

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico Agregado de la Macro Región VII

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jorge Hans Chill Jiménez

Marco Antonio Pachas Delgado

Jorge Gerardo Soto Sotil

Miguel Ángel Valdivia Soto

Asesor: Jorge Benzaquen

Surco, junio 2017

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo desinteresado con el único objetivo de presentar esta propuesta como proyecto realizable, que no solo permitirá consolidarnos en nuestra vida académica y profesional, sino también aportará a la función pública un camino de progreso sostenido.

Agradecemos en primer lugar, a nuestro asesor Jorge Benzaquen por su valioso aporte y recomendaciones para el enriquecimiento del presente documento. Agradecemos también, al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por su invaluable aporte bibliográfico que hizo posible este proyecto. Y agradecemos finalmente a todos los integrantes del MBAG84 por su compañerismo y a nuestras familias por su paciencia, apoyo y comprensión.

Dedicatorias

Dedico este logro a mi madre Esther por su contagiante fuerza e ímpetu, a mi esposa Janet por su constante apoyo y confianza y a mis pequeños Rodrigo y Matías por iluminar mis días. A la memoria de Candelaria, mi abuela que vió empezar este esfuerzo, hoy y siempre en mi recuerdo.

Jorge C.

Dedico esta tesis a mi madre, hermanos y mi esposa quienes me apoyaron y alentaron todo el tiempo, a mi padre a quien siempre tenemos presente y si nos acompañara estaría muy orgulloso, con cariño a ellos a quienes les debo su apoyo incondicional.

Marco P.

A Luzbeth, por ser mi complemento ideal, por todo el amor y admiración que produce en mí, a María Pía por ser una persona importante en mi vida, para que siempre tenga presente que con esfuerzo y constancia uno puede conseguir lo que se propone, a mis padres Jorge y Elsa por ser siempre un ejemplo de bien y por todo el amor que siempre me dan.

Jorge S.

Gracias a Dios por todo lo que nos da, a mi amada esposa por su paciencia y a mis preciosas hijas Camila y Nahara.

Miguel V.



Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico Agregado para la macro región siete, que está conformada por los departamentos de Ayacucho, Huancavelica e Ica, se ha realizado tomando en cuenta el modelo secuencial del Proceso Estratégico hecho por el Dr. Fernando D'Alessio, donde se plantean las estrategias que permitirán el crecimiento sostenible de los sectores económicos de la macro región, utilizando de manera eficiente los recursos naturales y planteando nuevas actividades económicas que permitirá el desarrollo socio-económico de su población, para ello se realizó un análisis de su situación actual, en la cual se determinó las fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas. La macro región siete cuenta con las tres regiones naturales del país, lo que le otorga una ventaja comparativa con respecto a otras macro regiones y será explotada respetando la sostenibilidad de los recursos. Así, en el análisis elaborado, se está planteando el desarrollo del primer circuito turístico que integre a toda la macro región, para ello se incentivará el turismo vivencial y eco turismo, que permitirá a los pobladores de las zonas de influencia obtener ingresos por los servicios prestados a los visitantes.

El Plan Estratégico de la macro región siete se basa en cuatro pilares fundamentales que permitirán su desarrollo y crecimiento, estos son: (a) la educación, su posición competitiva está ligeramente debajo del promedio nacional pero es muy factible de revertir a mediano plazo, (b) el turismo, para potenciarlo se mejoraran las redes viales de conexión, con la ayuda del sector privado, obras por impuestos, etc., (c) la agro exportación, que se potenciará con la reducción de costos logísticos, y (d) la utilización de energías renovables, para ello los objetivos de largo plazo planteados permitirán elevar la competitividad de la macro región siete convirtiéndola en el referente del país.

Abstract

The Added Strategic Plan for the seven macro region, which is made up of the departments of Ayacucho, Huancavelica and Ica, has been made taking into account the sequential model of the Strategic Process by Dr. Fernando D'Alessio, where strategies arise that will enable sustainable growth of economic sectors of the macro region, efficiently using natural resources and raising new economic activities that will enable the socio-economic development of its people, to do an analysis of their current situation was conducted in which the strengths and weaknesses as well as its opportunities and threats was determined. The seven macro region has three natural regions of the country, which gives it a comparative advantage over other macro regions and will be exploited respecting the sustainability of resources. Thus, in the analysis prepared, it is considering the development of the first tourist circuit that integrates the entire macro region, for which the experiential tourism and eco-tourism, which will allow the inhabitants of the areas of influence monetizing services will be encouraged provided to visitors.

The Strategic Plan of the seven macro region is based on four pillars that allow development and growth, these are: (a) education, its competitive position is slightly below the national average but is very likely to reverse in the medium term, (b) tourism, to enhance it road networks connecting improve, with the help of the private sector, tax works, etc., (c) agro export, which will be enhanced by reducing logistics costs, and (d) the use of renewable energies, for this long-term goals raised, will enable increase the competitiveness of the seven macro region making it the benchmark in the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Macro Región Siete	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	30
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	31
2.1. Antecedentes	31
2.2. Visión	31
2.3. Misión	31
2.4. Valores	32
2.5. Código de Ética	32
2.6. Conclusiones	33
Capítulo III: Evaluación Externa.....	34
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	34
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	34
3.1.2. Potencial nacional.....	39
3.1.3. Principios cardinales.....	49
3.1.4. Influencia del análisis en la macro región siete.....	52
3.2. Análisis Competitivo del País	53
3.2.1. Condiciones de los factores	53
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	55
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	55
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	58

3.2.5. Influencia del análisis en macro región siete.....	59
3.3. Análisis del Entorno PESTE	60
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	60
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	67
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	68
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	69
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	70
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	71
3.5. La Macro Región Siete y sus Competidores	72
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	73
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	74
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	74
3.5.4. Amenaza de los entrantes	75
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	75
3.6. La Macro Región Siete y sus Referentes	76
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	76
3.8. Conclusiones	78
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	80
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	80
4.1.1. Administración y gerencia (A)	80
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	82
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	83
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	86
4.1.5. Recursos humanos (H)	87
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	87

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	88
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89
4.3. Conclusiones	89
Capítulo V: Intereses de la Macro Región Siete y Objetivos de Largo Plazo	92
5.1. Intereses de la Macro Región Siete.....	92
5.2. Potencial de la Macro Región Siete	96
5.3. Principios Cardinales de la Macro Región Siete.....	97
5.4. Matriz de Intereses de la Macro Región Siete (MIO).....	99
5.5. Objetivos de Largo Plazo	99
5.6. Conclusiones	100
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	101
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	101
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	103
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	107
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	114
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	117
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	119
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	119
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	121
6.9. Matriz de Ética (ME)	121
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	121
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	125
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	125
6.13. Conclusiones	125
Capítulo VII: Implementación Estratégica	134

7.1. Objetivos de Corto Plazo	134
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	137
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	141
7.4. Estructura Organizacional de la Macro Región Siete	142
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	146
7.6. Recursos Humanos y Motivación	147
7.7. Gestión del Cambio.....	147
7.8. Conclusiones	148
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	149
8.1. Perspectivas de Control.....	149
8.1.1. Aprendizaje interno	150
8.1.2. Procesos.....	150
8.1.3. Clientes.....	150
8.1.4. Financiera	151
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	151
8.3. Conclusiones	152
Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región Siete.....	154
9.1. Análisis Competitivo de la Macro Región Siete	154
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región Siete	171
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macro Región Siete	172
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	173
9.5. Conclusiones	174
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	175
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	175
10.2. Conclusiones Finales.....	175

10.3. Recomendaciones Finales	176
10.4. Futuro de la Macro Región Siete	180
Referencias.....	181



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Acceso a la Educación en la Macro Región Siete 2015</i>	10
Tabla 2	<i>Número de Centros Educativos, Alumnos y Docentes en la Macro Región Siete 2015</i>	10
Tabla 3	<i>Tasa de Analfabetismo de la Población Mayor a 15 Años Según Territorio (%)</i>	12
Tabla 4	<i>Valor Agregado Bruto de la Macro Región Siete 2015(Miles de Soles)</i>	15
Tabla 5	<i>Indicadores Productivos de Principales Cultivos de la Macro Región Siete 2015</i> ..	19
Tabla 6	<i>Producción Minera de Principales Metales de la Macro Región Siete 2015</i>	22
Tabla 7	<i>Condición de la Infraestructura Vial de la Macro Región Siete (en Km) 2015</i>	25
Tabla 8	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	39
Tabla 9	<i>Perú: Gasto Público en Defensa</i>	48
Tabla 10	<i>Variación de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna, en Porcentaje</i>	56
Tabla 11	<i>Indicador de las Facilidades para hacer Negocios en Perú</i>	57
Tabla 12	<i>Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio</i>	57
Tabla 13	<i>Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales que Influyen en la Macro Región Siete</i>	62
Tabla 14	<i>Calificación de Riesgo de principales Países de Latinoamérica</i>	63
Tabla 15	<i>Calificación de Perspectiva Política de Principales Países de Latinoamérica</i>	64
Tabla 16	<i>VARIABLES Económicas y Financieras que Influyen en la Macro Región Siete</i>	68
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	72
Tabla 18	<i>Turistas Extranjeros que Ingresaron a Cusco Según Periodo y Sitio Arqueológico</i>	77
Tabla 19	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	78
Tabla 20	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	79

Tabla 21 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	91
Tabla 22 <i>Matriz de Intereses de la Macro Región Siete</i>	99
Tabla 23 <i>Matriz FODA</i>	102
Tabla 24 <i>Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para la Macro Región Siete</i>	104
Tabla 25 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	122
Tabla 26 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	123
Tabla 27 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	126
Tabla 28 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	127
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	128
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y Objetivos de Largo Plazo</i>	130
Tabla 31 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	132
Tabla 32 <i>Presupuesto de la Macro Región Siete por Niveles de Gobierno 2016 (en Miles de Soles)</i>	137
Tabla 33 <i>Transferencias del Gobierno Central a la Macro Región Siete según Recurso 2015</i>	138
Tabla 34 <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo del Planeamiento Estratégico para la Macro Región Siete</i>	140
Tabla 35 <i>Políticas de cada Estrategia</i>	144
Tabla 36 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	153
Tabla 37 <i>Indicadores de Educación Según Territorio 2015</i>	155
Tabla 38 <i>Variación de la Oferta en Educación para la Macro Región Siete 2010-2015</i>	156
Tabla 39 <i>Monto Adjudicado por Obras 2009-2014 (en Millones de Soles)</i>	157
Tabla 40 <i>Inversión de Contratos de Concesión de Infraestructura Vial, 2014 (en Millones de USD)</i>	158

Tabla 41 <i>Número de Aeródromos y Aeropuertos por Propiedad en la Macro Región Siete</i>	159
Tabla 42 <i>Crédito Directo para la Macro Región Siete (Saldo en Millones de Soles)</i>	165
Tabla 43 <i>Saldo de Depósitos en la Macro Región Siete (En Millones de Soles)</i>	166
Tabla 44 <i>Densidad Empresarial de la Macro Región Siete 2014</i>	169
Tabla 45 <i>Plan Estratégico Integral para la Macro Región Siete</i>	179



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa político de la macro región siete.....	3
<i>Figura 2.</i>	Oferta de turismo en la macro región siete.....	6
<i>Figura 3.</i>	Logro en comprensión lectora por departamentos.	8
<i>Figura 4.</i>	Logro en matemáticas por departamentos.....	9
<i>Figura 5.</i>	Índice de competitividad regional 2016.	11
<i>Figura 6.</i>	Índice de analfabetismo por departamento 2016.....	12
<i>Figura 7.</i>	Población en edad de trabajar, según actividad en la macro región siete 2015..	13
<i>Figura 8.</i>	PEA por nivel educativo de la macro región siete 2015.....	14
<i>Figura 9.</i>	PEA ocupada de la macro región siete por sectores productivos 2015.....	16
<i>Figura 10.</i>	Evolución de las transferencias a la macro región siete por recursos generados por la minería, canon, regalías y derecho de vigencia.....	24
<i>Figura 11.</i>	Estado de red vial de la macro región siete.....	26
<i>Figura 12.</i>	Ejecución de inversión pública del Ministerio de Defensa 2011-2015.....	49
<i>Figura 13.</i>	Presupuestos de defensa para 2015 millones de US\$ corrientes (tipo de cambio 31 de diciembre de 2014).....	51
<i>Figura 14.</i>	Variación anual de la demanda interna, en porcentaje.....	55
<i>Figura 15.</i>	Complementariedad productiva de la macro región siete.....	86
<i>Figura 16.</i>	Esquema de bienestar poblacional.....	93
<i>Figura 17.</i>	Matriz PEYEA para la macro región siete.....	105
<i>Figura 18.</i>	Matriz BCG para la macro región siete.....	109
<i>Figura 19.</i>	Matriz Externa – Interna (MIE).....	115
<i>Figura 20.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	119
<i>Figura 21.</i>	Estructura organizacional propuesta para la Macro Región Siete.....	145

<i>Figura 22.</i>	Tráfico de carga según terminal portuario.....	160
<i>Figura 23.</i>	Evolución del número de líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados en la macro región siete.	161
<i>Figura 24.</i>	Evolución del número de líneas en servicio de teléfonos móviles en la macro región siete.....	162
<i>Figura 25.</i>	Evolución del número de líneas en servicio de teléfonos públicos en la macro región siete.....	163
<i>Figura 26.</i>	Densidad de la penetración del servicio de telecomunicaciones.....	164



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

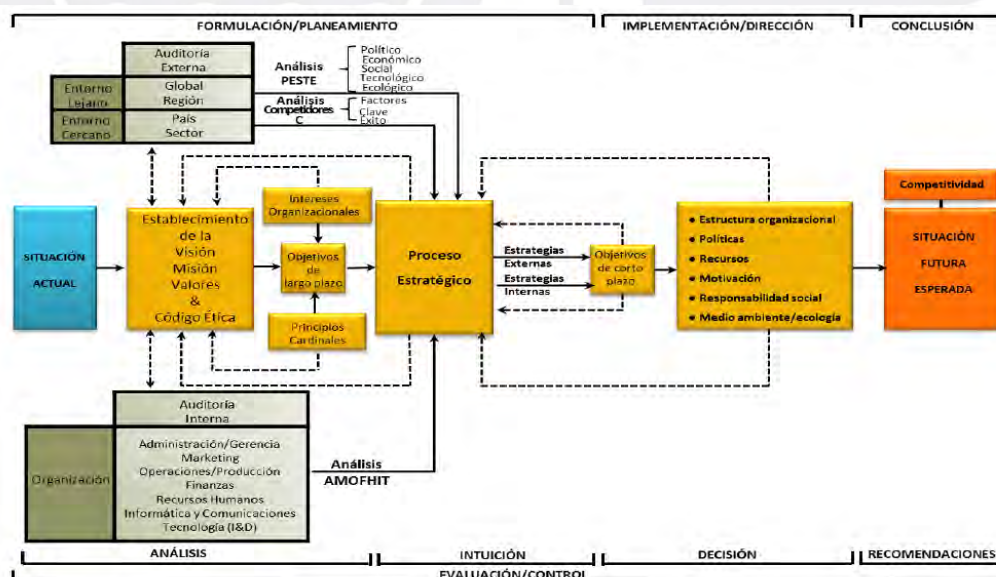


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

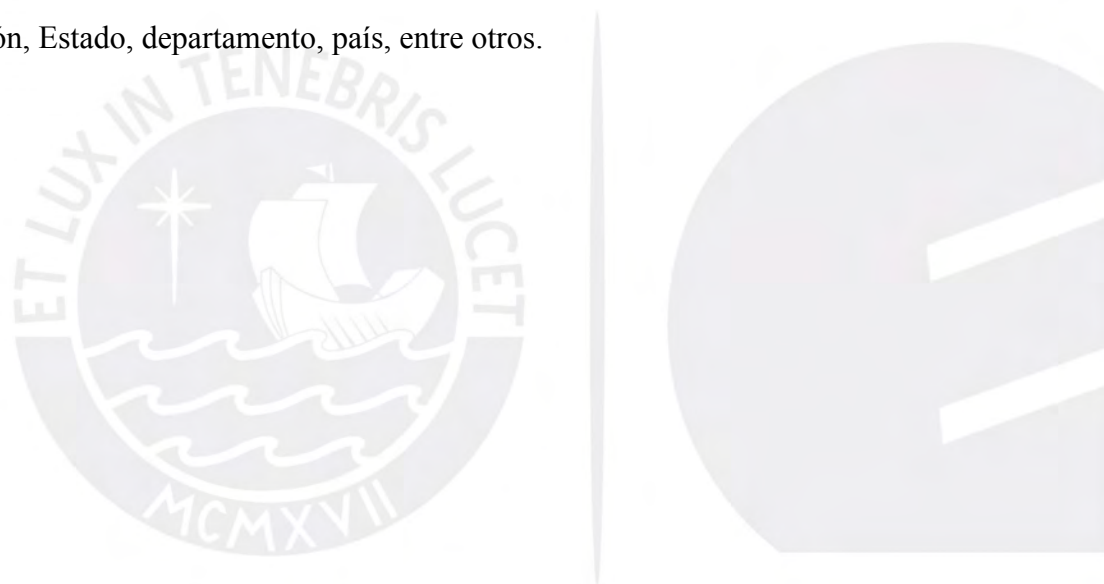
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Macro Región Siete

