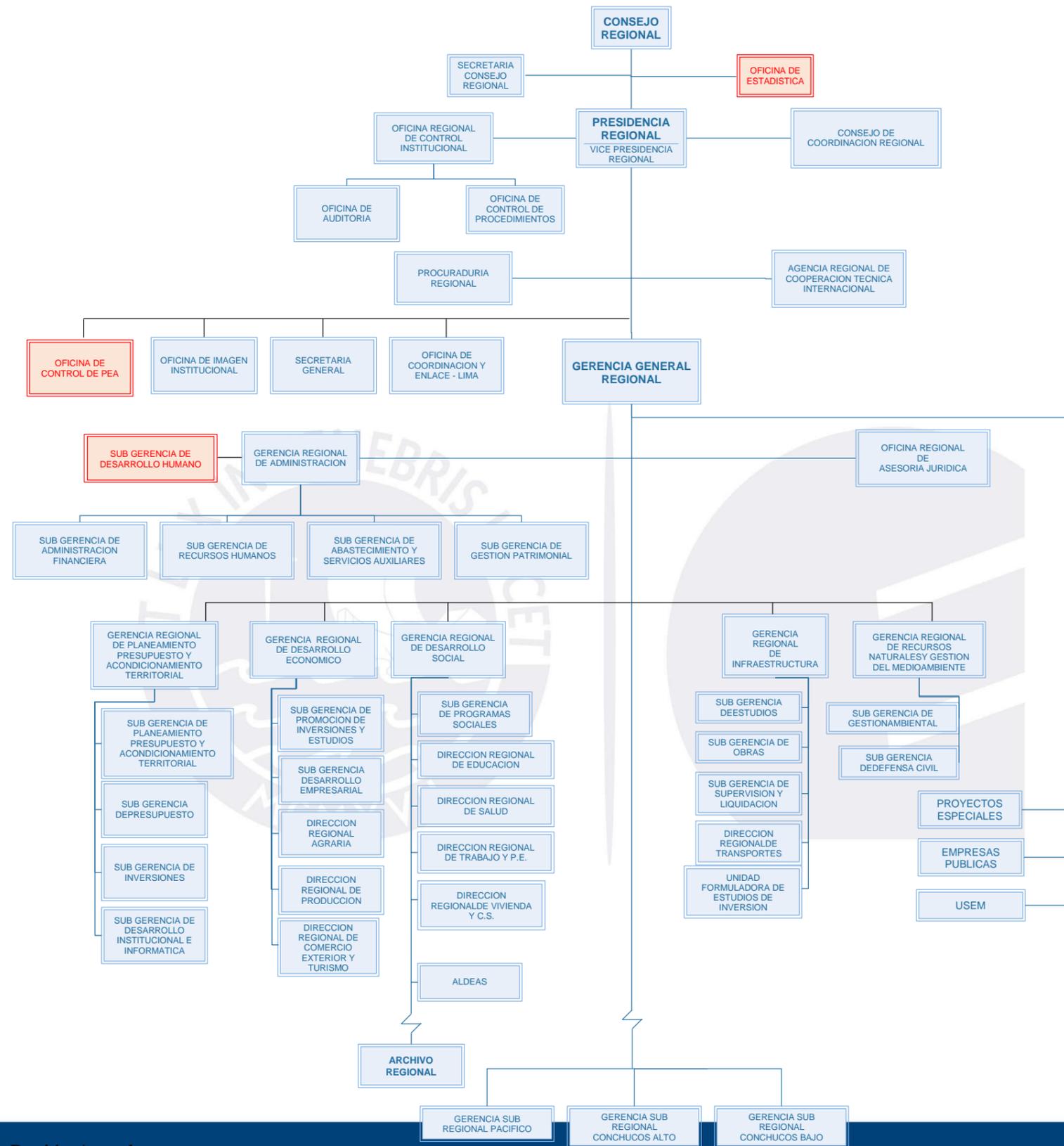


Figura 44. Organigrama propuesto para la Región Ancash.

## 7.7 Gestión del Cambio.

Según D'Alessio (2012), el proceso de implementación estratégica genera cambios estructurales y culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente.

(Kotter, 1996) recomendó siete actividades para ejecutar el cambio con mayores posibilidades de éxito; esta gestión de cambio en el región Ancash debe ser monitoreada y ejecutada por la Oficina de Control de PEA, propuesta en el nuevo organigrama para la región Ancash; las características de las actividades recomendadas a ejecutar: (a) sean simples, (b) se usen ejemplos, (c) se use diversos foros para difusión, (d) se repitan, (e) sean predicadas con el ejemplo, (f) se eliminen inconsistencias y (g) se escuche y hacer lo escuchen.

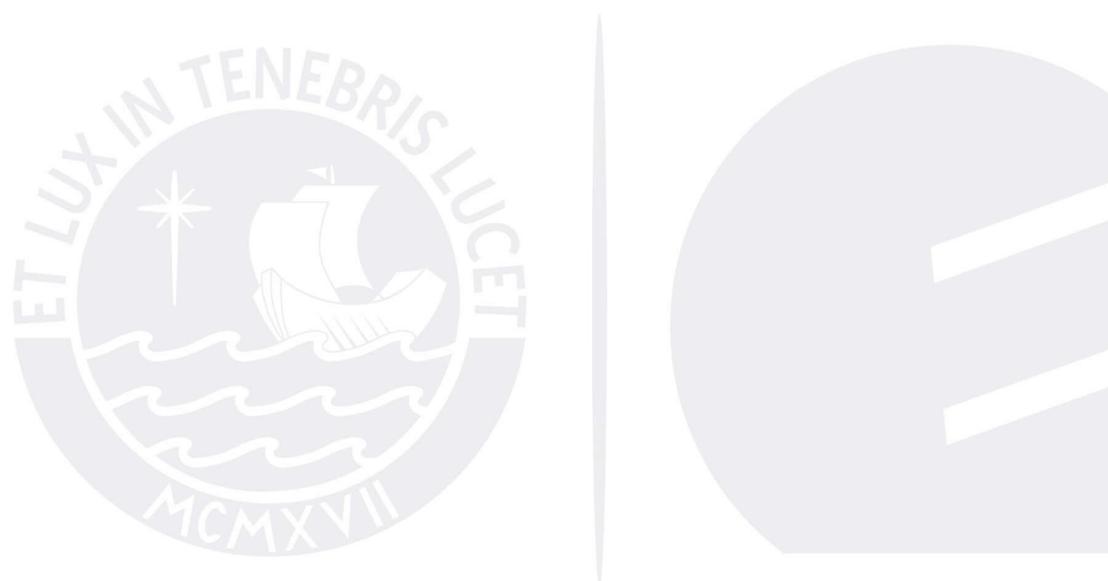
Es importante recalcar la participación en este proceso de personas calificadas, las cuales deberían formar un equipo liderado por el Gobernador Regional para su control, ejecución, evaluación y retroalimentación durante todo el proceso. También es importante hacer de conocimiento a la población de este proceso, para su conocimiento y ayuda en los reuniones de presupuesto participativo; Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos de la región (MEF, 2016); y ejecutar los objetivos a corto y largo plazo.

## 7.8 Conclusiones

El logro de los objetivos a largo plazo para la Región Ancash depende de la correcta definición de los objetivos a corto plazo, los cuales: (a) deben desarrollarse enmarcados en un cronograma en el cual la organización se encuentren plenamente comprometida, (b) deberán contar con una correcta y planificada asignación de recursos y (c) deberán ejecutarse bajo el liderazgo del Gobernador Regional de la región Ancash.

Para lograr los objetivos a corto plazo, largo plazo y por tanto la visión organizacional, la estructura de la organización debe ser modelada de tal forma que facilite el accionar de las áreas funcionales de manera independiente y efectiva, pero sin alejarse de las metas como organización. En el caso de la Región Ancash, se propusieron mejoras en la estructura de la Región Ancash para la ejecución del plan estratégico.