1.1. Situación General

No se encuentra implementado un sistema que una las regiones de Ica, Ayacucho y Huancavelica como una macro región que permita combinar sus ventajas competitivas y económicas en una sola estrategia de crecimiento regional. Esta macro región será la número siete, en la que sus departamentos tienen como característica principal la delimitación geográfica favorable para establecer estrategias de producción y comercio entre ellas mismas, para con otras macro regiones y hasta con otros países. Como macro región pueden aprovechar las ventajas geográficas, por ejemplo, Ica limita con el mar peruano, y al verlas como una sola agrupación, como un solo sistema económico, se podría decir que la macro región siete delimita con el mar, cuenta con puertos y esto constituye una ventaja competitiva para cada uno de sus departamentos conformantes.

La macro región siete se encuentra ubicada en la costa sur del litoral peruano, limita al Sur con el departamento de Arequipa, al Este con Cusco y Apurímac, al Norte con el departamento de Junín y al Noroeste con el departamento de Lima. Cuenta con 23 provincias en total, así como con 247 distritos en una superficie total de 87,274 Km². Su población total es de 1'951,799 habitantes, y su Población Económicamente Activa (PEA) de 1'067,435 habitantes (54.69%), siendo su densidad poblacional de 22.36 habitantes por Km². Ayacucho es el departamento menos poblado con 15.55 habitantes por Km² y el más poblado es Ica con 36.54 habitantes por Km². Los distritos más poblados son Huamanga, Acobamba, Chincha, Ica (ver Figura 1).

Dentro de su geografía más resaltante se puede mencionar a los ríos Apurímac, Lucanas, Pampas, Ica, San Juan, Pisco, Capillas, Santiago de Chocorvos, Tambillos y Río Grande. Además, se encuentra al nevado Ccarhuarazo con una altura de 5,112 m.s.n.m., y al volcán Sarasara de 6,000 m.s.n.m., y al pie de este se encuentra una de las lagunas más

importantes de la macro región, Parinacochas, ubicada en el distrito del mismo nombre a 3,200 m.s.n.m. con una extensión de 5,800 hectáreas. El río Ica tiene un caudal temporal, principalmente entre diciembre y marzo, aunque actualmente se ha incrementado por las aguas de la laguna Choclococha y Orcoccocha, haciendo factible que se disponga de aguas de avenida entre mayo y noviembre.

La macro región siete, al poseer las tres regiones naturales, como son la costa, sierra y selva, posee variados micro climas. Así, Ayacucho presenta un clima seco y templado, por ello, es uno de los más saludables climas del Perú, donde sus ventiscas son consideradas de tipo primaverales. En Huancavelica las temperaturas fluctúan entre 5°C a 18°C en temporada seca, mientras que en temporada húmeda la lluvia hace descender la temperatura en los diversos pisos ecológicos con que cuenta este departamento (Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016). Mientras que Ica, según el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP, 2015), “posee un clima cálido y seco, con una temperatura media en verano de 27°C y en invierno de 18°C. Normalmente, la temperatura máxima no excede de 30°C y la mínima no desciende de 8°C”.

La cordillera de los Andes ha configurado a esta zona una topografía heterogénea, así como también una diversidad de pisos ecológicos que le otorgan un maravilloso paisaje, muy variado. Este cuenta con picos, nevados, planicies, quebradas, valles interandinos y ceja selvática (Rivera, n.d.). En la macro región siete la ciudad de Ica y Huamanga son las áreas más secas. Estas contrastan con las áreas de la margen izquierda del río Apurímac, que son las más húmedas. Aquí, las fuertes precipitaciones pluviales producen una fuerte erosión en tierras de ladera y pendientes, lo que transporta la tierra de cultivo hacia los ríos, bajando la productividad del suelo (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2005), lo que ocasiona generalmente pérdidas de competitividad a los agricultores y al departamento, con sus consecuencias económicas.

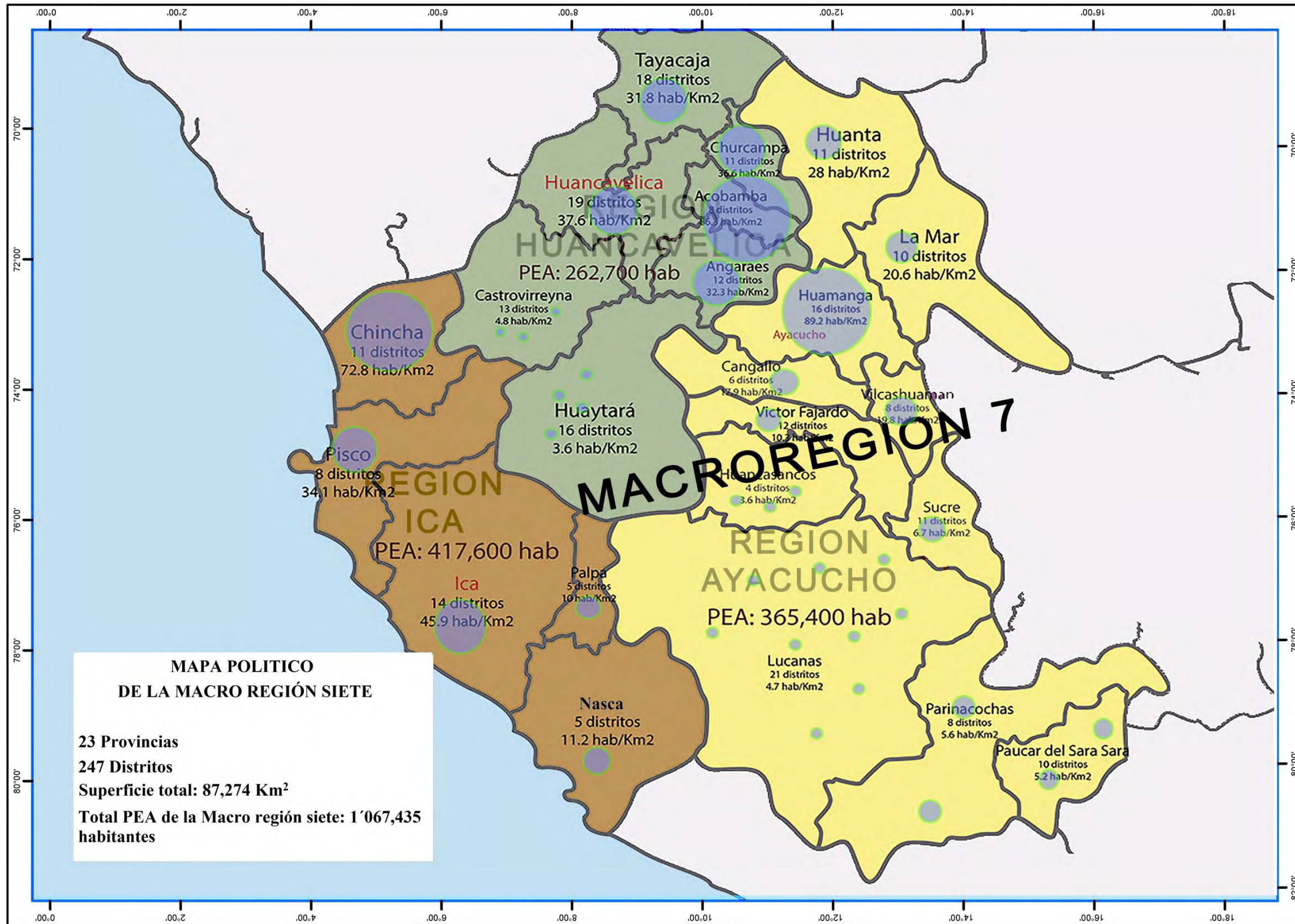


Figura 1. Mapa político de la macro región siete.
Adaptado de “Mapas para GPS,” por MapasPerú, 2016 (<http://www.mapasperu.com>)

De acuerdo a lo establecido por el MINEM (2005), en la macro región siete se identifican, según la clasificación de Köppen, hasta cinco tipos de clima: Clima de desierto, de estepa, boreal, de sabana y alto montano. Todos ellos se presentan a diferentes altitudes. Además, cuenta con una alta diversidad de ecosistemas con un total de 40 zonas de vida de 84 que tiene el Perú, de las cuales 27 son las más importantes, según el Mapa Ecológico de ONERN, mencionado por la misma fuente.

En cuanto al sector turismo, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2015), en 2015, se registraron 1 millón 871 mil arribos en los establecimientos de hospedaje a lo largo de la macro región siete, correspondiendo el 88.3% a turistas nacionales y el 11.7% a extranjeros, con una permanencia promedio de 1.3 y 1.4 días, respectivamente. Cabe resaltar que la macro región siete solo logró captar el 4.0% de los arribos a nivel nacional en el año 2015.

Respecto a oferta hotelera, la macro región contó al cierre de 2015 con 1,252 establecimientos de hospedaje, disponiendo en total 17,238 habitaciones y 29,853 plazas-camas. Del total de establecimientos de la macro región, el 60% están en el departamento de Ica, 30% en el de Ayacucho y solo el 10% en el de Huancavelica, lo que resulta insuficiente para albergar un incremento notable de turistas a la macro región siete si se compara con la capacidad que tiene solo el departamento de Cusco, que contó con 1,740 establecimientos de hospedajes al cierre de 2015, 39% más que toda la macro región siete.

Con respecto a las tradiciones culturales, la macro región siete ha sido teatro de un amplio proceso histórico diverso. En ella se habla principalmente el castellano y una variedad del quechua, y su folklore es muy singular en cada ciudad así como masivo. De acuerdo a la ubicación de los centros turísticos de la macro región siete se puede apreciar que muchos de ellos están interconectados por vías asfaltadas, como las Pampas de Nasca, Palpa, la Reserva Nacional de Paracas, Vilcashuaman y Wari. Además, se observa que dentro de la macro

región siete se practican deportes de aventura tales como montañismo, ciclismo de montaña, caminata, canotaje, surf, entre otros. (ver Figura 2)

En cuanto al mestizaje cultural, que es la principal característica de los pueblos de esta macro región, Amat (2013) mencionó que si bien la base indígena tiene rasgos que la hacen especial, el mestizaje con lo español también adquirió características propias que definen a estos pueblos como una unidad, quizá no tan integrado en lo económico o en las comunicaciones, pero que su unicidad se expresa sobre todo en el terreno de la cultura.

Así, también, Pereira y Peña (2015) mencionaron que el área eje de influencia cultural histórica siempre fue la ciudad de Huamanga, desde la llegada de los primeros colonizadores españoles, quienes por su opulencia ofrecieron gran importancia a las actividades culturales. Posteriormente, con la llegada de los jesuitas a la región, la ciudad tuvo un gran impulso económico. Luego de la capitulación de nuestro colonizador, las actividades culturales se vuelcan casi exclusivamente a la manifestación de sus rituales ya influenciados por los españoles, y que se mantienen hasta la fecha.

Por esta razón, la mayoría de las festividades en toda la macro región siete tienen relación con actividades religiosas y tradiciones históricas, tales como "La fiesta del niño Callaocarpino y Jacobo illanes", "La fiesta del Niño Perdido", la "Semana Santa", y la "Fiesta de las Cruces".

Según el blog Huancavelica (2013), "cada 29 de setiembre empieza la Semana Turística de Huancavelica que está reservada para la realización de actividades recreativas, sociales y culturales que incluyen danzas folclóricas y degustación de platos típicos". Además, Huancavelica provee a la macro región siete, cuatro circuitos turísticos principales, los cuales son actualmente poco explotados, como el Circuito Turístico Perú Profundo, Circuito Turístico Vita Rica de Oropesa, Circuito Turístico Azogue y Circuito Turístico Uchkus Inkañan (donde se ubica la iglesia colonial San Juan Bautista y Palacio Inca).



Figura 2. Oferta de turismo en la macro región siete.
Adaptado de “Mapas para GPS,” por MapasPerú, 2016 (<http://www.mapasperu.com>).

Además, forma parte del corredor turístico interoceánico en el ámbito de influencia Ruta 26, que parte de Porto Belo pasando por Rio Branco en Brasil y llegando a Puerto Maldonado, Cuzco, Abancay, Ayacucho, Huancavelica, Huancayo, La Oroya y Lima para, finalmente, dirigirse al sur por Pisco, Ica, Nasca, Arequipa, Ilo, Tacna y Arica. Por su parte, en Ica se celebra en marzo el Festival Internacional de la Vendimia, que promueve la actividad vitivinícola, una actividad tradicional costumbrista que se remonta hacia los tiempos de la colonia, con los primeros sembríos de la parra de uva en sus valles soleados y fértiles.

Las tres regiones de la macro región siete afrontan el turismo de manera independiente y no coordinada, sin ofrecer al visitante una experiencia segura, además de la incomodidad por la falta de servicios suficientes de hospedaje, de bancos y de información. Actualmente, se conoce de los esfuerzos que se dan dentro de la macro región para fomentar el turismo, tales como proyectos de mejora de iluminación de plazas, iglesias, fachadas de iglesias, actualización de planes de seguridad de la Red de Protección al turista, elaboración del guión interpretativo para el desarrollo de la visita, la capacitación en cultura turística, manejo de residuos sólidos, desarrollo del programa CALTUR en alojamiento y restaurantes, curso de idiomas extranjeros, etc. (Municipalidad de Provincial de Huancavelica, 2016).

En cuanto a la educación impartida en la macro región siete, dado que existen marcados estratos sociales, el nivel de calidad es bajo en Ayacucho (Gobierno regional de Ayacucho, 2015) y en Huancavelica, siendo en estos departamentos impartida una educación básica regular que no posibilita el desarrollo adecuado de las capacidades y competencias de sus estudiantes. La misma fuente, refiere a la Evaluación Censal a Estudiantes (ECE) del segundo grado de educación primaria que alcanzó un 99% de cobertura a nivel nacional, en donde los resultados no fueron satisfactorios, pero sí determinantes para la elaboración de un plan estratégico específico para este tema.

Así, los resultados del ECE 2015, según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016), evidenciaron un avance satisfactorio con respecto al año anterior de 13.7 puntos porcentuales en comprensión lectora para Ayacucho, mientras Ica avanzó 9.0 puntos porcentuales y Huancavelica solo avanzó 7.4 puntos porcentuales en este mismo rubro y periodo.

De esta manera, Ica obtuvo un logro satisfactorio de 58.2% seguido de Ayacucho con 48.3% y Huancavelica con 36.1%. Según los resultados, se observa el logro satisfactorio de comprensión lectora a nivel de todos los departamentos del Perú, donde Ica se encontró por encima de la media nacional (49.8%) en el tercio superior, mientras que Ayacucho se ubicó, aunque cerca, debajo de esta media y Huancavelica se ubicó en el tercio inferior, lo que llevó a que la macro región obtenga una media de 49.2% de logro satisfactorio, ubicándose muy cerca a la media nacional. Es de destacar que Ayacucho fue el primer departamento (seguido de Cusco) que mostró mayor mejora en este rubro, mientras que Ica se ubicó en el quinto lugar de mejor incremento en este rubro (ver Figura 3).

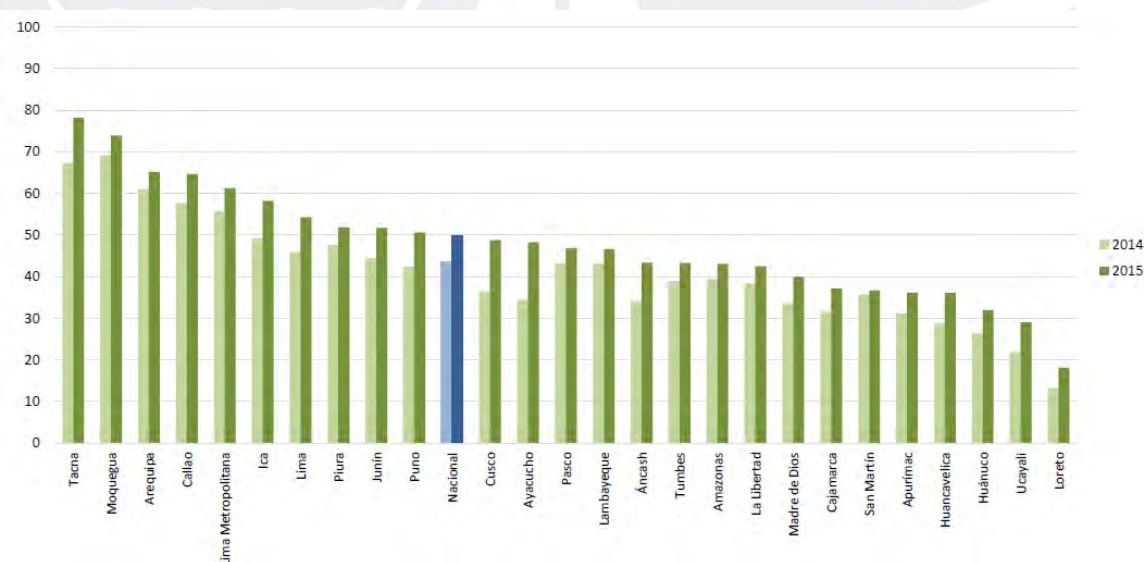


Figura 3. Logro en comprensión lectora por departamentos.
Tomado de “Evaluación censal de estudiantes 2015,” por MINEDU, 2015
(<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>).

Para el caso de Matemáticas, las mejoras en 2015 han sido pobres en general para la macro región siete (ver Figura 4). Así, Ayacucho obtuvo una mejora de 4.5 puntos porcentuales con respecto a 2014, Huancavelica 1.9 e Ica 2.4 puntos porcentuales. De acuerdo a los datos reunidos, se aprecia el logro satisfactorio en matemáticas a nivel nacional, donde nuevamente Ica se ubicó por encima de la media del país, mientras que Ayacucho (30.1%) y Huancavelica (22.9%) se ubicaron en el segundo tercio cercano a la media nacional que fue de 26.6% (Ayacucho por encima de la media).

Estos resultados son desalentadores para la macro región siete que necesita desarrollarse en base a su mano de obra calificada. Esto quiere decir que solo 49.2% de los niños de la macro región siete comprendían lo que leen y solo 30.1% resolvían operaciones sencillas de matemáticas. Así, se observa una brecha muy alta de estudiantes que se quedan sin lograr aprendizajes satisfactorios: 50.8% en Comprensión lectora y 69.9% en Matemáticas.

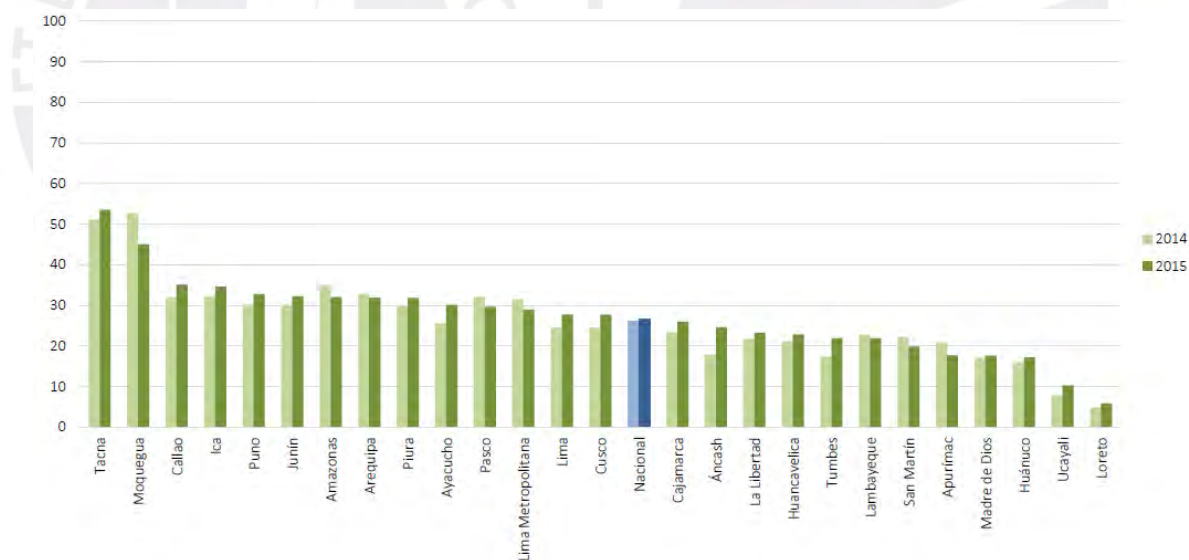


Figura 4. Logro en matemáticas por departamentos.

Tomado de “Oficina de medición de la calidad de los aprendizajes,” por MINEDU, 2015 (<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>).

Por otro lado, de acuerdo al MINEDU (2016), ocho de cada 100 niños entre cinco y nueve años no acceden a la educación primaria en la macro región siete, y 15 de cada 100

niños de 10 a 14 años no acceden a la educación secundaria (ver Tabla 1). La brecha aumenta en más de 20% cuando se trataba de niños que tienen como lengua materna el quechua y que viven zonas rurales.

Tabla 1

Acceso a la Educación en la Macro Región Siete 2015

	Población infantil de 5 a 9 años	Tasa neta de asistencia educación primaria (%)	Población de 10 a 14 años	Tasa neta de asistencia educación secundaria (%)
Ayacucho	74,404	93.7	78,633	81.8
Huancavelica	63,217	91.4	63,881	85.9
Ica	63,698	92.9	71,917	87.6
Macro región siete	201,319	92.8	214,431	85.0

Nota. Tomado de “Escale. Estadística de la Calidad Educativa,” por MINEDU, 2016 (<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>).

Además de todo esto, la macro región siete cuenta con 7,722 instituciones educativas, de las cuales 6,364 son colegios de inicial-primaria y 1,061 de educación secundaria (ver Tabla 2), de estas son públicas el 85.2% del total de instituciones. La cantidad de docentes totales que laboran en el sistema educativo de la macro región siete es de 38,916 (MINEDU, 2016).

Tabla 2

Número de Centros Educativos, Alumnos y Docentes en la Macro Región Siete 2015

Gestión	Pública	Privada	Total	Alumnos	Docentes
Inicial-Primaria	5,465	899	6,364	325,370	21,591
Secundaria	907	154	1,061	172,630	14,697
Superior	101	37	138	24,555	1,930
Técnico productiva	103	56	159	15,796	698
Total	6,576	1,146	7,722	538,351	38,916

Nota. Tomado de “Escale. Estadística de la Calidad Educativa,” por MINEDU, 2016 (<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>).

Se cuenta con 138 instituciones de educación superior y 159 de educación técnico productiva. El mayor porcentaje de estudiantes se concentran en las capitales de los departamentos, en donde se encuentran las principales universidades como la Universidad de

Huancavelica, la Universidad Nacional de Huamanga y la Universidad Nacional San Luis Gonzaga (MINEDU, 2016).

Por su parte, el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016) en su índice de competitividad regional tiene ubicados a los departamentos de Ayacucho y Huancavelica en el tercio inferior tanto para el índice general (ver Figura 5), como para el índice de educación. Solo Ica aparece en el tercio superior para ambos índices, lo que confirma el alto nivel comparativo en educación que tiene este departamento con respecto a los otros dos. Además, en el índice de analfabetismo, Huancavelica se ubicó en el último puesto (24) con 14.3% de su población mayor de 15 años que sigue siendo analfabeta, mientras que Ayacucho se ubicó en el puesto 20 con el 11.5% de analfabetismo en el mismo grupo poblacional. Ica se ubicó en el segundo puesto con solo el 2.7%, ligeramente por debajo de Lima (ver Figura 6).

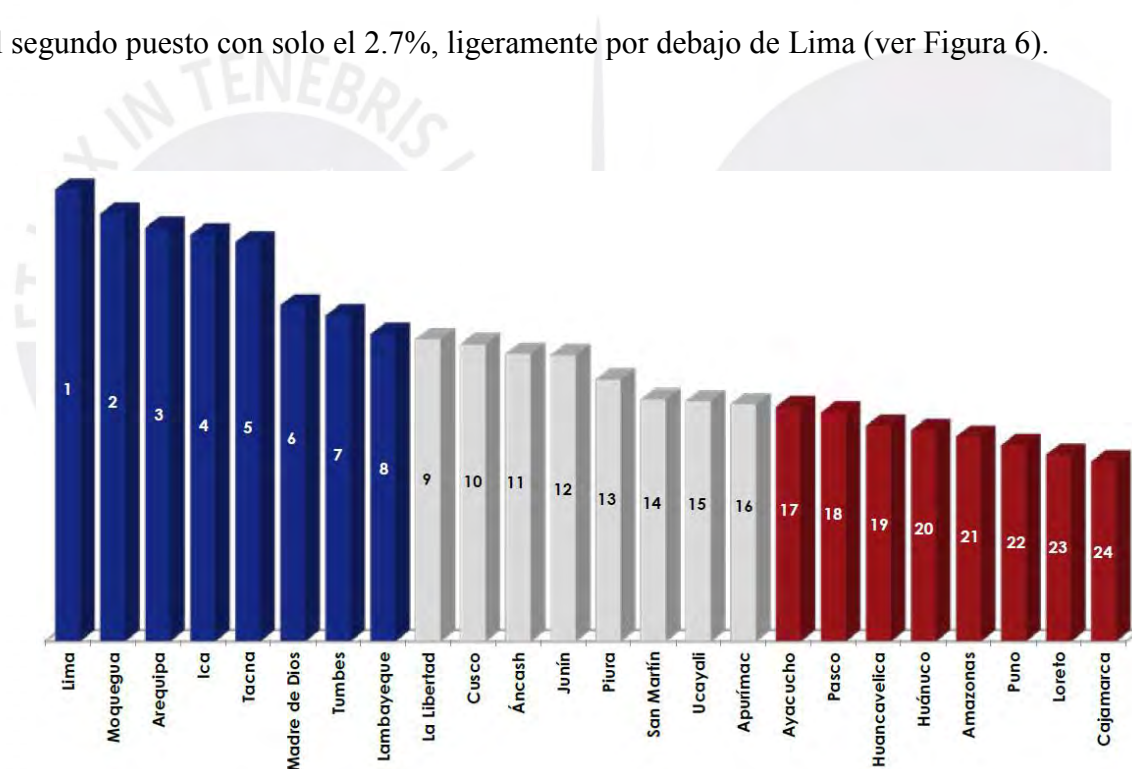


Figura 5. Índice de competitividad regional 2016.

Tomado de “Índice de competitividad regional, INCORE 2016,” por Instituto Peruano de Economía, 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

Además, se puede observar que en los últimos 10 años, Huancavelica y Ayacucho tuvieron una importante reducción de su tasa de analfabetismo, de 11.5 y 9.3 puntos

porcentuales respectivamente, mientras que Ica solo redujo 2.7 puntos porcentuales para el mismo periodo (ver Tabla 3).

Tabla 3

Tasa de Analfabetismo de la Población Mayor a 15 Años Según Territorio (%)

Territorio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Reducción 2015/2006
Total Perú	9.2	8.5	8.2	7.6	7.4	7.1	6.2	6.2	6.3	6.0	-3.2
Ayacucho	23.0	17.3	16.0	15.0	14.9	14.3	13.8	13.4	13.0	11.5	-11.5
Huancavelica	23.6	18.5	18.9	17.1	18.5	16.8	14.9	13.8	15.6	14.3	-9.3
Ica	5.4	4.8	4.2	4.4	4.9	4.0	3.1	3.2	2.7	2.7	-2.7

Nota. Tomado de “Escale. Estadística de la Calidad Educativa,” por MINEDU, 2016 (<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>).