La visión, políticas y estrategias propuestas para la Región Ancash promueven: la protección del medio ambiente y uso eficiente de la energía; la preservación de la ecología y biodiversidad; y la responsabilidad social manteniendo relaciones constructivas con todos los stakeholders, en especial con las comunidades alto andinas, las cuales siempre han tenido altos niveles de pobreza y pobreza extrema.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del modelo de gerencia estratégica es la evaluación y control, a pesar que se considera como tercera etapa se realiza permanentemente durante todo el proceso; debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno y al dinamismo de la competencia y demanda. La evaluación permanente permite poder realizar un seguimiento adecuado de las estrategias (D'Alessio, 2012).

La evaluación estratégica considera la existencia de un sistema de seguimiento y medición del desempeño, siendo la objetivo de la evaluación el medir y comparar, permitiendo iniciar acciones correctivas, mejoras o replanteamientos en caso de no cumplimiento o alejamiento de los objetivos propuestos.

El proceso de control del Plan Estratégico para la Región Ancash, debe estar a cargo de la Región Ancash liderado por el Gobernador Regional y los funcionarios del gobierno regional de Ancash y debe ser constantemente comunicado a la población de Ancash, para su retroalimentación, actualización, mejora y cambios necesarios que suelen presentarse con el transcurrir del tiempo. A su los objetivos y visión planteadas deben ser asumidas por la población de la región Ancash para su ejecución y alcance.

### 8.1 Perspectiva de control

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, principalmente por la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. En este sentido, Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos, los mismos que se desglosan a continuación:

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la misión y de las estrategias; y contempla la acción de la región desde cuatro perspectivas: financiera, cliente o mercado, procesos interno y del aprendizaje y crecimiento interno (Norton & Kaplan, 2001).

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Los objetivos de la perspectiva de la organización están destinados a elevar la calidad del capital humano y son detallados en los siguientes objetivos: (a) Del 2016 al 2025 existirán menos de 6 mil delitos en Ancash, (b) Al 2018 crear 2 centros de investigación, (c) Al 2019 capacitar a 20 mil pequeñas y medianas empresas sobre beneficios de la formalización de las empresas, (d) Al 2019 crear 2 institutos especializados en agricultura, turismo y pesca, (e) Del 2016 al 2025 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será 85% y 70% en matemáticas en la Evaluación Censal de Estudiantes de segundo grado de primaria y (f) Del 2016 al 2025 la pobreza en Ancash será 10%.

### **8.1.2 Procesos**

Los objetivos correspondientes a la perspectiva interna están destinados a mejorar la procesos internos de la región y son los siguientes: (a) Del 2016 al 2025 se crearan 200 mil empleos formales, (b) Al 2018 crear 5 agencias de viaje locales de turismo, (c) Al 2020 asfaltar 600.0 km. de vía departamental y (d) Al 2020 formalizar a 10 mil pequeñas y medianas empresas.

### **8.1.3 Cliente**

Los objetivos de la perspectiva del cliente están relacionados a los servicios y mejoras de procesos que implementa el gobierno regional para la población y las empresas en Ancash y son: (a) Del 2016 al 2025 generar acceso a agua potable para 50 mil habitantes y (b) Al 2019 Incrementar en 30% la capacidad del puerto de Chimbote.

### **8.1.4 Financiera**

El objetivo de la perspectiva financiera es incrementar los ingresos y son; del 2015 al 2025 el arribo de turistas ha Ancash será de 150 mil al año, del 2015 al 2025 el PBI del sector agrícola será de S/. 2,000 millones, del 2015 al 2025 el PBI del sector manufacturero será de S/. 4,000 millones y del 2015 al 2025 el PBI del sector minero será de S/. 12,000 millones.

## 8.2 Tablero de control balanceado (Balance Scorecard)

Tabla 76

Balance Scorecard

|  | Objetivos  | Indicadores  | Unidades          | Proyectado     |                 | Responsable   |
|--|--|--|-------------------|----------------|-----------------|---|
|  |  |  |                   | Actual 2015    | En 2025         |   |
| Perspectiva Financiera                           | Del 2015 al 2025 el arribo de turistas ha Ancash será de 150 mil al año.   | Numero de arribos por año                            | Arribos           | 61,384         | 150 mil         | Dirección Regional de Turismo Comercio Exterior       |
|  | Del 2015 al 2025 el PBI del sector agrícola será de S/. 2,000 millones.  | PBI del sector agrícola                              | Millones de soles | 1,074 millones | 2,000 millones  | Dirección Regional Agraria                            |
|  | Del 2015 al 2025 el PBI del sector manufacturero será de S/. 4,000 millones  | PBI del sector manufacturero                         | Millones de soles | 1,905 millones | 4,000 millones  | Dirección Regional de Producción                      |
|  | Del 2015 al 2025 el PBI del sector minero será de S/. 12,000 millones.   | PBI del sector minero                                | Millones de soles | 6,349 millones | 12,000 millones | Gerencia Regional de Desarrollo Económico             |
| Perspectiva del Cliente                          | Del 2016 al 2025 generar acceso a agua potable para 50 mil habitantes  | Número de habitantes con acceso a agua               | Unidades          | 0              | 50,000          | Gerencia Regional de Infraestructura                  |
|  | Al 2019 Incrementar en 30% la capacidad de almacenamiento del puerto de Chimbote.  | Capacidad de almacenamiento puerto de Chimbote       | Porcentaje        | 9,666 TM       | 12,565 TM       | Gerencia Regional de Infraestructura                  |
| Perspectiva de Procesos Internos                 | Del 2016 al 2025 se crearan 200 mil empleos formales   | Cantidad de empleos formales                         | Unidades          | 0              | 200,000         | Dirección de Promoción del Empleo                     |
|  | Al 2018 crear 5 agencias de viaje locales de turismo   | Cantidad de agencias de turismo                      | Unidades          | 0              | 5               | Dirección Regional de comercio exterior y Turismo     |
|  | Al 2020 asfaltar 600.0 km. de vía departamental  | Kilómetros asfaltados de vía departamental           | Km                | 482.6          | 1,082.6         | Gerencia Regional de Infraestructura                  |
|  | Al 2020 formalizar a 10 mil pequeñas y medianas empresas.  | Número de pequeñas y medianas empresas formalizadas  | Unidades          | 0              | 10,000          | Dirección de Promoción Empresarial                    |
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno | Del 2016 al 2025 existirán menos de 6 mil delitos en Ancash.   | Número de delitos                                    | Unidades          | 12,138         | 6,000           | Gerencia de Desarrollo Social                         |
|  | Al 2018 crear 2 centros e investigación  | Número de centros de investigación                   | Unidades          | 0              | 2               | Gerencia Regional de Desarrollo Económico             |
|  | Al 2019 capacitar a 20 mil pequeñas y medianas empresas sobre los beneficios de la formalización de las empresas.  | Cantidad de pequeñas y medianas empresas capacitadas | Unidades          | 0              | 20,000          | Dirección de Promoción Empresarial                    |
|  | Al 2019 crear 2 institutos especializados en agricultura, turismo y pesca.   | Cantidad de institutos especializados                | Unidades          | 0              | 2               | Gerencia Regional de Desarrollo Económico             |
|  | Del 2016 al 2025 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será 85% y 70% en matemáticas en la Evaluación Censal de Estudiantes de segundo grado de primaria. | Porcentaje de nivel de aprendizaje                   | Porcentaje        | 43.3%<br>24.6% | 85%<br>70%      | Dirección Regional de Educación                       |
|  | Del 2016 al 2025 la pobreza en Ancash será 10%.  | Porcentaje de pobreza                                | Porcentaje        | 24%            | 10%             | Gerencias de Desarrollo Social y Desarrollo Económico |

Nota. Adaptado de "Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, F. 2012.