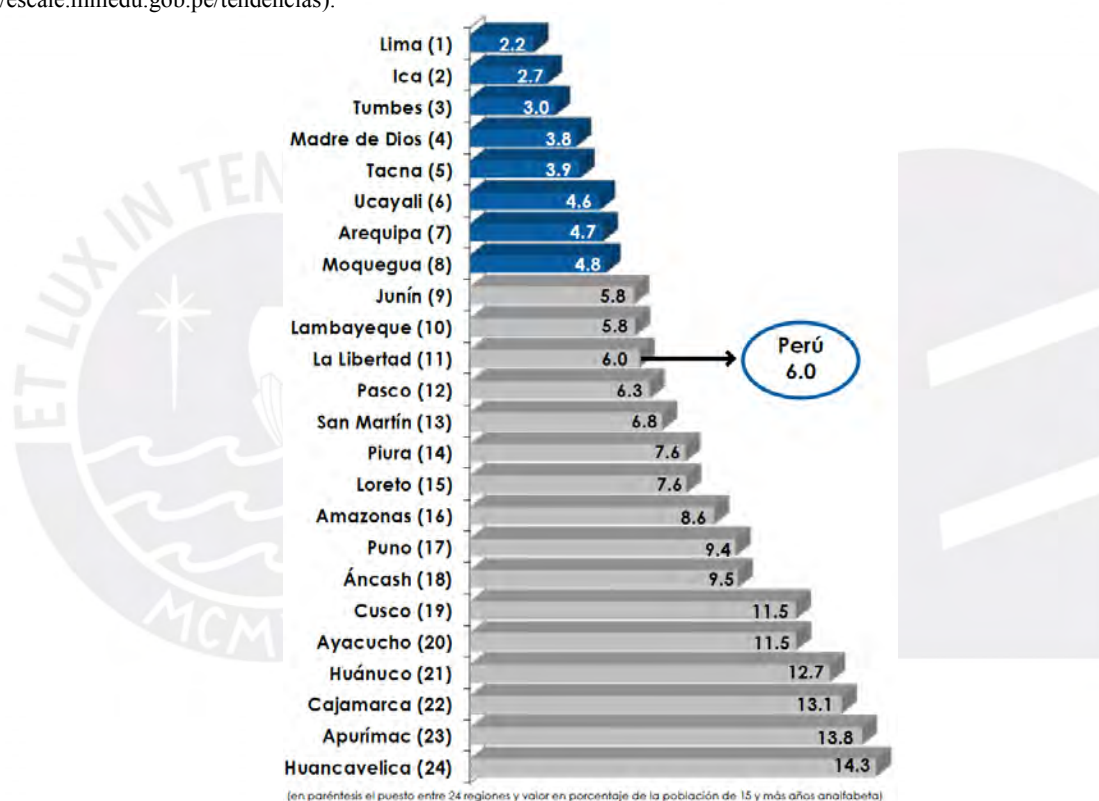


Figura 6. Índice de analfabetismo por departamento 2016.

Tomado de “Índice de competitividad regional, INCORE 2016,” por Instituto Peruano de Economía, 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

Por ello, se puede afirmar que en los últimos 10 años, la macro región siete redujo su tasa de analfabetismo a una velocidad mayor que la media nacional; sin embargo, la cifra se mantiene alta dado que para 2015 el 8.3% de su población mayor a 15 años era analfabeta,

encontrándose por encima de la media nacional (6%). Esta realidad configura uno de los mayores problemas para su competitividad futura.

Dentro de la macro región siete el 70.8% de la población total está en edad de trabajar (mayores de 14 años) y suman un total de 1'382,199 habitantes, de los cuales el 77.2% constituye su población económicamente activa, y de estos el 97.4% está ocupada en diferentes actividades económicas productivas, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016). Se sabe, además que existe una mayor proporción (64.7%) de la población en edad de trabajar provenientes de la zonas urbanas, así como que el 50.3% son hombres (ver Figura 7).

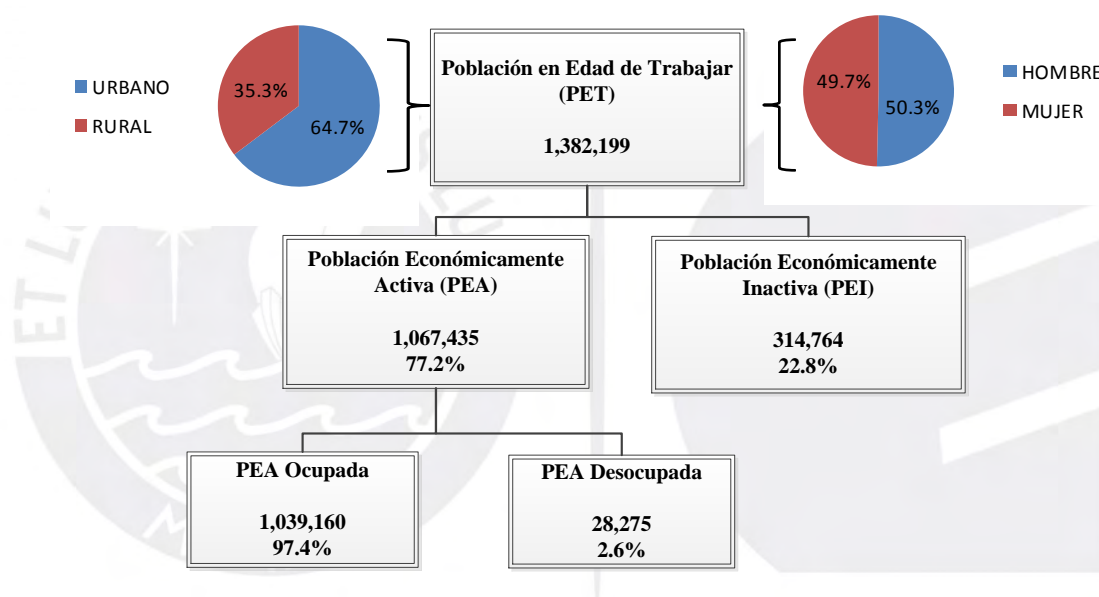


Figura 7. Población en edad de trabajar, según actividad en la macro región siete 2015. Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, Según Departamento, 2000-2015,” por Instituto de Estadística e Informática, 2016 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>).

Además, de acuerdo al análisis de la distribución porcentual de la población económicamente activa de la macro región siete según el nivel educativo alcanzado, se observa que el 30% de su PEA solo tiene instrucción primaria, siendo la mayor proporción los que cuentan con instrucción secundaria (44.4%), así mismo solo el 12.9% de la PEA

cuenta con educación superior universitaria, lo que representa una clara debilidad para los intereses competitivos de la macro región (ver Figura 8). Su nivel de ingresos promedios por es de 1,008.6 soles mensuales. Su ocupación principal está en el área de agricultura, trabajador agropecuario calificado y pesquero en un 34.2% y trabajador no calificado de servicios, peón, vendedor ambulante y afines en un 33.7% (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2015).

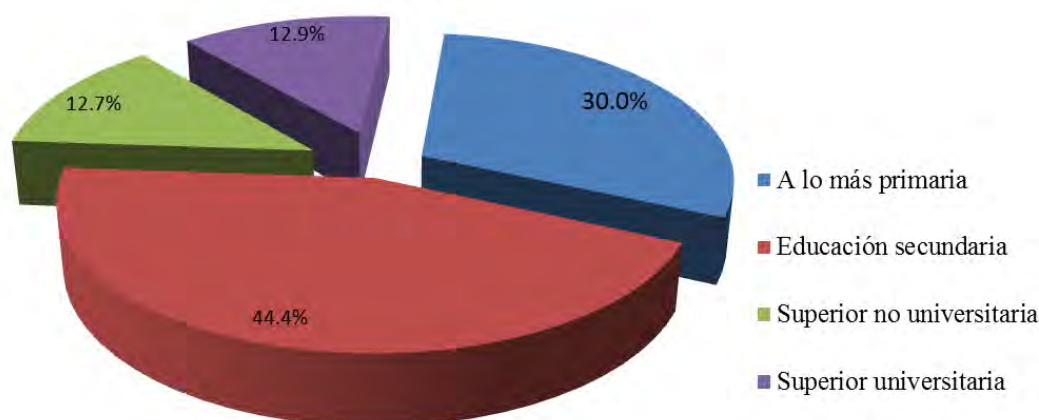


Figura 8. PEA por nivel educativo de la macro región siete 2015.

Tomado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso 2004-2015,” por Instituto de Estadística e Informática, 2016

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1371/Libro.pdf).

Por otro lado, en cuanto al entorno económico, en el año 2015, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la macro región siete registró un crecimiento de 1.8% respecto del año 2014, y aportó con 5.4% al VAB nacional y con el 4.9% del PBI nacional. De la misma manera, en el mencionado año, el empleo en las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores registró un crecimiento promedio de 1.6%, por la mayor captación laboral de los sectores comercio y servicios.

La dinámica de la economía está influenciada, básicamente, por el comportamiento de las actividades de extracción de petróleo, gas y minerales; manufactura, agropecuaria, construcción, comercio y otros servicios (ver Tabla 4). Dichos rubros contribuyeron, en

conjunto, con el 80.8% al VAB macro regional de 2015. De esta manera, la actividad económica de la macro región siete ha registrado un crecimiento promedio anual de 6.1% en el periodo 2008 - 2015, mayor a lo registrado por el país (5,3%). Además, entre los sectores más dinámicos destacan pesca y acuicultura (21.4%), construcción (14.9%), telecomunicaciones y otros servicios de información (13.9%), y extracción de petróleo, gas y minerales (9.6%).

Tabla 4

Valor Agregado Bruto de la Macro Región Siete 2015(Miles de Soles)

Actividades	VAB	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual 2008-2015 (%)
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4'292,348	18.0	9.6
Manufactura	3'383,626	14.2	1.8
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2'895,666	12.1	3.9
Construcción	2'755,592	11.6	14.9
Comercio	2'200,742	9.2	7.5
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	1'209,127	5.1	5.8
Administración Pública y Defensa	1'206,549	5.1	6.9
Electricidad, Gas y Agua	1'062,802	4.5	6.1
Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	549,890	2.3	13.9
Alojamiento y Restaurantes	326,103	1.4	6.0
Pesca y Acuicultura	230,773	1.0	21.4
Otros Servicios	3'728,775	15.6	5.2
Valor Agregado Bruto	23'841,993	100.0	6.1

Nota. Tomado de "Informes de Coyuntura y Estadísticas. Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Huancayo," por BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>).

De la Población Económicamente Activa (PEA) de la macro región (1'067,435 personas) el 97.4% está ocupada, mientras que el 2.6% está desocupada. De la PEA ocupada (1'039,160 personas), destaca que el 43.6% labora en sectores extractivos (agricultura, pesca y minería), dado que son los más intensivos en mano de obra calificada y no calificada; 28.5% en servicios (transporte, restaurantes, hoteles, enseñanza, sector público, entre otros),

siendo el sector que presenta un crecimiento sostenido y demanda, mayoritariamente, mano de obra calificada; 15.7% en el sector comercio y 5.5% en el sector manufactura, entre los más importantes (ver Figura 9).

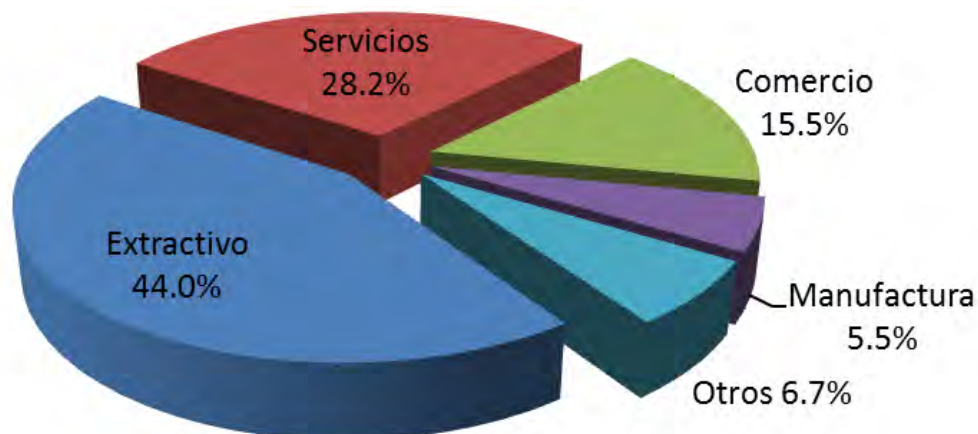


Figura 9. PEA ocupada de la macro región siete por sectores productivos 2015. Tomado de “Informes de coyuntura y estadísticas. Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Huancayo,” por BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>).

La estructura empresarial de la macro región está mayoritariamente conformada por la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). Según el Ministerio de la Producción (2015), en la macro región siete existían un total de 67,474 empresas formales, de las cuales 67,306 correspondían a las MIPYMEs (99.8%) y 168 a grandes empresas (0.2%). De las MIPYMEs, el 60.5% registraron como máximo ventas anuales de 13 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), mientras que un 33.6% observó ventas entre 13 y 75 UITs. De otro lado, el 99.0% de las MIPYMEs, cuentan, a lo mucho, con 5 trabajadores (BCRP, 2015).

Se debe precisar algunos puntos importantes dentro de la macro región. En primer lugar, Huancavelica en 2015 se posicionó entre los principales departamentos a nivel nacional con mayor tasa de ocupación de la PEA (99.5% estuvo ocupada); sin embargo, se observó también que en los últimos años la contribución de este departamento al PBI nacional ha decrecido levemente, pasando de una contribución de 0.8% en el 2007 a 0.7% en 2015, debido a que otros departamentos crecieron a un mayor ritmo (BCRP, 2015).

En segundo lugar, en el caso de electricidad, la contribución de Huancavelica ha ido decayendo en los últimos años, a pesar de contar con la mayor hidroeléctrica a nivel nacional, pasando de un 13.4% en el 2007 a 9.3% en 2015, debido a que en otros departamentos y principalmente en Lima entraron en operación distintas empresas de generación térmica (BCRP, 2015). De otro lado, en Ica, aproximadamente el 36.5% de la PEA ocupada labora en el sector formal en empresas de más de 51 trabajadores y en Ayacucho de cada cien personas de la PEA ocupada, en promedio, tres de ellas son conductoras de una empresa formal, es decir, cada vez los emprendedores apuestan más por la formalización.

Con respecto a la evolución de la actividad productiva de la macro región siete, la actividad agropecuaria es la tercera más importante, con una participación de 12.1% en el VAB de la macro región de 2015 que, sin embargo, registró un decrecimiento de 7.1% en ese mismo año a pesar que su crecimiento promedio anual desde el 2008 fue de 3.9%, lo que significa que este sector ha venido experimentando altas y bajas en su aportación al VAB macro regional, síntoma de la baja productividad de sus cultivos que la hacen poco competitiva.

Dentro de la macro región siete existen aproximadamente 697 mil hectáreas de tierras para uso agrícola (BCRP, 2015), que están divididas en casi la misma proporción para los tres departamentos integrantes, del total de estas tierras agrícolas solo el 47.6% tienen alguna tecnología de riego, mientras que las demás son de secano, es decir, dependen de las lluvias para su riego. Una de las características de esta actividad en las zonas alto andinas, según el BCRP (2015), es que “la explotación es familiar y comunitaria”, y en todo el ciclo productivo desde el cultivo hasta la cosecha solo se utiliza tecnología de tipo tradicional o artesanal. Esta está conformada por arados tirados por bestias, donde el arado puede ser de hierro, o, muchas veces, solo de madera, como la chaquitaqlla (arado de pie). El uso de tractor, por otro lado, es casi nulo. Esto aunado a la inexistente infraestructura de regadío, al casi nulo acceso al

crédito, a la informalidad de la propiedad y al minúsculo parcelamiento de posesión de las tierras agrícolas, han causado su baja productividad y mermado su competitividad.

Por otro lado, en la zona costera de la macro región, tal como lo señaló el BCRP (2015), “destaca el riego por inundación o gravedad, sobre todo para los cultivos de consumo local, mientras que las plantaciones con fines de exportación se encuentran sometidas a un adecuado riego tecnificado, aprovechando las aguas del subsuelo”.

En el subsector agrícola destaca la producción de papa, maíz amiláceo, cebada grano, arveja grano verde y seco, olluco, maíz choclo, trigo y, últimamente, la quinua, en las zonas de sierra; mientras que, en las zonas de costa, los principales cultivos para la agroindustria y la exportación son el espárrago, uva, palta, cebolla, cítricos (tangelo, mandarina, limón y naranja), páprika, tomate, alcachofa y algodón, además de cultivos como zapallo, pallar y camote, destinados para el consumo interno; por último, en la zona de ceja de selva el cultivo de productos tropicales como el cacao, el café y algunos frutales, son destinados generalmente para el consumo local, o el consumo propio de los agricultores, y en, cada vez más casos, se destina para los grandes mercados de Lima e Ica, mientras que “el café y cacao se destina principalmente a los mercados internacionales” (BCRP, 2015).

En el subsector pecuario, en las zonas de sierra sobresale la producción de carnes vacuna, ovina y porcina, así como de leche de vacuno que ha sido impulsado por el desarrollo de importantes proyectos de irrigación. Sólo la producción de carne de vacuno y leche representaron una parte importante del VAB pecuario.

Asimismo, según el BCRP (2015), Huancavelica en 2015, fue el cuarto productor nacional de carne alpaca con 1.8 toneladas, después de Puno (13.2 toneladas), Cusco (4.9 toneladas) y Arequipa (2.8 toneladas). Además, en la zona costera sobresalió la producción de carne de pollo y huevos, debido a la producción intensiva de las granjas asentadas principalmente en la provincia de Chincha.

En la macro región siete existe un total de 215,984 unidades agropecuarias (7.1% más que en 1994). Cada unidad agropecuaria tiene en promedio 2.1 parcelas, haciendo atomizado al sector. La producción de sus principales cultivos para el año 2015 varió en cuando a superficie cosechada y productividad media (ver Tabla 5).

Tabla 5

Indicadores Productivos de Principales Cultivos de la Macro Región Siete 2015

Cultivo	Producción (miles de tn)	Superficie cosechada (miles de ha)	Productividad (tn/ha)
Papa	641.8	45.0	14.3
Quinua	16.6	12.6	1.3
Maíz Amiláceo	45.7	40.7	1.1
Cacao	5.0	6.5	0.8
Café	3.1	7.8	0.4
Algodón	44.5	14.8	3.0
Uva	230.1	10.9	21.1
Espárragos	146.8	13.5	10.9

Nota. Tomado de “Boletín Estadístico Agrario SIEA 2015. Sistema Integrado de Estadística Agraria,” por MINAGRI, 2015 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-agrario>).

Así, la papa es uno de los principales cultivos de la macro región y sus sembríos están a lo largo de los tres departamentos que la integran, que aportaron en 2015 con el 13.6% (641.8 mil toneladas) de la producción nacional, con una superficie cosechada de 45 mil hectáreas y una productividad promedio de 14.3 toneladas por hectárea. Siendo el departamento de Ica el que tuvo los mejores rendimientos (32.7 toneladas por hectárea).

La quinua es otro cultivo andino de gran importancia en la macro región siete debido a que el Perú es uno de sus principales productores y exportadores a nivel mundial. Esta aportó en 2015 el 15.7% (16.6 mil toneladas) de la producción nacional, siendo Ayacucho quien proveyó el 88% de la producción macro regional y es el tercer productor a nivel nacional (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2015). Según el BCRP (2015), en 2015 se registró un valor exportado de US\$ 6.5 millones y un volumen de 1,780 toneladas, orientado

principalmente a Estados Unidos de América (46.4%), Países Bajos (27.0%) y Alemania (10.2%).

El cacao es el principal producto en la zona selva de la macro región que aportó con 5.9% a la producción total nacional, siendo su producción netamente del departamento de Ayacucho con 5.0 mil toneladas en un área cosechada de 6.5 mil hectáreas. La producción se destina tanto a la industria nacional como a la exportación, teniendo como principales mercados atendidos en 2015 los países de Bélgica, Países Bajos, Singapur e Indonesia. Al respecto, las exportaciones fueron de 938 toneladas por un valor de US\$ 3.2 millones en dicho año (BCRP, 2015).

De la misma manera que el cacao, el café es también uno de los cultivos representativos de la selva, siendo Ayacucho el departamento que concentra la totalidad de la producción dentro de la macro región siete, con una participación de 1.3% de la producción nacional. Al respecto de este cultivo, en 2015, la producción de café creció en 34.2%, registrando un volumen de 3.1 mil toneladas en un área cosechada de 7.75 mil hectáreas (MINAGRI, 2015).

El maíz amiláceo es el segundo cultivo en importancia en las zonas andinas, alcanzando la macro región una producción de 45.7 mil toneladas en 2015, con una participación de 14.5% de la producción nacional. Según el BCRP (2015), este cultivo es “destinado principalmente al autoconsumo en forma de cancha, mote, harina pre cocida y bebidas, sirviendo a su vez como reserva alimenticia a los agricultores, toda vez que puede ser almacenada durante varios meses”.

Por otro lado, el principal cultivo de la zona costera de la macro región es el esparrago, que en 2015 alcanzó una producción de 146.8 mil toneladas, con una participación del 39.2% en la producción nacional, destacando la provincia de Ica como la de mayor producción (Pampas de Villacurí). Según el BCRP (2015), en 2015 se exportó US\$ 259

millones de espárrago, mayor en 12.3% respecto al año previo, siendo los países destinatarios Estados Unidos de América, Inglaterra, España y Países Bajos.

La macro región concentra la producción de uva, que es el primer producto de agro exportación del país, con envíos de US\$ 344.3 millones de uva de mesa y una participación de 36.4% en las agro exportaciones no tradicionales del departamento de Ica en 2015 (BCRP, 2015). El impulso a su producción fue favorecida por los acuerdos comerciales internacionales del Perú, que atrajeron inversión privada en el sector y modernización de la infraestructura agro exportadora. En el 2015, la producción fue de 230 mil toneladas, nivel mayor en 21.1% respecto del año anterior (BCRP, 2015). El principal destino de sus exportaciones son los mercados de Hong Kong, China, Inglaterra, Países Bajos y Estados Unidos de América. La demanda de uva es principalmente externa y absorbe el 65% de la producción, y la diferencia se orienta para consumo local (uva de mesa) así como insumo para la industria vitivinícola (MINAGRI, 2015).

Por último, el algodón es un cultivo importante de la costa debido a que la macro región siete proveyó el 63.4% a la producción nacional en 2015, siendo su producción interna de 44.5 mil toneladas, menor en 26.5% respecto al año anterior. Según el MINAGRI (2015), la producción ha venido cayendo paulatinamente en los últimos años debido al interés de los agricultores por orientarse a otros cultivos más rentables y con menor volatilidad e incertidumbre en los precios en chacra.

En cuanto al sector manufactura, fue uno de los más importantes al registrar una participación de 14.2% en el VAB de la macro región en 2015. Este sector se presenta muy desigual a lo largo de ella, siendo la participación en Huancavelica casi nula, teniendo una importancia menor en la economía de dicho departamento. En Ayacucho tiene una importancia relativamente mayor y el sector está dominado, principalmente, por pequeñas empresas familiares que orientan su producción al mercado interno.

En contraste, en el departamento de Ica el sector manufactura es la actividad más importante y desarrollada, donde sobresalen las empresas agroindustriales procesadoras de productos frescos (espárrago, cítricos, palta, uva), refrigerados (espárrago), y en conserva (alcachofa, espárrago y frutas diversas); y vitivinícolas; la manufactura textil que atienden principalmente a mercados extranjeros; y las empresas pesqueras que cuentan con plantas de harina y aceite de pescado (BCRP, 2015).

Cuenta, además, con la planta de fundición de Aceros Arequipa y la unidad metalúrgica de Minsur, así como la planta de Praxair productora de gases industriales. Pusp petrol cuenta con una planta de fraccionamiento en Pisco en la que produce gasolinas y GLP, a partir de los líquidos de gas natural provenientes de Cusco y abastece de GLP a las empresas Repsol YPF y Zeta Gas localizadas en el Callao.

En cuanto al sector minería dentro de la macro región siete, el dinamismo que presentó en los últimos años fue destacable a pesar de su decrecimiento a partir del 2012. En 2015 registró un aporte al VAB macro regional de 9.3%, destacando en su producción el oro, plata, hierro, zinc, plomo y cobre (ver Tabla 6). Según las cifras del INEI (2014), dentro de la macro región se tienen reservas probadas y probables que suman en plata de más 1.9 mil toneladas; en oro de 3.16 millones de onzas; en hierro de 1,125.7 millones de toneladas y en plomo de 196.3 mil toneladas.

Tabla 6

Producción Minera de Principales Metales de la Macro Región Siete 2015

Producto	Producción
Cobre (TMF)	64,409
Oro (Oz Finas)	312,321
Zinc (TMF)	246,840
Plata (Oz Finas)	17'758,117
Plomo (TMF)	43,591

Nota. Tomado de "Boletín Estadístico del Subsector Minero, Diciembre 2015," por MINEM, 2015 (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2015/diciembre.pdf>).

Según el MINEM (2015), en el año 2015 la inversión minera en la macro región siete fue de US\$ 399.5 millones, representando solo el 5.3% de la inversión del sector a nivel nacional, en 2014 este monto fue mayor: US\$ 468.3 millones, lo que representó una reducción importante de 14.7%. Esta reducción es similar a la que experimentó la inversión minera en el país en 2015, donde se obtuvo 15.2% de caída con respecto al año anterior. Así mismo, es preciso señalar que los tres departamentos integrantes de la macro región siete se ubican en los últimos lugares del tercio medio en cuanto a inversión minera se refiere.

Para 2015, el sector minero en la macro región dio empleo de manera directa a 19,817 personas en promedio, y se calcula, como lo mencionó Villacorta (2013), que “cada empleo minero genera nueve empleos adicionales en el resto de la economía”, por lo que su dinamismo generó en promedio más de 178 mil puestos de trabajo, representando el 17.1% de su PEA ocupada ese año; sin embargo, se sabe que la mano de obra empleada en este sector viene en su mayoría de los departamentos más competitivos, por lo que muy poca población de Ayacucho y Huancavelica son empleados en este sector.

De otro lado, la minería aportó económicamente a la macro región siete por concepto de canon minero, regalías mineras y derechos de vigencia la suma de S/ 196.0 millones en 2015, 40.4% menos que en 2014 y 32.6% menos que en 2013. El promedio histórico dice que el 70% de estos recursos va al departamento de Ica, 20% al de Ayacucho y solo el 10% al de Huancavelica. La evolución de los aportes a la macro región en los últimos seis años demuestra que el pico más alto de aporte se dio en 2012, con un monto de S/. 538.5 millones, a partir de allí viene cayendo de manera acelerada, lo que supone que se puede convertir en un sector poco atractivo para ser fomentado por las autoridades, sobre todo por los conflictos sociales que estos acarrearán (ver Figura 10).

En cuanto a la cartera de proyectos mineros dentro de la macro región siete, son relevantes mencionar la ampliación Marcona (Ica) de la empresa Shougang Hierro Perú SAA,

el proyecto en construcción en Pukaqaqa (Huancavelica) de la Compañía Minera Milpo SAA, los proyectos en exploración de Marcobre SAC en Ica y el proyecto de explotación de relaves de la Minera Shouxin Perú SA en Marcona (Ica) (MINEM, 2015).

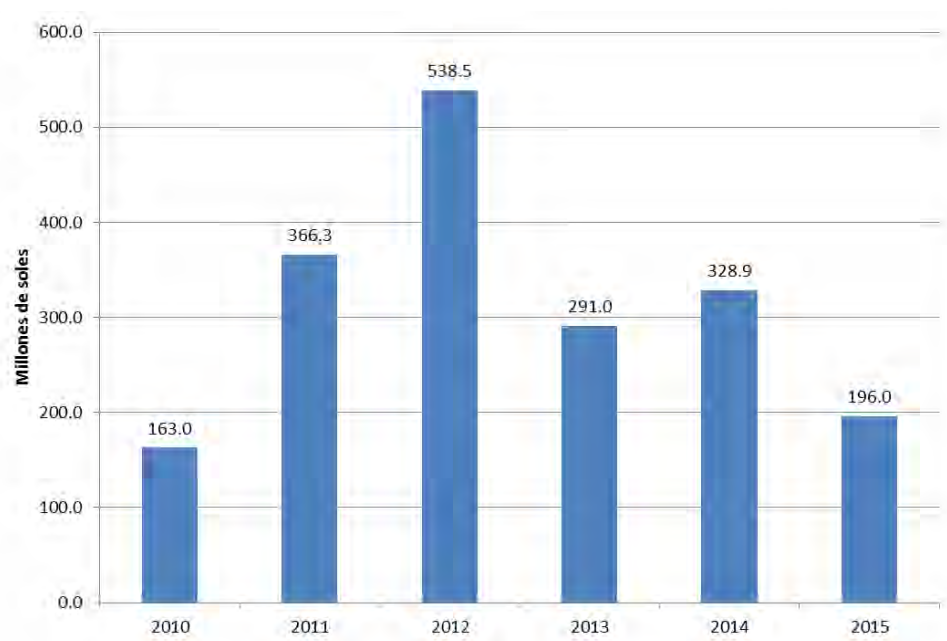


Figura 10. Evolución de las transferencias a la macro región siete por recursos generados por la minería, canon, regalías y derecho de vigencia.

Tomado de “Boletín estadístico del subsector minero, diciembre 2015,” por MINEM, 2015 (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2015/diciembre.pdf>).

Con respecto al sector construcción de la macro región siete, se aprecia que tuvo una participación de 11.6% en su VAB del 201 y ha sido el segundo sector más dinámico en el periodo 2008 - 2015 (después de pesca y acuicultura) con un crecimiento promedio anual de 14.9%. Dicha evolución se sustenta, según el BCRP (2015), en el auge de la construcción de viviendas, las inversiones en infraestructura del sector público en sus tres niveles de gobierno, además de la inversión privada relacionada a la actividad hidroenergética y minera, así como también coadyuvó a este crecimiento la edificación de malls, supermercados y centros comerciales.

En cuanto al sector pesca, se observó que creció 30.5% en 2015, con respecto al año anterior. Esto ocurrió, según establece el BCRP (2015) se debió por un efecto base

comparativo “toda vez que 2014 se suspendió la segunda temporada de pesca por el bajo nivel de biomasa y la presencia de una alta proporción de juveniles”. Su crecimiento promedio anual 2008-2015 también fue alto, registrando un 21.4%, lo que lo convirtió en el sector que más creció en los últimos ocho años; sin embargo, dentro de la estructura del VAB solo representó el 1.0%, por lo que sus variaciones no afectan significativamente el potencial económico macro regional.

Según el BCRP (2015), la actividad pesquera “se desarrolla de manera artesanal e industrial; el primer caso se efectúa a través de cinco desembarcaderos artesanales en las provincias de Chincha, Pisco y Nasca; el segundo caso, orientado a la producción de harina, aceite y conserva de pescado”.

En cuanto a la infraestructura vial según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2015), la macro región siete registra una red vial de 23,880 Km, de los cuales 3,822 Km (16%) pertenecen a la red nacional, 4,060 Km (17%) a la red departamental y 15,997 Km (67%) a la red vecinal (ver Tabla 7).

Tabla 7

Condición de la Infraestructura Vial de la Macro Región Siete (en Km) 2015

Red vial	Pavimentada	No pavimentada	Total	%
Nacional	2,989	833	3,822	16.0
Departamental	225	3,835	4,060	17.0
Vecinal	105	15,892	15,997	67.0
Total	3,319	20,561	23,880	100

Nota. Tomado de “Infraestructura Vial. Informes y Publicaciones,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015 (<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

De acuerdo al mapa de la infraestructura de transporte existe una red vial bien conectada (ver Figura 11). Sin embargo, también se evidencia que en el territorio de Huancavelica existe el mayor grupo de carreteras que solo están afirmadas, sobre todo a lo largo de la frontera de este departamento con Ica y así también en la frontera con Ayacucho.