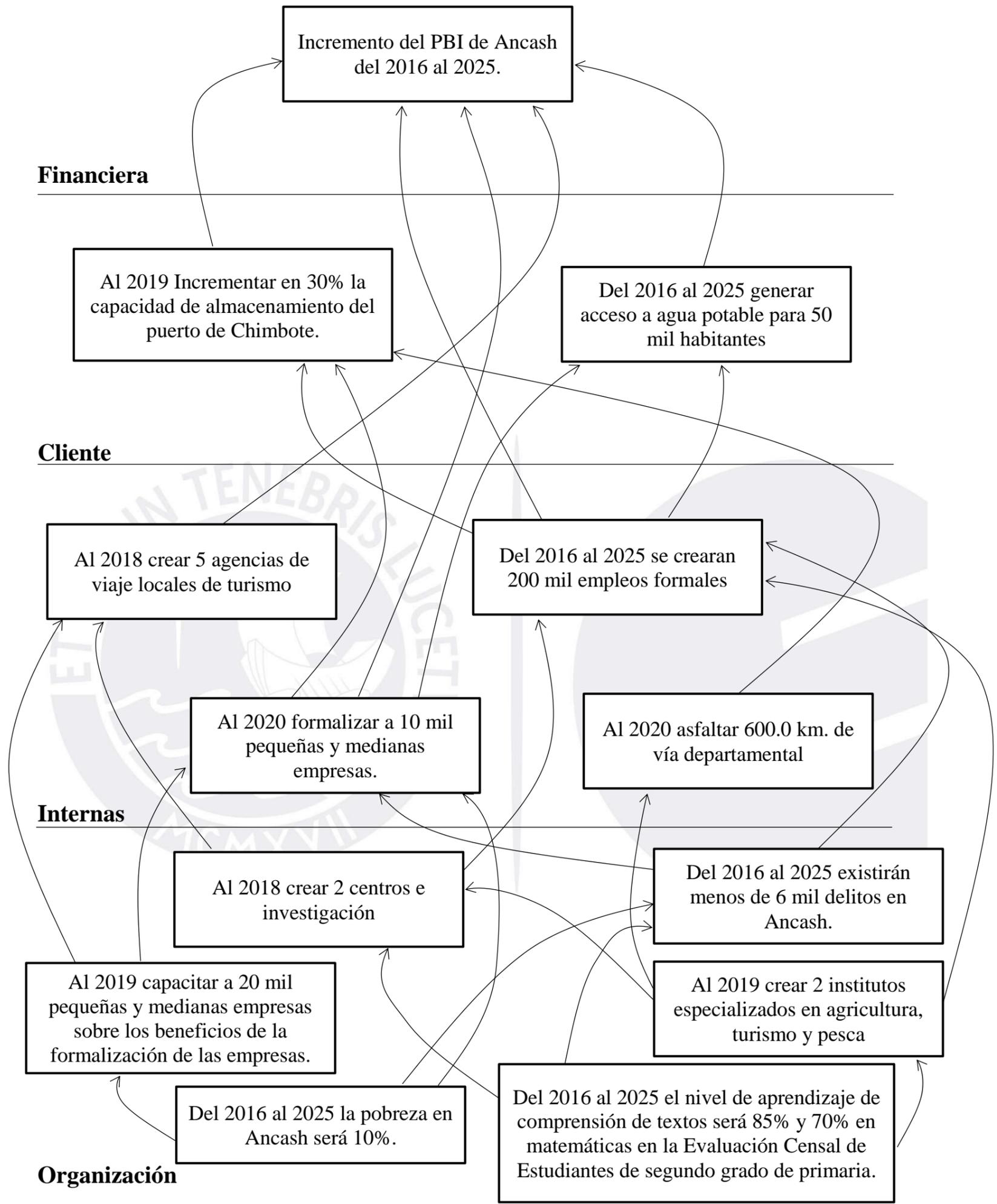
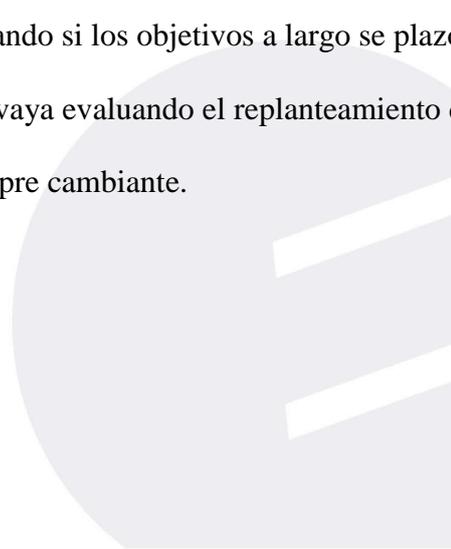
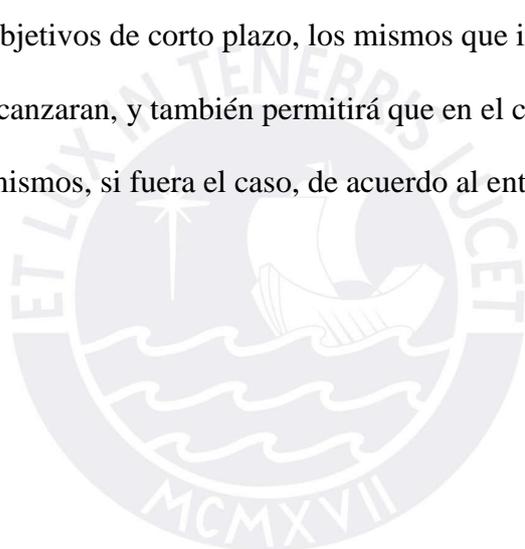


Figura 45. Mapa estratégico

### 8.3 Conclusiones

Para la etapa de evaluación estratégica, el Balance Scorecard, será la herramienta clave para el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos diseñados en el plan estratégico, las mismas que consideran la acción de Ancash desde las perspectivas; financiera, cliente o mercado, proceso interno y crecimiento interno. La misma que deberá de ser rediseñada conforme a los cambios que se presenten en este ínterin, debiendo ser constantemente actualizada, mejorada y hasta cambiadas.

La Región Ancash tiene que invertir sus ingresos, de la venta de sus minerales, e industria pesquera, en desarrollar otras actividades productivas que sean sostenibles en el tiempo, como la agricultura y turismo. De esta manera se detallan y proponen el alcance de los objetivos de corto plazo, los mismos que irán mostrando si los objetivos a largo se plazo se alcanzaran, y también permitirá que en el camino se vaya evaluando el replanteamiento de los mismos, si fuera el caso, de acuerdo al entorno siempre cambiante.



## Capítulo IX: Competitividad de la Región Ancash

De acuerdo con Porter (2007), la prosperidad nacional se crea, no surge de los dones naturales de un país, de sus reservas naturales, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda: es decir, la prosperidad de un país debe ser el resultado de un trabajo y constante innovación en sus actividades económicas y no basarse solo en las ventajas comparativas de esta.

Usando el Índice de Competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM Católica (2015), Para el análisis competitivo se identificó a los índices de competitividad de la región de Ancash desde el año 2010 al 2015 con sus cinco pilares, en Economía muestra un descenso de 41.21 del 2010 a 24.87 al 2015 porque no han desarrollado sus fortalezas ni han aprovechado sus oportunidades y otro indicador la región Ancash por la que no fue productiva es el empleo que descendió de 29.81 del 2010 a 30.29 al 2015. En el pilar Empresas nos muestran a dos indicadores La Innovación y La Generación de Empleo que en ambos casos han descendido en el Ranking del puesto 12 al 16 y del puesto 5 al 26 respectivamente, esto se debe a la crisis que atraviesa la región por el descenso del precio de los minerales; principal actividad económica en Ancash; y es necesario incentivar el desarrollo de las actividades económicas sostenibles aplicando la política de responsabilidad social.