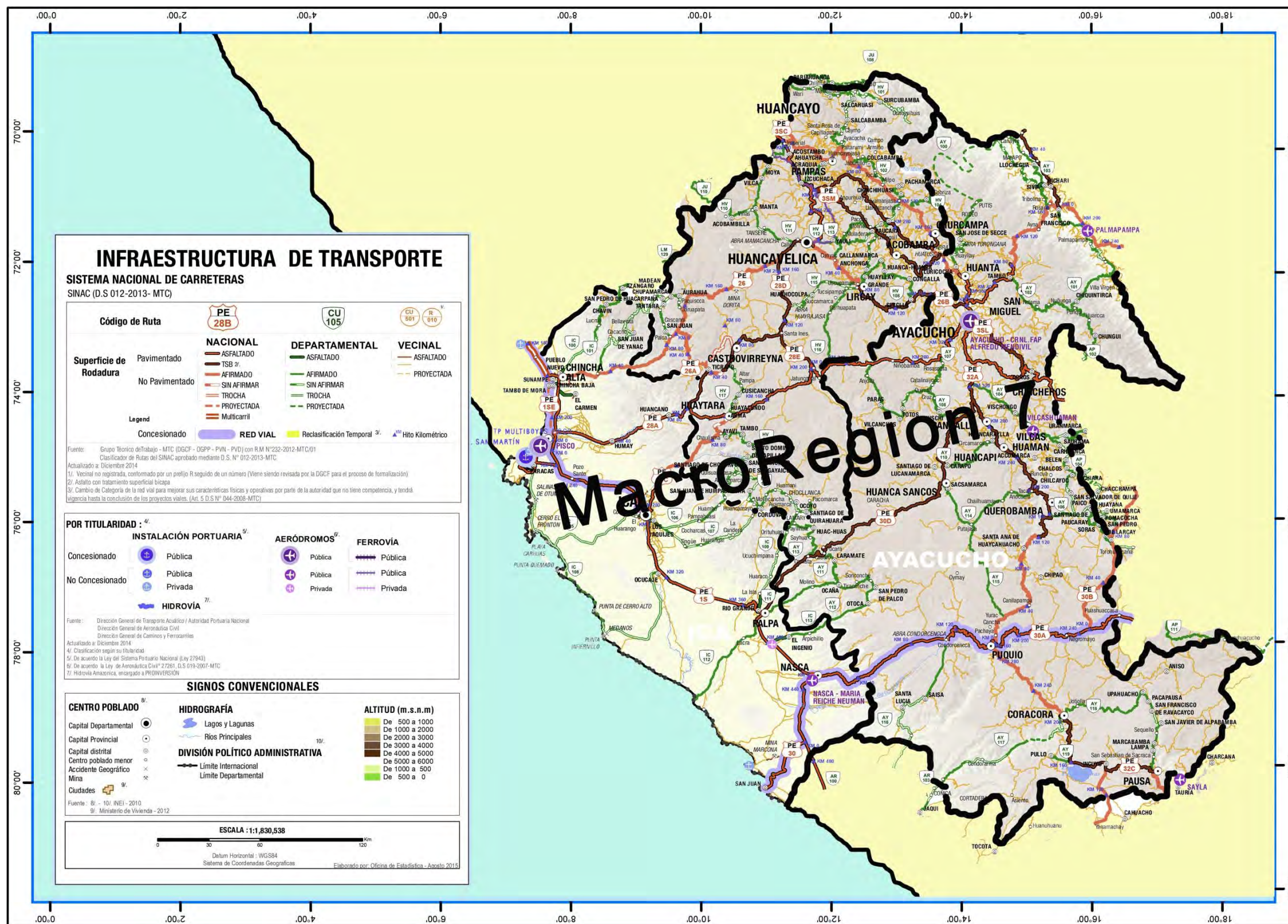


Figura 11. Estado de red vial de la macro región siete.
 Adaptado de “Mapas para GPS,” por MapasPerú, 2016 (<http://www.mapasperu.com/>).

Además, se observa que la red vial concesionada se presenta solo en los departamentos de Ica y Ayacucho. En este mapa también se puede observar las ubicaciones de la instalación portuaria, de los aeropuertos, aeródromos, las principales vías ferroviarias, así como la hidrografía de la macro región siete.

La red vial está pavimentada solo en un 13.9% (3,319 Km) y de esta el 90.1% corresponde a la red nacional. En tanto, de la red vial sin pavimento (20,561 Km), el 4.1% corresponde a la red nacional, 18.7% a la red departamental y 77.3% a la red vecinal. En cuanto al transporte por vía aérea, la macro región siete cuenta con siete aeropuertos y aeródromos en total, tres de ellos son los principales. Primero, el aeropuerto internacional de Pisco, concesionado a la empresa Aeropuertos del Perú (AdP) por 25 años. Esta empresa invirtió US\$ 53 millones para ampliar su capacidad y hacerlo capaz de recibir 400 mil pasajeros para el 2017 en vuelos tanto nacionales como extranjeros, lo que permitirá potenciar los atractivos turísticos tanto del departamento como de la macro región.

Segundo, en la provincia de Huamanga se cuenta con el aeropuerto “Coronel FAP Alfredo Mendivil Duarte”, que tiene una pista asfaltada de 2,800 metros de longitud por 45 metros de ancho, así como de una torre de control de seis pisos y 16 metros de altura. Está concesionado a la empresa Aeropuertos Andinos del Perú, quien en 2014 invirtió US\$ 35 millones para mejorar sus instalaciones, y en la actualidad recibe principalmente vuelos comerciales de la ruta Ayacucho – Lima, y viceversa (BCRP, 2015). Y tercero, el aeropuerto “María Reiche Neuman” en la provincia de Nasca, que está bajo la administración de la Municipalidad Distrital de Vista Alegre. Este aeropuerto, se ha convertido en la principal puerta de entrada al atractivo turístico de las Líneas de Nasca y geoglifos de Palpa, que son visibles sólo desde el aire (BCRP, 2015).

Respecto al flujo de pasajeros, según los datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015), durante 2015 los aeropuertos mencionados registraron un movimiento de

311.3 mil pasajeros (1.48% del total nacional). Cabe destacar que en ese año el aeropuerto de Pisco registró sólo 1,242 pasajeros debido a que se encontraba en proceso de remodelación (BCRP, 2015).

En cuanto al transporte acuático, la infraestructura portuaria principal de la macro región siete es el terminal General San Martín, ubicado en la provincia de Pisco, a solo 280 kilómetros al sur del puerto del Callao. El puerto de Pisco, como también se le conoce, cuenta con un muelle de 700 metros de longitud y cuatro puestos de atraque que le permite recibir sólo naves tipo Handsize. Actualmente está concesionado al Consorcio Paracas, quien tiene planeado invertir, en cuatro etapas, US\$ 230 millones para su modernización y ampliación (BCRP, 2015). Lo que se busca con este proyecto es lograr posicionar al puerto de Pisco a lo largo de todo el sur del Perú y darle la capacidad para movilizar más de 2.5 millones de toneladas de carga y 81,500 TEU (contenedores de 20 pies). Además, según el Ministerio de transportes y comunicaciones (2015), con ello “se podrán recibir embarcaciones de tipo panamax, es decir de dimensiones permitidas para el tránsito por el Canal de Panamá”. En el año 2015, el puerto de Pisco movilizó 1.7 millones toneladas de carga (principalmente graneles sólidos), equivalente al 1.9% del total de carga marítima movilizada a nivel nacional (BCRP, 2015).

De otro lado, en el distrito de Marcona, provincia de Nasca se encuentra el puerto de San Nicolás, de uso privado y administrado por la empresa Shougang Hierro Perú para la carga de minerales. Posee un muelle de 611 metros, con un calado de 18 metros, superior al del puerto de Pisco. En ese mismo distrito, también se encuentra el puerto de San Juan de Marcona que cuenta con un muelle de 845 metros y dos puntos de atraque. Su gran calado, superior a los 20 metros, permitiría atender naves de gran tamaño (MTC, 2015).

En cuanto al sector de las telecomunicaciones y otros servicios de información, a pesar de aportar solo el 2.3% al VAB de la macro región, creció en promedio 13.9% en el

periodo 2008-2015, siendo el tercer mayor crecimiento. Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2015) a 2015 indica que de las 2.96 millones de líneas de teléfono fijo en servicio a nivel nacional, en la macro región siete se concentró el 3.0%. En los últimos seis años, el número de líneas aumentó de 87.9 mil en el 2010 a 90.4 mil líneas en el 2015, lo que significó un crecimiento promedio anual de 1.5%. Durante 2015 se registró una densidad de 4.6 líneas por cada 100 habitantes, inferior al promedio nacional de 2015 (9.6 líneas por cada 100 habitantes).

A diferencia de la telefonía fija, la telefonía móvil muestra un mayor dinamismo. Así, de las 34.23 millones de líneas de teléfono móvil a nivel nacional, en la macro región siete se concentró el 4.6%. En los últimos seis años, el número de líneas móviles creció de 1.49 millones en 2010 a 1.56 millones de líneas en 2015, reportando un crecimiento de 4.9%.

En cuanto a la inversión pública ejecutada dentro de la macro región siete, según los datos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016), en 2015 a nivel regional se invirtió S/. 691 millones, mientras que a nivel provincial y distrital se invirtió S/. 1,268 millones. Estos montos aún son reducidos como para que constituyan el motor del desarrollo económico y social de la marco región. Ante ello, se requiere aumentar su productividad para poder ejecutar más proyectos con cada vez menos recursos, sobre todo en infraestructura, ya que, según la Contraloría General de la República (2015), la inversión en infraestructura “permite sostener el crecimiento económico, elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, y ampliar la oferta de servicios públicos en beneficio de la población”.

Por medio de la inversión pública el Estado busca aumentar el capital físico y humano disponible para elevar el nivel de productividad y competitividad de los agentes económicos, así como incrementar los niveles de cobertura y calidad de los servicios públicos para mejorar las condiciones de vida de la población (Contraloría General de la República, 2015).

1.2. Conclusiones

La macro región siete presenta una disparidad económico-productiva de acuerdo a sus zonas geográficas, mientras su región costera está más desarrollada y es competitiva, su región sierra es una de las menos competitivas del país. Sin embargo, como macro región posee potencialidades complementarias que hasta ahora no han sido explotadas para generar el impulso a su desarrollo social y económico que las integre de manera sostenible en la senda del progreso conjunto. En los últimos años, el sector minería que ha sido uno de sus principales aportantes a su VAB ha presentado drástico descenso y se avizora un comportamiento similar en el futuro, por lo que ahora se debe dar impulso en desarrollar otros sectores para sostener e incrementar el VAB y dar calidad de vida a su población como fin último. La producción agrícola deberá ser el eje de su economía, así como el turismo y la agro exportación impulsadas por la educación de calidad de su PEA.

Es así que se debe articular un plan estratégico que plantee una visión clara de desarrollo para la macro región siete, con objetivos de corto y largo plazo enfocados en incrementar año a año su VAB y su índice de desarrollo humano, integrando a su población de manera social, cultural y económicamente a través de iniciativas innovadoras y realistas que permitan ejecutarse en los próximos diez años.

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

2.1. Antecedentes

Como macro región no existen antecedentes previos sobre trabajos o planes estratégicos realizados. Sin embargo, sí existen diversos planes por región, donde de manera similar mencionan lo siguiente:

Somos una región organizada, descentralizada e integrada con paz y justicia social, donde se ejerce la ciudadanía con respeto a los derechos humanos; la población formada en principios éticos y morales muestra un elevado nivel educativo y una sólida identidad cultural. Las organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas sustentan su solidez en la transparencia, la equidad y participación activa de sus miembros, por cuanto actúan articuladamente en diversos espacios de diálogo y concertación, afianzando la democracia y la gobernabilidad. (Gobierno Regional de Ayacucho, 2015)

2.2. Visión

La macro región siete para el año 2027 será reconocida por contar con una población económicamente activa competitiva insertada en una economía eficiente, que fomenta la inversión nacional e internacional, basado en ejes productivos como la agricultura, turismo y agro exportación sustentados en tecnologías modernas que brinden infraestructura y sustentabilidad energética de tal manera que eleven el nivel de vida de sus ciudadanos, dentro de un modelo de gestión pública que promueva la integración socio-económica con equidad, y refleje valores de honestidad, idoneidad y transparencia.

2.3. Misión

La macro región siete tiene como misión ser un vehículo coadyuvante para elevar el bienestar integral y sostenido de sus pobladores, así como organizar y conducir la gestión pública macro regional, garantizando la participación e inclusión de las comunidades en la

búsqueda de crear una identidad macro regional, ciñéndose a las políticas de cada sector y a las competencias que la ley le otorga, preocupándose por el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.

2.4. Valores

Los valores que se encontraron necesarios para alcanzar la visión de la macro región siete son:

- **Transparencia.** Todos los actos y decisiones debe ser hechas sin dejar ningún lugar a dudas o que se preste a malos entendidos.
- **Respeto.** Primero se debe establecer el respeto a la institución del estado, a través de la existencia de la macro región siete, luego, el respeto comunal entre sus propios miembros dentro del propio día a día.
- **Compromiso.** Una vez que se establecen los lineamientos e identificados los problemas que afectan a la macro región, se debe tener el compromiso de parte, primero, de las autoridades que encabezaran este cambio, y en segundo lugar de cada integrante de la comunidad que participara en este proceso.
- **Confianza.** Esta es necesaria para que todos los participantes en este proceso se sientan con la seguridad de poder plasmar sus ideas para el bien del proceso a implementar.
- **Comunicación.** Esta deber ser el principio con el que se lleve este proceso hasta todos los integrantes de la comunidad, en la cual se pueda compartir la información, y, sobre todo, los conocimientos que tienen cada uno.

2.5. Código de Ética

Los lineamientos para el código de ética por el que se regirá el presente plan estratégico y a la vez deberán ser difundidas en el gobierno macro regional serán:

- **Ayuda mutua** entre los miembros de la comunidad, sin esperar nada a cambio.

- Cumplimiento de las directrices emanadas, velando por la transparencia y el buen uso de los recursos en los que se pueda incurrir.
- La participación de todos los que estén involucrados dentro de este proceso en la macro región.
- Incentivar que los participantes dejen de lado sus creencias regionales o diferencias que puedan existir a fin de contribuir con el crecimiento y mejora de los problemas de la macro región en su conjunto.

2.6. Conclusiones

Con el planteamiento de los valores, la misión y visión del presente Plan Estratégico Agregado, se busca, primero, solucionar los problemas de la macro región siete; luego, fomentar su desarrollo. Para ello, se identificó previamente en dónde se encuentran sus debilidades. Estas son, básicamente, en educación, en recursos insuficientes de agua y, sobre todo, en pobreza que lleva a su población a migrar en busca de mejor calidad de vida fuera de la macro región, dejando de lado la principal labor generadora de recursos económicos como es la agricultura. Por ello, el presente Plan Estratégico Agregado busca mejorar estos índices y que sea retributivo a la macro región.