Al revisar en el pilar Gobierno en el indicador Recursos la competitividad de la región Ancash se desarrolla positivamente sobre factores básicos, como la disponibilidad de área cultivable, el clima, y la ubicación geográfica por tal motivo la economía interna de la Región Ancash se centra en la actividad agrícola, pecuaria y turística. En su costa predomina la actividad pesquera siderúrgica y la agricultura con miras al mercado exportador y en la sierra es netamente minera y a gran escala.

En el pilar Infraestructura en el indicador Energía la región Ancash cuenta con varias reservas hidroenergéticas que son de alcance interregional pues proporcionan agua y energía eléctrica a otras regiones limítrofes como La Libertad y Lima. El principal generador de energía en la región es la central hidroeléctrica del Cañón del Pato que emplea las aguas del río Santa para la generación de energía eléctrica que constituye uno de los sustentos económicos de la Región y sus pobladores.

Por último, en el pilar Personas muestra un descenso en el indicador Educación Escolar de 43.83 del 2010 a 30.02 al 2015 en las otras regiones se encuentran con un nivel de pobreza similar al de Ancash y se registra una disminución en la cobertura educativa de la población de adolescentes, ello significa la exclusión de más de 13 mil adolescentes del sistema educativo de la Región Ancash y menos de las dos terceras partes de la población de 12 a 14 años de Ancash tiene primaria completa y para reducir el número de más de 27 mil personas que no concluye oportunamente la primaria, la región Ancash debiera plantearse al menos metas cercanas a las logradas por Pasco y Junín.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ancash**

La Región Ancash posee varias ventajas competitivas dentro del ámbito nacional, como sus cuantiosos yacimientos mineros, recursos hidrobiológicos, cordilleras, nevados y grandes extensiones de terrenos cultivables, como también la costa de la región es la primera zona pesquera del Perú, lo que hace que esta actividad, junto con la minería, representen las mayores fuentes de ingresos para Ancash.

Por tanto, la economía de la Región Ancash se sostiene sobre todo en recursos naturales no renovables como la minerales, la actividad minera es la actividad más importante por volumen de ingresos, se propone desarrollar actividades económicas alternativas con mayor valor agregado a los productos, junto con programas que promuevan la explotación responsable de los recursos renovables. Al mismo tiempo, un potencial por desarrollar será el

sector turístico, alrededor del polo de atracción del complejo arqueológico de Chavín de Huántar, el parque nacional Huascarán, las playas en sus costas y demás potenciales turísticos de la región Ancash.

Ancash es definida como una Región progresista, que se caracteriza por tener niveles relativamente altos en todos los indicadores de infraestructura, potencialidades, desarrollo exportador empresarial y social. A mayor desarrollo de infraestructura o social, ha alcanzado un mayor desarrollo empresarial y un índice exportador sostenido empujado principalmente por sus productos agrícolas.

La Región Ancash cuenta con 24 microclimas naturales que anteriormente permitieron que Ancash fuera una Región exportadora de flores, además la región ha recibido inversión extranjera en harina de flores de marigold, la cual está fuertemente relacionada con el crecimiento en el exterior de la industria avícola y langostinera, destacan también la producción de mangos, paltas, quinua y espárragos.

Del mismo modo, no se tiene una plataforma de trabajo compartida entre el sector público y el sector privado para el sector minero extractivo, a la vez, la minería no tiene por qué ser únicamente extractiva, se puede transformar en joyería de exportación para productos con diseño, que ya cuentan con una demanda en el mercado incluso el que se fundamenta en iconografía peruana. También hay que concebir a la minería como un sector que puede llegar a influir positivamente en la economía regional, a través de los eslabonamientos que debería generar, a la vez la acuicultura es otra actividad que puede tener potencial de desarrollo, sobre todo en las zonas de Tortugas y Guaynumá, además la región ya tiene experiencia exportadora en productos del agro como las cebollas, espárragos, lechuga y mango.

Asimismo, los actores regionales deben apostar por el mercado exterior para lograr precios altos, y encontrar una alternativa para luchar contra la pobreza. No se puede poner todo el énfasis en el turismo que básicamente genera empleo en el sector servicios con

salarios reducidos. Asimismo, la producción para el mercado exterior genera empleos sostenibles y garantiza un crecimiento económico, igualmente, la Región tiene recursos, lo que se debe hacer es convertirlos en productos de exportación para ello hay que producir primero y vender después.

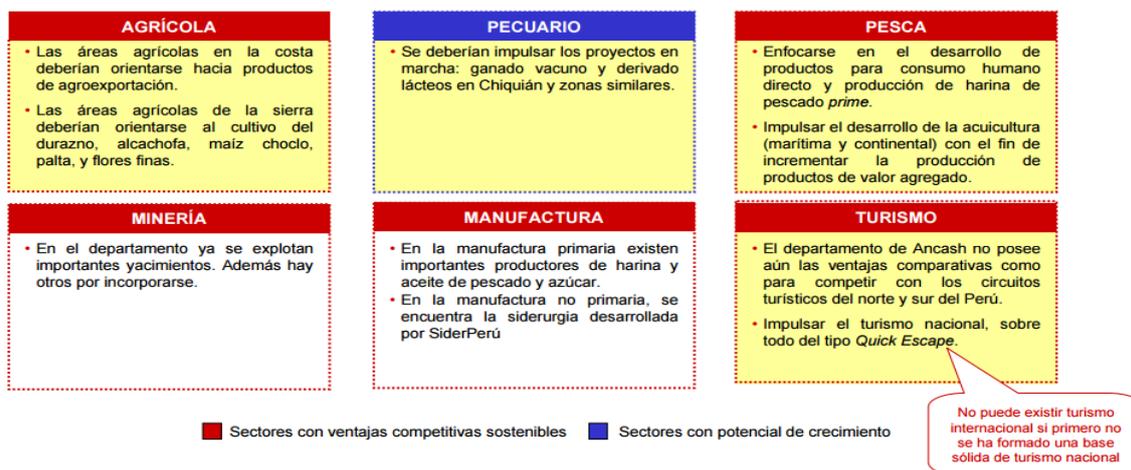


Figura 46. Identificación de sectores productivos con ventajas competitivas sostenibles Tomado de <http://www.fondomineroantamina.org/pdf/estudios/fma-apoyo-oportunidades-productivas-2007-informe-ejecutivo.pdf>

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres en la Región

“Los clúster o cúmulo son un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, únicas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter, 2009, p.266). Esto permite a las empresas colaborar entre sí y también competir, promoviendo la innovación en sus productos y servicios, asimismo, promueven el desarrollo de las actividades anexas a estas, permitiendo el desarrollo económico de la área geográfica donde se encuentra el clúster. En Ancash se pueden desarrollar los siguientes clústeres:

#### **Clúster minero.**

Según el estudio del Consejo Nacional de Competitividad, recogido en el Plan Nacional de Diversificación Productiva (2014), sostiene que Cajamarca, Ancash y La Libertad están en capacidad de constituir un clúster minero y las empresas que conformarían este clúster serían aquellas que producen minerales concentrados, aquellas que los procesan

como la metalurgia y aquellas que distribuyen y comercializan los productos así obtenidos. Se trata de 39 empresas que juntas ya han facturado 3,993 millones de dólares. Su cadena de valor se daría principalmente en cinco eslabones: exploración, construcción, operación, metalurgia y comercialización.

De acuerdo con el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) y el Ministerio de la Producción, se identifican 41 posibles clúster en todo el Perú, de los cuales cuatro corresponden a la actividad minera. Los clúster en este ámbito propiamente minero, están ubicados en la zona norte (departamentos de Ancash, Cajamarca y La Libertad), donde operan la Compañía Minera Antamina, la Minera Yanacocha y Barrick Misquichilca.

#### ***Clúster pesquero.***

El potencial industrial pesquero de la región Ancash es importante, debido a Ancash en el puerto de Chimbote es el principal productor de harina de pescado del Perú, la cual es producida a partir de la captura de anchoveta en el litoral peruano. Ancash tiene 34 plantas pesqueras industriales para consumo humano directo de las 77 existentes en el Perú, asimismo, concentra 22 establecimientos industriales pesqueros procesadores de harina de pescado, de los 74 existentes a nivel nacional. De las 1162 embarcaciones pesqueras de la flota pesquera industrial nacional, Ancash cuenta con 265 embarcaciones registradas en el puerto de Chimbote con capacidad de bodega de 69,805 m<sup>3</sup>. Por estas razones Ancash en el puerto de Chimbote puede desarrollar un clúster pesquero.

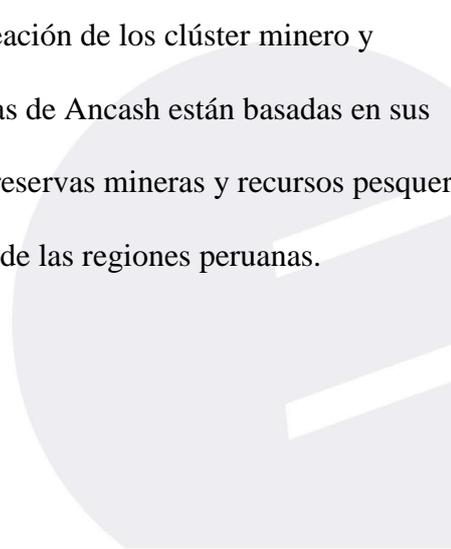
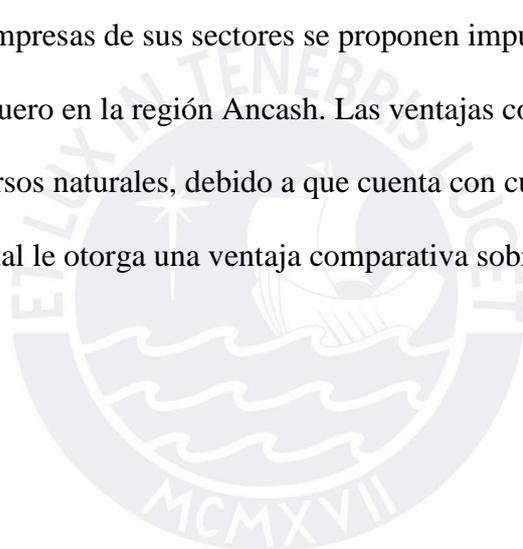
#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Una de las estrategias para desarrollar Ancash es el desarrollo de clústeres industriales en las diferentes actividades productivas que se desarrollan en esta región, sin embargo, actualmente por su desarrollo y concentración la industria pesquera y minera son las que tiene el perfil para desarrollar clústeres industriales. Lo que permitiría que fomenten su desarrollo y competitividad, a través de la cooperación e innovación.

## 9.5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM Católica (2015), Ancash está ubicado en la posición 13 de 26 con un puntaje de 32.17, obteniendo mejores resultados en el pilar personas y obteniendo bajos resultados en el pilar empresa resultado de pobres índices en los factores generación de empleo, innovación, habilidades gerenciales y ambiente de negocios. Asimismo, tiene mal desempeño en el pilar economía.

Los clústeres bien organizados impulsarían al desarrollo y competitividad de la región Ancash, por tal motivo será de mucha importancia desarrollar y promover la creación de clústeres industriales de todas las actividades económicas, sin embargo, por la concentración de empresas de sus sectores se proponen impulsar la creación de los clúster minero y pesquero en la región Ancash. Las ventajas comparativas de Ancash están basadas en sus recursos naturales, debido a que cuenta con cuantiosas reservas mineras y recursos pesqueros, lo cual le otorga una ventaja comparativa sobre el resto de las regiones peruanas.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan estratégico integral

El presente Plan Estratégico Integral es un instrumento que ayuda a mejorar la situación económica y social de la región Ancash, asimismo, apoya al control del proceso estratégico mediante el Tablero de Control Balanceado, a tener una visión integral y permitir realizar ajustes durante la implementación y además permite tomar decisiones referentes al futuro de la Región Ancash.

### 10.2 Conclusiones finales

Durante la elaboración del Plan Estratégico, logramos identificar, oportunidades y problemáticas, sobre las cuales elaboramos las siguientes conclusiones:

- Las actividades productivas que han permitido el crecimiento económico de la región Ancash son la minería y pesca, respecto al sector agrícola los productos que más están incrementando su calidad y volumen de producción son la palta Hass, berries, y granos andinos, entre tanto la producción de trucha ha ido incrementando su volumen en los últimos años. Este contexto de crecimiento indirectamente ha permitido la disminución de los índices de pobreza y desnutrición infantil, sin embargo, el acceso de la población rural a los servicios de educación de calidad y salud, es una tarea pendiente para la región Ancash. Existe un déficit en el desarrollo de la infraestructura vial con respecto a la red local y departamental que limita el desarrollo e intercambio del comercio. Además, existe un deficiente desarrollo del puerto de Chimbote el cual favorecería al desarrollo de la industria pesquera en la región. Los aeropuertos están en modernización. Los arribos de turistas se han incrementado en los últimos años y está pendiente el desarrollo de la infraestructura pública y privada en este sector.
- La región Ancash viene aprovechando convenientemente las oportunidades y viene brindando una respuesta adecuada para contrarrestar las amenazas que tiene el

entorno [MEFE=2.05]. Competitivamente la región Ancash se encuentra en una posición débil al ubicarse por debajo de Arequipa, Ica y La Libertad.

- El crecimiento económico del Perú ofrece oportunidades que debería ser aprovechado por la región Ancash: (a) la apertura comercial del Perú, amplía el mercado internacional para los productos y servicios que son producidos en Ancash; (b) el incremento de las inversiones públicas y privadas, lo que ocasiona el crecimiento de las industrias y generación de más empleos; (c) el incremento de arribos de turistas internacionales, permite el desarrollo de la oferta turística en la región Ancash e inversión en su infraestructura. En contraste: (d) la alta participación de la informalidad en la actividad económica del Perú, no permite el desarrollo ni crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en su pleno potencial; (e) los altos índices de conflictos sociales, están limitando el desarrollo de la industria minera en Ancash actual impulsor del crecimiento económico de esta región; (f) el incremento de los índices de delincuencia, crea un mala imagen para Ancash limitando el arribo de turistas nacionales y extranjeros, la inversión privada y por lo tanto su desarrollo. Es decir, estas son amenazas que debería neutralizar la región Ancash para continuar con su desarrollo.
- Por el análisis competitivo del Perú, el país cuenta con un importante mercado interno, el cual está formado por familias con ingresos medios. Representando para Ancash un mercado importante para la venta de sus productos y ofertar sus servicios y rutas turísticas.
- La región Ancash cuenta con importante potencial los cuales son definidos como los intereses de la región, es importante desarrollarlos para convertir a Ancash en una región más competitiva. Convertirse en un importante destino turístico, con disminución de los delitos, incrementando y mejorando la cobertura de los servicios

básico, mejorando la calidad de vida de su población, brindando educación básica de calidad, y generando crecimiento de sus actividades económicas.