Capítulo III: Evaluación Externa

Con la finalidad de comprender las implicancias del contexto global en la que participa la macro región siete se realiza una evaluación externa para determinar y evaluar las tenencias y los acontecimientos importantes que están fuera del control de una macro región determinada pero que ejercen influencia en esta, y que permitirá identificar los factores de éxito para que los tomadores de decisiones inicien el proceso para la formulación de estrategias que logren alcanzar los objetivos trazados.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para este análisis se tomará lo mencionado por D'Alessio (2015), quien citando a Hartmann (1957) define tres grandes dimensiones: los intereses nacionales, los factores del potencial, y los principios cardinales.

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

Según Hartmann (1957/1983), citado por D'Alessio (2015, p. 94), los “intereses nacionales son lo que busca un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos”. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) tiene vigente su plan bicentenario hacia el año 2021, donde identificó seis objetivos nacionales sustentando seis ejes estratégicos referidos a los intereses nacionales del país:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas. El Perú, en los últimos años, ha avanzado parcialmente en el logro de la equidad social y respeto por los derechos individuales. Sin embargo, este no ha sido suficiente para fortalecer la vigencia de estos derechos. Este eje plantea ello, y, según el CEPLAN (2011, p. 27), “que la consolidación de la institucionalidad democrática y de la participación ciudadana permita que, mediante el consenso, se logren reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema”.

- Oportunidades y acceso a los servicios. Plantea que el país debe crecer en un ámbito democrático, incluyendo el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad para los sectores de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Pone énfasis en lograr de manera urgente “una educación de calidad y vencer el flagelo de la desnutrición” (CEPLAN, 2011, p. 55).
- Estado y gobernabilidad. Plantea la urgencia de una reforma del Estado de manera que aumente su alcance pero reduzca su envergadura, empezando por la ciudad capital, de tal manera que se fortalezcan sus instituciones a nivel regional y sea parte del necesario descentralismo nacional. En cuanto a la seguridad y defensa nacional, el CEPLAN (2011, p. 123), plantea que se debe “garantizar la plena operatividad de unas Fuerzas Armadas orientadas a la disuasión, defensa y prevención de conflictos, así como al mantenimiento de la paz y su proyección internacional en coordinación con la acción diplomática”. En el Plan Bicentenario se afirma que la “sociedad peruana no tiene una adecuada conciencia de la seguridad, debido a que no ve con claridad la relación existente entre la defensa y el desarrollo” (CEPLAN, 2011, p. 120), planteando que la defensa nacional no es una prioridad y que solo le compete a las Fuerzas Armadas, no involucrándose así en asuntos de índole externa o asumiendo posiciones sesgadas ante temas pendientes con los países vecinos, como el caso de Chile.
- Economía, competitividad y empleo. Para lograr este objetivo es necesario “la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica” (CEPLAN, 2011, p. 133). En los últimos años este último punto ha sido el más notorio en cuanto a nivel alcanzado; sin embargo, la modernización económica

inclusiva no se ha desarrollado aún. En cuanto a la competitividad del Perú, esta no ha tenido una mejora sustancial, es más, para 2015 con respecto a 2010, el índice de competitividad global cayó. Porter (2015, p. 219) afirmó que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar”. Por lo que se colige que las industrias peruanas no han desarrollado esta capacidad aún o no tiene las condiciones para desarrollarlas. Así, en su Plan estratégico de gobierno electrónico, 2014-2017, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE, 2014), mencionó que según el World Economic Forum, en 2010 ubicó al Perú en el puesto 67 sobre 142 países respecto a la competitividad a nivel mundial y con una calificación de 4.2 entre una calificación de uno a siete. Esta misma calificación en 2015 ubica al Perú en el puesto 69 sobre 140 países con una calificación también de 4.2 (World Economic Forum [WEF], 2016). De la misma fuente se puede observar que el índice de competitividad global del Perú viene disminuyendo desde 2012, año en que se ubicó en la mejor posición hasta ahora lograda (61 sobre 144), cayendo a la posición 69 sobre 140 en 2015. En su reporte de competitividad global, el WEF (2016) establece que los factores más problemáticos para hacer negocios en nuestro país son la ineficiencia burocrática del gobierno, regulaciones laborales restrictivas, corrupción e inadecuado suministros de infraestructura. Por otro lado, y en el marco del eje estratégico cuatro, el empleo formal en nuestro país sigue siendo un lastre y un desafío continuo para salir del subempleo que predomina la nación. Así, el gobierno ha tomado como “interés nacional” la promoción de inversiones (“Humala declaró,” 2013) con la finalidad de generar más puestos de trabajo formal y dinamizar la economía. Por último, es importante mencionar los acuerdos de comercio que están por entrar en vigencia y que serán de influencia nacional.

Estos serán un soporte al crecimiento económico, al desarrollo y la generación de empleo. Entre ellos tenemos el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés), el Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, el Tratado de Libre Comercio Perú – Guatemala y el Tratado de Libre Comercio Perú – Honduras

- Desarrollo regional e infraestructura. El CEPLAN (2011) puntualiza que es un objetivo estratégico “desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público”, para ello es necesario: Desarrollar la oferta energética, duplicar la longitud de la red vial asfaltada nacional y departamental, contar con más puertos aptos para actividades de exportación/importación en gran escala, ejecutar vastos programas de ampliación de los canales de riego rural, y elevar la participación de las regiones en el PBI. (CEPLAN, 2011, p. 181)
- Recursos naturales y ambiente. Plantea que al jugar los recursos naturales un papel estratégico en el crecimiento económico, son “fundamentales para el sostenimiento de la economía del país porque contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como externo” (CEPLAN, 2011, p. 225).

Según lo establecido por CEPLAN (2011, p. 25) al respecto, “sobre estas premisas, en términos cuantitativos, el logro de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario deberá traducirse el 2021 en los siguientes índices” que son presentados a continuación:

- Una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.

- Un ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000.
- Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
- Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
- Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
- Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
- Una mejora de la tributación promedio anual en cinco puntos respecto del PBI.
- Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total. (CEPLAN, 2011, p. 25)

El logro de estos objetivos específicos permitirá señalar con total seguridad lo siguiente:

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos sus habitantes tienen una alta calidad de vida, con iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible manteniendo una buena calidad ambiental. (CEPLAN, 2011, p. 26)

Teniendo en cuenta las premisas mencionadas y los logros planteados, se presenta, de esta manera, la matriz de interés nacional para el Perú (ver Tabla 8).

3.1.2. Potencial nacional

D'Alessio (2015, p. 95) mencionó que “el potencial nacional [...], es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales”. Por otro lado, Hartmann (1957/1983), citado por D'Alessio (2015, p. 95), estableció que el poder nacional constaba de siete elementos: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológicos/sociológicos, organizacional/administrativo y militar.

Tabla 8

Matriz de Interés Nacional del Perú

	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Seguridad y defensa del Perú		Chile		
Estabilidad y crecimiento económico		EEUU	Brasil Chile	
Competitividad internacional			EEUU *Países de la comunidad andina	
Desarrollo y descentralización regional			Bolivia Ecuador	
Acuerdos internacionales de comercio		Protocolo Adicional a la Alianza del Pacífico	Honduras Guatemala TPP	

Nota. * Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D'Alessio, 2015. Lima, Perú. Pearson.

Demográfico. Según el INEI (2007), la población del Perú ascendió a aproximadamente 28'220,764 de personas en el año 2007, ubicándose en la ciudad de Lima 8'445,221 de personas que representan el 29.92% del total de la población del país. De estos la población de hombres representa el 49.7%, mientras la población de mujeres representa el 50.3%. La población urbana es de 75.9% y la población rural de 24.1%. La edad promedio se

sitúa en 28.4. Asimismo, la Población Económica Activa (PEA) es de 10'637,880 de personas con un PEA ocupada de 95.5%. La proyección estimada de población del Perú para el año 2013 es de 30, 475,144 de habitantes, con una población de hombres y mujeres que representan el 50.1% y 49.9%, respectivamente. La proyección para el año 2050 es de 40, 111,393 de habitantes (INEI, 2013).

Geográfico. El Perú se encuentra situado en la parte central y occidental de América del Sur. Está conformado por un territorio de una superficie continental de 1.285.215,60 km² de superficie, lo que representa el 0.87% del planeta y el tercer país de América del Sur, después de Brasil y Argentina. Se encuentra distribuida en tres regiones, región costera 136.232,85 km² (10,6%), región andina 404.842,91 km² (31,5%) y región amazónica 754.139,84 km² (57,9%). El Perú limita por el sur con Chile, por el sureste con Bolivia, por el este con Brasil, por el Noreste con Colombia, por el Norte con Ecuador y por el Oeste con el Océano Pacífico.

La posición geográfica del Perú se proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al Océano Atlántico. Por el Océano Pacífico, se conecta con las 20 poderosas economías del Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) - de la cual el Perú es miembro - el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo. Asimismo, se vienen consolidando diversos puertos, aeropuertos y un sistema de carreteras cuya influencia abarca desde la costa del Pacífico hasta el occidente brasileño, de manera que esté preparado para servir como eficiente puente de conexión entre los mercados de América del Sur, Asia y Estados Unidos principalmente.

El Perú es considerado un país mega-diverso dado que reúne 84 de las 104 “zonas de vida” posibles en el orbe. Es un país con un territorio que tiene casi todos los climas del planeta, con notables recursos naturales, mineros y energéticos. En la Costa del Perú, la temperatura media oscila entre los 14° y 27°C. La Sierra tiene un clima de templado a frío y

seco, y la temperatura media oscila entre los 9° y 18°C. En la Selva, el clima es caluroso y húmedo, la temperatura promedio es de 25° a 28°C.

Económico. En la última década, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja de Latinoamérica con un valor de 2.8%, por debajo de Chile (3.2%), Colombia (4.9%) y Brasil (6.4%). A ello se suma el resultado positivo de crecimiento del PBI de 6.3% logrado en 2012. El Perú se encuentra entre las economías de más rápido crecimiento de la región, llegando a acumular un crecimiento promedio anual de aproximadamente 6.4% de manera constante y durante los últimos trece años. (Ernst & Young, 2013).

En el Perú, entre 1998 y 2008 ha descendido el porcentaje de subempleo y desempleo respecto del total de la PEA. El subempleo bajó de 50% a 46% de la PEA, mientras el desempleo se redujo del 6% al 4% de la PEA. Sin embargo, sigue siendo indispensable que baje todavía más. A su vez, el Perú ha mejorado su competitividad, pero mantiene como debilidad persistente un bajo índice de productividad per cápita. Actualmente “el 68% de la PEA trabaja en empresas de no más de cinco trabajadores, en condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio latinoamericano” (CEPLAN, 2011).

Así, según el World Economic Fórum (2016), en el ranking de competitividad mundial el Perú se ubica en el puesto 61 entre 148 países, con un puntaje de 4.3. Considerando que el puntaje máximo es siete, nuestro país alcanza un nivel medio de competitividad; sin embargo, aún nos encontramos por detrás de Chile y Brasil, países que se ubican en los puestos 34 y 56, respectivamente. Perú tendrá que seguir mejorando para lograr una inserción más favorable en el comercio mundial.

Debido a esto, según lo planteado por Ernst & Young (2013), se consideró al Perú como una “estrella en ascenso” que forma parte de los nuevos mercados emergentes, y que actualmente cuenta con fundamentos sólidos, marcos de política sensatos y políticas

macroeconómicas prudentes, lo que mantiene el crecimiento sostenido con menor vulnerabilidad.

Tecnológico/Científico. El World Economic Fórum (2016) presenta el Índice de Preparación Tecnológica, y propone ocho pilares fundamentales. Dichos pilares son el entorno del mercado, el entorno político y regulatorio, la infraestructura, la preparación individual, la disposición del gobierno, el uso individual, el uso comercial y el uso público. De acuerdo a este índice, el Perú ha retrocedido de la posición 83 entre 144 países en 2011, a la posición 86 entre 148 países en el año 2013. En contraste, países como Chile y Brasil se encuentran en las ubicaciones 42 y 55, respectivamente. A partir de este resultado se puede indicar la necesidad de plantear programas que permitan mejorar los pilares mencionados en el país.

La escasa productividad laboral promedio, diez veces inferior al valor mostrado por las economías desarrolladas según la OIT, obedece al limitado desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva. El indicador más representativo de este atraso en el Perú es el escaso número de patentes otorgadas a sus residentes, apenas quince frente a más de cien en países como Argentina y México (CEPLAN, 2011).

En el Perú, el porcentaje de PBI destinado a Investigación y Desarrollo (I+D) es de 0.15, muy debajo por debajo de países como Chile, Argentina y Brasil, quienes tienen un porcentaje de PBI destinado a I+D de 0.67, 0.49 y 0.82, respectivamente.

Histórico/psicológico/sociológico. Con respecto a la historia del Perú, debido al abundante y enriquecido legado cultural e histórico que presenta la tierra de los Incas, todos los peruanos deben sentirse orgullosos de heredar este bagaje cultural producido también por el aporte de los recursos naturales que el país posee. Todos estos recursos históricos y sociales, hoy pueden ser aprovechados a través del turismo, ya que el Perú cuenta con más de cien mil sitios arqueológicos.

En un estudio realizado por PromPerú (MINCETUR, 2012), a pedido del gobierno peruano, se determinó “el índice de satisfacción del turista extranjero después de visitar el Perú es del 82.2%”, que fue igual al de 2010, así como se determinó que los principales destinos dentro de nuestro país son: Lima, Cusco, Arequipa, Puno, Puerto Maldonado, Tacna, Chiclayo, Trujillo, Huaraz, Pisco y Nasca.

Así, el Perú posee una gran historia y sus más de 330 museos nos muestran los períodos de vida de sus habitantes y sus cambios hasta nuestros tiempos, importantes debido al vasto y variado patrimonio cultural que albergan sus salas de exposición y depósitos. En este contexto, el museo constituye una herramienta fundamental de desarrollo para fortalecer y forjar la identidad local, regional y nacional a través de sus diversas expresiones.

Así, la sociedad peruana contemporánea recibió el legado de toda su cultura histórica, inclusive la que hoy los expertos denominan “cultura del conflicto” para referirse al aumento en los niveles de conflictividad social provocadas principalmente por el ciclo expansivo de la economía. Para la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2013), “la formación de estas distintas ‘culturas del conflicto’ en el Perú es producto de complejos procesos históricos, sociales y políticos; algunos se remontan a varios siglos atrás, en tanto otros son más recientes”.

Para la PCM (2013), “la conflictividad deriva fundamentalmente de la presencia de industrias extractivas, sobre todo mineras, en ámbitos rurales andinos pero también de la costa”. Estos conflictos generan barreras que dificultan que la economía siga en expansión, mermando la competitividad del país. Por ello, es importante que los líderes nacionales restituyan la confianza de las poblaciones en conflicto para salir de este entrampamiento.

Desde el punto de vista sociológico, este rasgo está más latente en las zonas altoandinas, debido a las actividades extractivas que se realizan. Así, para la PCM (2013), “un primer rasgo tradicional extendido en el mundo andino (y también en el mundo urbano

criollo) es la existencia de una cultura de la desconfianza y recelo bastante generalizada”. Este rasgo histórico-psicológico-sociológico está presente en casi toda la sociedad peruana, representando el mayor peligro para el progreso económico.

Por otro lado, a nivel sociológico el Perú se estructura de acuerdo a los niveles socioeconómicos propuesto por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2014) y por estilos de vida propuestos por Arellano (2000). Así, APEIM (2014) definió cinco niveles socioeconómicos (NSE): NSE A, NSE B, NSE C, NSE D Y NSE E, calculados a través de variables como el nivel de instrucción del jefe de hogar, hacinamiento y la tenencia de bienes.