- Las estrategias que permitirán lograr los Objetivos a Largo Plazo y por ende la visión planteada para la región Ancash al 2025, son: (a) crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash, (b) incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes, (c) crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash, (d) desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash, (e) impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash, (f) impulsar la diversificación económica de la región Ancash, (g) crear centros de investigación, (h) crear fondos de capital de riesgo, (i) desarrollar estrategias para atraer y retener talento, (j) impulsar la prevención de delitos, (k) brindar acceso de calidad a los servicios públicos y (l) incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash.
- Chimbote es un importante centro manufacturero, las industrias; pesquera y siderúrgica se desarrollan en esta ciudad. Sin embargo, debido a la baja calificación del potencial humano, no logran desarrollarse completamente, ni incrementan su productividad. Y de esta manera, puedan iniciar la creación de clústeres industriales de estos sectores, lo que beneficiaría a la población de Chimbote y sus alrededores, con más y mejores puestos de trabajo.
- Es vital brindar condiciones tributarias, jurídicas y atractivas que propicien la inversión privada, que permitan el crecimiento de las diversas actividades económicas de la región Ancash.
- La región Ancash, según el ICRP, está ubicado en el puesto 13avo con un puntaje de 32.17. demostrando un buen performance en el pilar de personas. En contraste. Muestra mal desempeño en los pilares de economía y empresa, debido a un contexto

internacional de caída del precio de los minerales y menor disminución del volumen de producción de estos, a su vez, disminución del volumen de compra de China.

Además, el deterioro de la confianza que tiene el empresario respecto al futuro de la región por los altos índices de conflictos sociales en la región relacionados a temas ambientales.

### 10.3 Recomendaciones finales

Las siguientes recomendaciones están basadas en los objetivos estratégicos e intereses regionales. Están dirigidas al Gobernador Regional de Ancash, funcionarios y representantes del Gobierno Regional de Ancash, población interesada en el desarrollo de la región Ancash:

- Implementar el Plan Estratégico Integral para la región Ancash, el cual estará a cargo del Gobernador Regional y los funcionarios del Gobierno Regional de Ancash.
- Desarrollar el turismo en la región, debido a que es una de las actividades económicas más sustentables y sostenibles en el tiempo, para las comunidades que la desarrollan. A su vez, crean puestos de trabajos directos e indirectos en el sector. Ancash cuenta con importantes atractivos turísticos, que debido a la falta de infraestructura pública y privada aun no es desarrollada ni aprovechada completamente, por esta razón, se debe desarrollar la industria turística, para que el flujo de turistas nacionales e internacionales a la Región Ancash se incremente. Identificando y promoviendo la creación de rutas turística en la Región Ancash, así como la inversión pública y privada en infraestructura turística.
- Es importante el desarrollo del potencial humano, el 60% de la población económicamente activa de Ancash tienen nivel educativo entre primaria y secundaria, si se permite a este sector alcanzar una formación tecnológica u ocupacional permitirá la mejora de la productividad de las empresas de Ancash, y por tanto, posibilitará la

creación y crecimiento de nuevas empresas en distintos rubros en la región Ancash e incremento del empleo formal.

- El potencial agrícola de la Región Ancash debe ser aprovechada, mediante la innovación e investigación científica debe agregarse valor a los productos, para dejar la agricultura de subsistencia de su población. Existe una creciente demanda internacional por productos orgánicos, los cuales pueden ser producidos en la región Ancash gracias a su variada geografía y climas diversos.
- Promover la diversificación económica, para dejar de depender de las actividades extractivas como la minería y pesquería. Con la creación de clústeres industriales en las principales actividades económicas con potencial de crecimiento en la región.
- Promover el acceso a educación básica de calidad a la población de Ancash, proporcionando recursos para uso eficaz y efectivo, y mejorar los resultados.
- Fijar plazos para la revisión y replanteo de los resultados alcanzados en la implementación del Plan Estratégico Integral, al ser este un proceso iterativo.
- Es imprescindible la creación de centros de investigación en la región Ancash, para que estas instituciones formulen, evalúen y propongan innovaciones y mejoras tecnológicas para mejorar la productividad de las actividades económicas de la región Ancash en agroindustria, manufactura, acuicultura y turismo.
- Fomentar e impulsar la aceptación y participación de la población de Ancash en el logro de los objetivos y visión propuestos.
- Ejecutar proyectos de infraestructura vial, que permita el flujo de mercancías y mano de obra en toda la región Ancash y comunicación fluida con las regiones vecinas. Asimismo, facilite el acceso de turistas a las rutas turísticas que ofrece la región Ancash.

#### 10.4 Futuro de la región Ancash

Ancash será la región más visitada por los turistas que buscan multiplicidad de experiencias.



*Figura 47. Futuro del turismo en Ancash*

Tener a la Región Ancash desarrollando a plenitud la industria agroexportadora, impulsadas por sus valles fértiles.



*Figura 48. Futuro de la agroindustria en Ancash*

Inversión en infraestructura vial conectando sus principales ciudades y permitiendo la movilidad de productos, alimentos y personas.

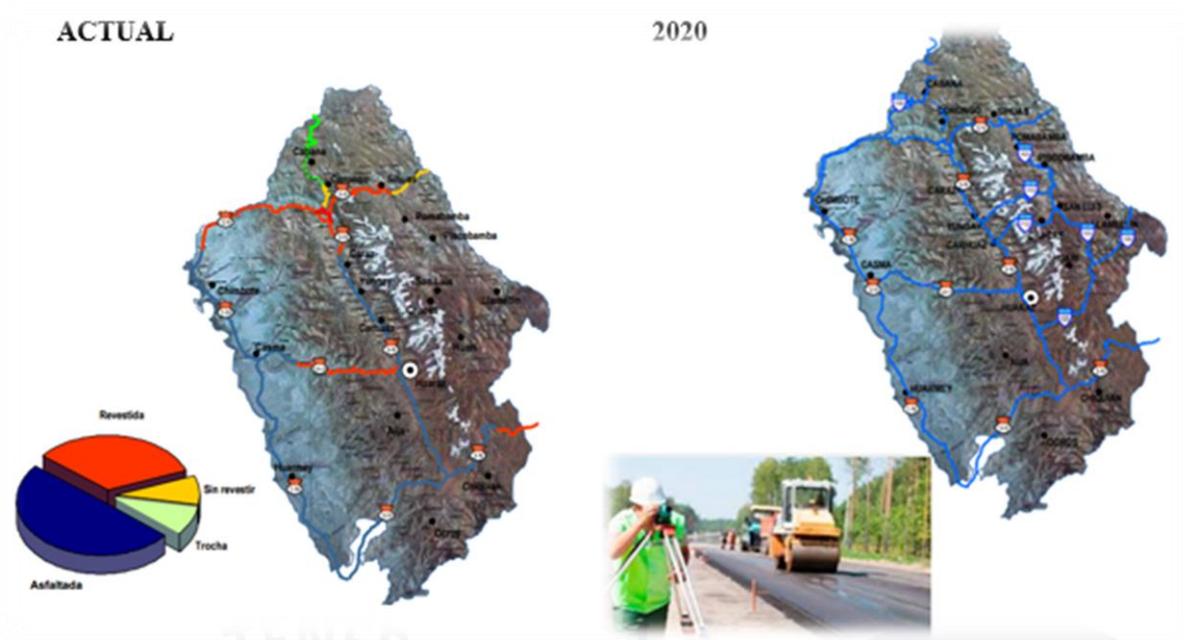


Figura 49. Futuro de la red vial en Ancash

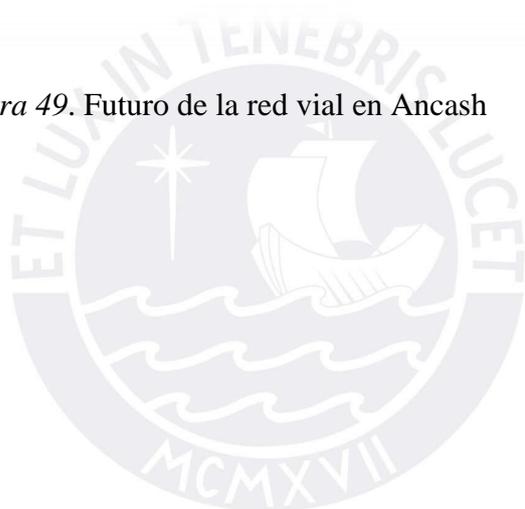


Tabla 77

## Plan Estratégico Integral

| Visión   |   |        |   |  |  |        |   |        |  |  |
|--|---|--------|---|--|--|--------|---|--------|--|--|
| En el año 2025, Ancash será una región competitiva a nivel nacional, reconocida como una región turística, minera, industrial y agroexportadora, orientada a mejorar la calidad de vida de su población.   |   |        |   |  |  |        |   |        |  |  |
| Intereses  | Objetivos de Largo Plazo  |        |   |  |  |        |   |        |  | Principios Cardinales  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar el turismo.</li> <li>- Mejorar las condiciones laborales de la población.</li> <li>- Mejorar la cobertura de los servicios básicos.</li> <li>- Disminuir los delitos.</li> <li>- Brindar acceso a educación básica de calidad.</li> <li>- Mejorar la calidad de vida de la población.</li> <li>- Generar crecimiento del sector agrícola.</li> <li>- Desarrollar el sector manufacturero.</li> <li>- Desarrollar el sector minero.</li> </ul> | OLP 1:  | OLP 2: | OLP 3:                                  | OLP 4:   | OLP 5:   | OLP 6: | OLP 7:  | OLP 8: | OLP 9:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influencia de terceras partes</li> <li>2. Lazos pasados y presentes</li> <li>3. Contrabalance de los intereses</li> <li>4. Conservación de los enemigos</li> </ol> |
|  | <p>Para el 2025 el arribo de turistas ha Ancash es de 150 mil al año, en el 2015 es de 61,384 al año.</p> <p>Para el 2025 el empleo formal será de 50%, en el 2015 es de 18%.</p> <p>Para el 2025 generar acceso a agua potable para 50,000 habitantes.</p> <p>Para el 2025 reducir un 50% los delitos, en el 2015 son 12,138 delitos.</p> <p>Para el 2025 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será 85% y 70% en matemáticas en la Evaluación Censal de Estudiantes de segundo grado de primaria, en el 2015 es 43.3% en comprensión de textos y 24.6% en matemáticas.</p> <p>La pobreza en Ancash el 2025 será 10%, en el 2015 es de 24%.</p> <p>El PBI del sector agrícola el 2025 será de S/. 2,000 millones, en el 2015 es de S/. 1,074 millones</p> <p>El PBI del sector manufacturero el 2025 será de S/. 4,000 millones, en el 2015 es de S/. 1,905 millones</p> <p>El PBI del sector minero el 2025 será de S/. 12,000 millones, en el 2015 es de S/. 6,349 millones</p> |        |   |  |  |        |   |        |  |  |
| Estrategias  |   |        |   |  |  |        |   |        |  | Políticas  |
| E1 Crear y desarrollar rutas turísticas en la región Ancash  | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Promover la empleabilidad, tecnificación y profesionalización de la población de Ancash.   |
| E2 Incrementar la oferta agroexportadora de la región Ancash a los 21 países con TLC vigentes  | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Uso responsable de áreas y zonas turísticas.   |
| E3 Crear una cartera de productos pesqueros de la región Ancash  | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Desarrollar el turismo sustentable en la Ancash.   |
| E4 Desarrollar la infraestructura de transporte en la región Ancash  | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Desarrollar proyectos y programas de apoyo social a distritos pobres.  |
| E5 Impulsar el desarrollo del Hub logístico de mercancías en Ancash  | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Fabricar productos con valor agregado usando materia prima extraída de Ancash.   |
| E6 Impulsar la diversificación económica de la región Ancash   | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Impulsar la inversión en investigación y desarrollo en todos los sectores económicos.  |
| E7 Crear centros de investigación  | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Promover la inversión privada en infraestructura turística.  |
| E8 Crear fondos de capital de riesgo   | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Mejorar la calidad de vida de todos.   |
| E9 Desarrollar estrategias para atraer y retener talento   | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Gestionar de manera eficaz y eficiente el presupuesto regional.  |
| E10 Impulsar la prevención de delitos  | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Promover la participación ciudadana en la fiscalización de la gestión pública.   |
| E11 Desarrollar planes con incentivos para la formalización de las pequeñas y medianas empresas  | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Promover el conocimiento y de certificación de las empresas sobre leyes de comercio internacional  |
| E12 Incrementar la inversión privada para diversificar la economía de Ancash   | X   | X      | X                                       | X  | X  | X      | X   | X      | X  | Promover la carrera magisterial  |
| <b>TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS</b>   |   |        |   |  |  |        |   |        |  |  |
| FINANCIERA   | Del 2015 al 2025 el arribo de turistas ha Ancash será de 150 mil al año   |        |   | Del 2015 al 2025 el PBI del sector agrícola será de S/. 2,000 millones |  |        | Del 2015 al 2025 el PBI del sector manufacturero será de S/. 4,000 millones |        |  | Del 2015 al 2025 el PBI del sector minero será de S/. 12,000 millones  |
| CLIENTE  | Al 2019 Incrementar en 30% la capacidad de almacenamiento el puerto de Chimbote.  |        |   |  |  |        | Del 2016 al 2025 generar acceso a agua potable para 50 mil habitantes.      |        |  |  |
| PROCESOS INTERNOS  | Del 2016 al 2025 se crearán 200 mil empleos formales  |        |   | Al 2018 crear 5 agencias de viaje locales de turismo                   |  |        | Al 2020 asfaltar 600.0 km. de vía departamental                             |        |  | Al 2020 formalizar a 10 mil pequeñas y medianas empresas.  |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO INTERNO  | Del 2016 al 2025 existirán menos de 6 mil delitos en Ancash   |        | Al 2018 crear 2 centros e investigación |  | Al 2019 capacitar a 20 mil pequeñas y medianas empresas sobre los beneficios de la formalización de las empresas |        | Al 2019 crear 2 institutos especializados en agricultura, turismo y pesca.  |        | Del 2016 al 2025 el nivel de aprendizaje de comprensión de textos será 85% y 70% en matemáticas en la Evaluación Censal de Estudiantes de segundo grado de primaria. |  |
| <b>RECURSOS</b>  |   |        |   |  |  |        |   |        |  |  |
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>   |   |        |   |  |  |        |   |        |  |  |
| <b>PLANES OPERACIONALES</b>  |   |        |   |  |  |        |   |        |  |  |

Misión Promover y ejecutar las inversiones públicas de comunicaciones, de educación, de infraestructura vial, de servicios básicos y de seguridad que generen el bienestar de la población; así como, promover: la inversión privada, la formación de empresas y corporaciones regionales y la apertura a mercados internacionales del turismo, agro, pesca, minería, manufactura; con reglas claras, gestión administrativa transparente y eficiente.

## Referencias

América Economía. (2016). *Perú: Producción de cobre crece más de 40% en Enero*.

Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-produccion-de-cobre-crece-mas-de-40-en-enero>

Alza de precios de minerales impulsará inversión minera en Perú. (2017, 03 de abril). *RPP*

*Noticias*. Recuperado de [http://rpp.pe/economia/economia/ministro-tamayo-alza-en-precios-de-minerales-impulsara-inversion-minera-en-peru-noticia-1035222?ns\\_source=self&ns\\_mchannel=tema.minerales&ns\\_campaign=content.cronologico&ns\\_linkname=1](http://rpp.pe/economia/economia/ministro-tamayo-alza-en-precios-de-minerales-impulsara-inversion-minera-en-peru-noticia-1035222?ns_source=self&ns_mchannel=tema.minerales&ns_campaign=content.cronologico&ns_linkname=1)

Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales. (2015). *Los gobiernos regionales al inicio de su segunda década, 46 experiencias de éxito de la gestión pública regional*.

Recuperado de <http://progobernabilidad.org.pe/wp-content/guias/buenaspracticasangr.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2012, febrero). *Niveles socioeconómicos 2012. Total Perú urbano y Lima Metropolitana*. Recuperado de

[http://www.apeim.com.pe/images/APEIM\\_NSE\\_2012.pdf](http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf)

Autoridad Nacional del Agua. (Abril 2016). *Disponibilidad de Agua*. Recuperado de

[http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/revista\\_aguaymas\\_edicion\\_abril\\_2016\\_5ta\\_edicion.pdf](http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/revista_aguaymas_edicion_abril_2016_5ta_edicion.pdf)

Banco central de Reserva. (2016). *Estabilidad Monetaria*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html#5>

Banco central de Reserva. (2016). *Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la*

*Política Monetaria*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (IV Trimestre 2015). *Indicadores Económicos y Estructura de PBI Peruano*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Continental. (2do Trimestre 2016). *Crecimiento de América Latina*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/presentacion-situacion-america-latina-segundo-trimestre-2016/>
- Banco Continental. (2do Trimestre 2016). *Perú Sector Retailers*. Recuperado de
- Banco Continental. (2do Trimestre 2016). *Situación Global*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/public-compuesta/situacion-global-segundo-trimestre-2016/>
- Banco Mundial. (2016). *Globalización*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Banco Mundial. (2015). *Perú Panorama General*. Recuperado de [http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)
- Cómo funciona la política monetaria en el Perú (2012, 06 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/01/como-funciona-la-politica-mone.html>
- Comunidad Andina. (2016). *Datos Básicos de la Comunidad Andina*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2017). *Índice Global de Competitividad 2014-2015*. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/descargas>

- Cooper Acción. (2014). *Informe de seguimiento de las concesiones mineras en el Perú*. Ica, Perú: Autor
- D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). México, Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.
- Defensoría del Pueblo. (2016). *La Descentralización*. recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=14>
- Defensoría del Pueblo. (Abril 2016). *Reportes de Conflictos Sociales N° 146*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-146-abril-2016.pdf>
- Diario de Chimbote. (2015). *Presupuesto 2015 del Gobierno Regional de Ancash Ascendería A 882 Millones de Soles*. Recuperado de <http://www.diariodechimbote.com/portada/noticias-locales/76045-presupuesto-2015-del-gobierno-regional-de-ancash-ascenderia-a-882-millones-de-soles>
- Food and Agriculture Organización of tha United Nations. (2016). *Crece demanda de Productos Orgánicos*. Recuperado por <http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s0f.htm>
- Gestión. (Junio del 2016). *Gasto Militar*. El Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>
- Gestión. (Junio del 2016). *Inversión en Investigación*. El Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016 Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- Gestión. (Junio del 2016). *Arribo de turistas crece en 9.6% en marzo a 300,342 visitantes*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>

Gestión. (Junio del 2016). *Producción de Cobre*. La producción del metal rojo crece en Perú y aumentó su 'brillo' en abril. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cobre-produccion-metal-rojo-crece-y-aumento-su-brillo-abril-2162264>

Gestión. (Junio del 2016). *Visitantes Turistas a Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-arribo-turistas-crece-96-marzo-300342-visitantes-2160791>

Gobierno del Perú. (2014). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

Gobierno Regional Ancash. (2012). *Potencial de Ancash*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/3.\\_particularidades\\_competitivas\\_klebert\\_sotomayor.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/3._particularidades_competitivas_klebert_sotomayor.pdf)

Gobiernos Regionales. (2016). *Estado: Funcionamiento, Organización Y Proceso De Construcción De Políticas Públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2014*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Población Estimada en Ancash al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Sistema de Programas y Evaluación Multianual y Anual de Actividades Estadísticas al 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana y desempleo en lima metropolitana*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_mercado-laboral\\_oct-nov-dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_mercado-laboral_oct-nov-dic2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Series Nacionales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/#url>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Tasa de Crecimiento Población*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2016). *Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2017). *Principales Indicadores*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2017). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf)

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

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

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

Ministerio de Agricultura. (2016). *Exportaciones agroindustriales de Ancash crecieron en 7%*. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/2016/06/06/exportaciones-agroindustriales-de-ancash-crecieron-en-7/>

Ministerio de Ambiente. (2013). *Los efectos de la minería ilegal*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/mineriailegal/los-efectos-de-la-mineria-ilegal/>

Ministerio de Ambiente. (2014). *Sepa dónde conseguir productos orgánicos en Lima y para todos los gustos*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/sepa-donde-conseguir-productos-organicos-en-lima-y-para-todos-los-gustos/>

Ministerio del Ambiente. (2016). *Cambio Climático*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/la-adaptacion-al-cambio-climatico/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Geografía del Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Historia del Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/historia.aspx>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2016). *Arribo De Turistas a Ancash*.

Recuperado por

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Ministerio de Defensa. (2015). *Militar*. Recuperado de

<https://www.mindef.gob.pe/historia.php>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Presupuesto de inversión para el 2015 aumenta en 12.4%*. Recuperado de

[http://mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3664%3Amef-presupuesto-de-inversion-para-el-2015-aumenta-en-124&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es](http://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3664%3Amef-presupuesto-de-inversion-para-el-2015-aumenta-en-124&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Política Fiscal*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_quickfaq&view=items&cid=1%3Apolitica-economica-y-social&id=253%3A08-icuales-son-los-principales-lineamientos-de-la-politica-fiscal&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_quickfaq&view=items&cid=1%3Apolitica-economica-y-social&id=253%3A08-icuales-son-los-principales-lineamientos-de-la-politica-fiscal&lang=es)

Ministerio de Justicia de Derechos. (2013). *Principio De Libre Competencia Y Procesos De*

*Contratación* Recuperado de <http://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/II-C.-MACRORREGIONAL-DR.-DEZA-PR%C3%81CTICAS-COLUSORIAS.pdf>

Ministerio de la Producción. (2012). *Industria Manufacturera. La inversión de empresas privadas en Innovación y Desarrollo*. Recuperado en

<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/encuesta-nacional-de-innovacion-en-la-industria-manufacturera-2012.pdf>

Ministerio de la Producción. (2015). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2015*.

Recuperado en

<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>

Ministerio de la Producción. (2016). *Ancash Sumario Regional*. Recuperado de

[http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ancash.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Informe Anual del Empleo en el Perú. Tasa de desempleo en Perú*. Recuperado de

[http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2017). *Guía de Negocios e Inversiones en el*

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

Norton, D. & Kaplan, R. (2001). *El cuadro de mando integral. The balanced Scorecard*. (3<sup>a</sup> ed.). Boston, MA: Harvard Business School.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2016). *Proveedores de Ancash*.

Recuperado de

<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Informe%20scan%20Gob,%20Reg%20Ancash-2.pdf>

Peruanos se sienten más inseguros que el resto de latinos (2016, 11 de marzo). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/peruanos-se-sienten-mas-inseguros-que-resto-latinos-noticia-1885544>

Perú Petro. (2017). *Mapa de Lotes*. Recuperado de

<http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/perupetro/site/Informacion%20Relevante/Mapa%20de%20Lotes/Mapa%20de%20Lotes>

Perú unión con sus vecinos (1993, 25 de septiembre). *El Tiempo*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-229601>

Perú apuesta por mejores relaciones con sus vecinos en beneficio mutuo (2011, 12 de

septiembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/peru-apuesta-mejores-relaciones-sus-vecinos-beneficio-mutuo-noticia-1300958>

Portal del Estado Peruano. (2016). *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. (2007, noviembre). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business

Review. Harvard Business School Publishing Corporation.

Porter M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.

Seguridad Ciudadana. (2015). *Informe Anual 2015, Balance de gobierno de Ollanta Humala; un quinquenio sin cambios sustanciales*. Recuperado de

[http://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202015\\_%20IDL-SC.pdf](http://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202015_%20IDL-SC.pdf)

SIICEX. (2015). *Nota de prensa diciembre de 2015, exportaciones del Perú*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/609835714radF984D.pdf>