Para que la sociedad pueda dar los cambios cuantitativos y cualitativos, es decir, hacer las cosas correctas, es necesario humanizar los cambios económicos dando y otorgando a los ciudadanos calidad de vida, se debe también invertir en educación, mejorando las políticas educativas de acuerdo a la realidad regional y al mundo globalizado de hoy, tener políticas preventivas de salud y elevar el nivel de vida de las poblaciones en las regiones, eliminar los dos males endémicos que todo gobernante del país tiene: el cortoplacismo y la especialización. Esto no ha dado buenos resultados, por el contrario, ha sumido al atraso y al descontento a la población que menos recursos tiene.

Organizacional/administrativo. La organización del estado peruano está dada por el Poder Ejecutivo, El Poder Legislativo y el Poder Judicial, cada una con funciones autónomas.

Para la Asociación Civil Transparencia (2008):

La organización del Estado en general responde al principio de división de poderes.

Ante el poder absoluto y total del soberano, con Montesquieu como vocero, se sostiene que la única forma de controlar el poder es con otro poder de igual dimensión y naturaleza (“solo el poder detiene al poder”) y, por tanto se afirma que el poder del Estado tiene que dividirse en tres: el Legislativo, quien da las normas generales; el

Ejecutivo, quien aplica las normas y conduce la acción del gobierno; y, el Judicial, que está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos y el Estado mismo. Estos poderes además deben controlarse entre sí. (p. 14)

Según la Constitución Política del Perú (1993), “el Poder Ejecutivo, está presidido por el Presidente de la República, quien es el responsable de dirigir la política gubernamental”. Por su parte, la Asociación Civil Transparencia (2008) estableció que “el Presidente de la República es el Jefe del Estado y personifica a la Nación”. A su vez, el Poder Ejecutivo está también integrado por el Consejo de Ministros, que a través de su refrendo no hacen nulos actos del Presidente (Constitución Política del Perú, 1993). El Poder Legislativo está presidido por una cámara única, y actualmente está conformada por ciento treinta y cinco congresistas, los cuales son elegidos “por un periodo de cinco años, mediante un proceso electoral organizado conforme a ley” (Constitución Política del Perú, 1993). El tercer poder del Estado es el Poder Judicial, que tiene por función principal la de administrar justicia, cuya potestad “emana del pueblo y se ejerce a través de sus órganos jerárquicos” (Constitución Política del Perú, 1993). Siendo estos niveles las divisiones de la institución, donde el nivel jerárquico superior es la Corte Suprema de Justicia de la República, le siguen las Cortes Superiores, los Juzgados Especializados, los Juzgados de Paz letrados y los Juzgados de Paz (Constitución Política del Perú, 1993).

El alcance de la organización del Estado peruano llega al nivel regional, denominándose Gobierno Regional, que tiene autonomía política, económica y administrativa, encabezado por el Presidente Regional. El control político lo ejerce el Consejo Regional, que es elegido en elecciones democráticas.

El Perú se ha caracterizado por el gran tamaño de su estado, que ocasiona una alta burocracia y corrupción dentro de él. Sin embargo, en los últimos años, debido a la expansión

de la economía, se ha notado que el tamaño del estado actualmente no es suficiente para atender a la creciente población. Actualmente se evidencia que el estado no está presente en muchos lugares del territorio nacional, donde debe estar llevando servicios básicos a sus ciudadanos (salud, educación, seguridad, etc.) lo que denota que la envergadura del estado ya no es suficiente y debe de crecer.

Según el artículo 43 de la Constitución Política del Perú (1993), “el Estado es uno e indivisible, agregando que su gobierno es unitario, representativo y descentralizado”; sin embargo, en la realidad, la centralización del Estado ha sido el mayor factor de ineficiencia y seguirá así hasta que se de una verdadera reforma.

Militar. Según el Libro Blanco de la Defensa Nacional (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005), “el artículo 165 de la Constitución Política del Perú establece que las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea”. Estas tienen como finalidad última garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial (MINDEF, 2005, p.89). La Marina de Guerra, tiene competencias sobre el mar peruano, protege los recursos que allí existen. Por su parte, la Fuerza Aérea tiene competencia sobre el espacio aéreo del Perú y sobre las doscientas millas (Decreto Legislativo N° 1139, 2012). Por último, Ejército del Perú tiene como misión “organizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad territorial; asumir el control del orden interno, según la Constitución Política” (Ejército del Perú, 2016, párr. 1).

La política exterior del país:

Está destinada a garantizar y preservar la soberanía del Estado, la integridad del territorio nacional, incluido el dominio marítimo y aéreo y sus derechos en la Antártida, así como el bienestar de su población sobre la base de su sustento histórico

y la plena observancia de los tratados de los que el Perú es parte conforme al derecho internacional. (CEPLAN, 2011, p. 119)

El Ministerio de Defensa, por otro lado, “es el órgano del Poder Ejecutivo encargado de diseñar, ejecutar y supervisar la Política de Defensa y de cumplir dos roles fundamentales: constituir un instrumento de control democrático de las fuerzas armadas, y garantizar su apropiado funcionamiento como fuerza militar” (MINDEF, 2005, p. 125). Así, según lo establecido por el MINDEF (2001) el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional es presidido por el Presidente de la República e integrado por:

- El Consejo de Seguridad Nacional.
- El Sistema de Inteligencia Nacional.
- El Sistema Nacional de Defensa Civil.
- Los Ministerios, Organismos Públicos y Gobiernos Regionales.

Además, el CEPLAN (2011, p. 120) plantea que “el Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional”. Esto con el fin de poder orientar recursos al combate de la pobreza, ya que es la única manera de impulsar el desarrollo de la nación y alcanzar los objetivos estratégicos.

El CEPLAN también establece que:

la sociedad peruana aún no tiene una adecuada conciencia de la seguridad y considera a la defensa como una tarea exclusiva de las Fuerzas Armadas. [...] la defensa nacional no es prioritaria y no se ve con claridad la relación existente entre la defensa y el desarrollo. (2011, p. 120)

Por ello la necesidad de hacer más sólidas las instituciones que integran Sistema de Seguridad y Defensa Nacional a través de la educación de la población desde los niveles básicos hasta los más altos niveles del poder. En relación con esto, se resalta que todos los

ciudadanos, independientemente del género, entre los 18 y 50 años de edad, tienen la obligación y el derecho de formar parte de la Defensa Nacional. Así, la Ley 29248 (2008, párr. 10) establece el servicio militar voluntario con la finalidad de “capacitar y entrenar a los peruanos en edad militar en instituciones de las fuerzas armadas a fin de que estén preparados para cumplir con la patria en la defensa de su soberanía e integridad territorial”. El Perú tiene asignado un presupuesto anual para la Defensa Nacional. Este gasto público decreció 22.1 millones de euros en 2014 (0.96%), llegando a 2,207.9 millones de euros, equivalentes al 6.89% del gasto público total, alcanzando ese año el 1.45% del PIB (ver Tabla 9).

Tabla 9

Perú: Gasto Público en Defensa

Fecha	Gasto Defensa (M.€)	Gasto Defensa (% Gasto Púb.)	Gasto Defensa (% PIB)	Gasto Defensa Per Cápita
2014	2,207.9		1.45	70€
2013	2,230.0		1.47	72€
2012	1,851.5	6.89	1.23	61€
2011	1,455.1	6.69	1.19	48€
2010	1,475.7	7.44	1.32	50€
2009	1,235.5	7.71	1.42	42€
2008	941.5	6.44	1.14	33€
2007	892.1	6.59	1.20	32€
2006	969.9	8.04	1.39	35€
2005	924.0	8.38	1.53	34€
2004	741.3	7.94	1.38	28€
2003	787.9	8.54	1.51	30€
2002	887.8	8.70	1.54	34€
2001	1,009.7	9.52	1.75	39€
2000	987.9	9.57	1.79	39€
1999	931.5	11.09	2.01	38€

Nota. Tomado de “Perú: Gasto Público Defensa,” por Expansión, 2016, [/http://www.datosmacro.com/estado/gasto/defensa/peru](http://www.datosmacro.com/estado/gasto/defensa/peru)).

De esta manera, “El gasto público per cápita en defensa fue de 70 euros por habitante” (Expansión, 2016). Hasta antes del año 2010, los gastos realizados por el Perú en el ámbito militar fueron mínimos, y consistieron solo en repotenciar el armamento ya desactualizado y muchas veces obsoleto. Sin embargo, a partir de 2011 el gobierno decidió incrementar la inversión pública del sector Defensa, y este pasó “de S/. 246 millones en el 2011 a más de S/. 3,000 millones al 2015” (Mariluz, 2016, párr. 4). De esta manera, el incremento exponencial del gasto en defensa se duplicó (103%) en 2015 con respecto al años anterior (ver Figura 12). Así mismo, el “sector Defensa concentro el 20% de la ejecución de inversión pública durante el 2015, solo por debajo de Transportes y Comunicaciones (39%), que justifica su gasto en proyectos viales” (Mariluz, 2016, párr. 5). Sin embargo, al compararlo con los países de Latinoamérica y el Caribe, el Perú aún está rezagado (Suárez, 2015) (ver Figura 13).

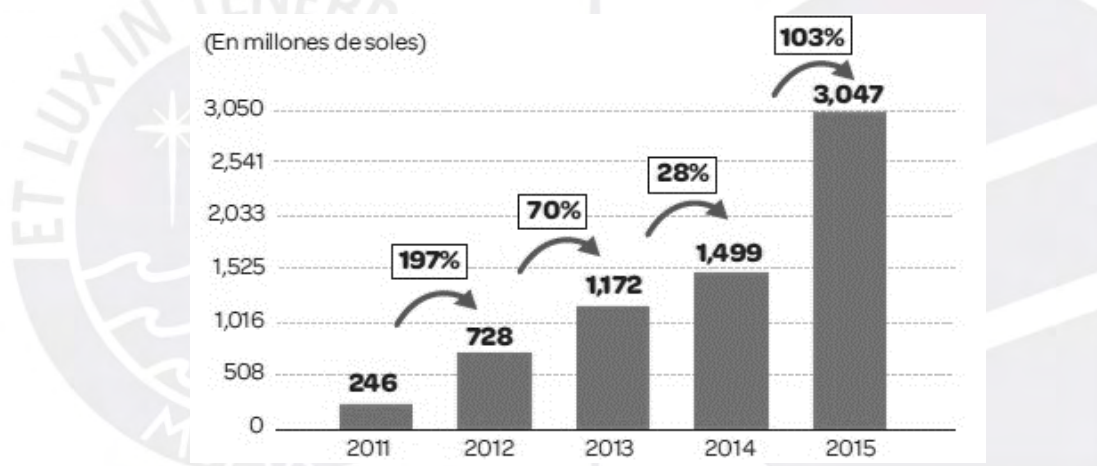


Figura 12. Ejecución de inversión pública del Ministerio de Defensa 2011-2015. Tomado de “Gasto Militar se Multiplicó por 12 en los Últimos Cinco Años,” por Mariluz, 2016 (<http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>).

3.1.3. Principios cardinales

Según lo planteado por Hartmann (1957/1983), citado por D’Alessio (2015, p. 95), “los principios cardinales son la base de la “política exterior”, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos”. Tomándolo como referencia, estos principios son cuatro y se desarrollan a continuación:

- **Influencia de terceras partes.** En la actualidad, la tecnología es uno de los agentes que tiene más influencia en el crecimiento económico de la macro región. Por ejemplo, algunas de las actividades económicas que la demandan con mayor relevancia son la manufactura y la agricultura, sin mencionar las actividades extractivas, que por lo general son ejecutados por inversionistas extranjeros y que utilizan tecnología de última generación. Sin embargo, en el campo de la manufactura y agricultura solo se logrará mayor demanda siendo competitivos, y ello implica precios atractivos que solo es posible lograr optimizando actividades y procesos con técnicas modernas y novedosas. En el caso de la manufactura, con equipos de gran producción, bajo costo de mantenimiento y flexibles; y en la agricultura, con nuevas técnicas de mayor productividad como la Hidroponía o Aeroponía que permiten optimizar el espacio de trabajo, reducir el uso del recurso hídrico y de químicos, mejorar el ambiente de trabajo de los agricultores, reducir costos y ser eficientes con productos de alta calidad. La informática y comunicaciones es otro agente de influencia, en el cual se ha mejorado de forma impresionante en los últimos años logrando mantener un sistema de comunicación en tiempo real, eficiente y de bajos costos que han aportado a la competitividad de la macro región como consecuencia de la globalización, que ya es una realidad considerando que el Perú cuenta con 20 acuerdos comerciales vigentes, cuatro por entrar en vigencia y cuatro en proceso de negociación, entre ellos con la Comunidad Andina y Mercosur, que da acceso a un mercado muy grande, pero también muy competitivo.
- **Lazos pasados y presentes.** La desconfianza por parte de los pobladores a las acciones gubernamentales en el pasado, la lentitud e ineficiencia de respuestas a sus necesidades, la desconfianza al impacto ambiental en sus localidades, así como

la falta de una comunicación efectiva y continua con las regiones ha impedido que se mantenga un ambiente cordial donde se pueda plantear, sustentar e implementar ideas de mejora. En la actualidad, los pobladores están decepcionados con las acciones de los líderes regionales quienes no consideran todos los factores influyentes en la ejecución de un proyecto. Adicionalmente, no mantienen contacto y no analizan adecuadamente los impactos. Debido a ello, los pobladores se oponen a todo proyecto propuesto dentro de los límites de la macro región.

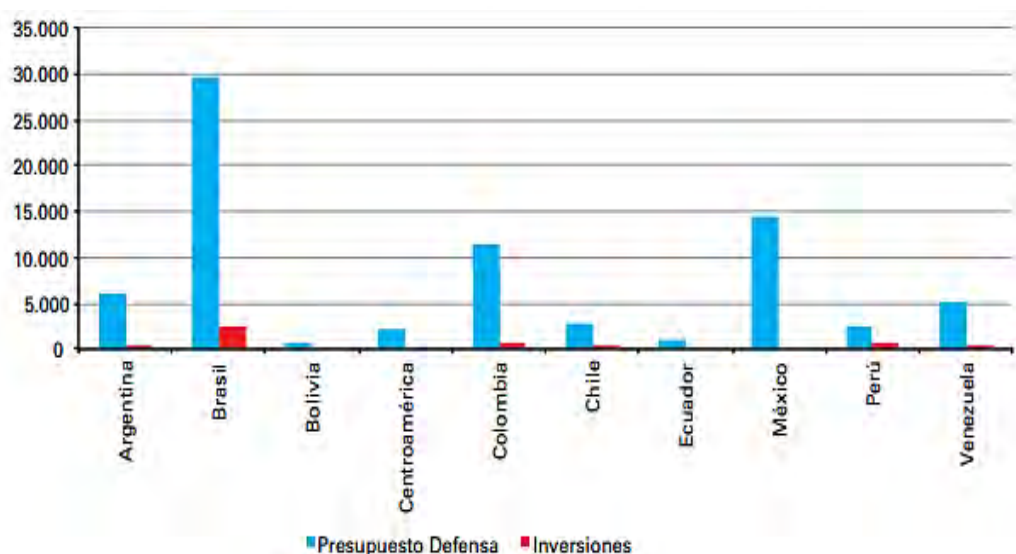


Figura 13. Presupuestos de defensa para 2015 millones de US\$ corrientes (tipo de cambio 31 de diciembre de 2014).

Tomado de “La Industria de la Defensa y Seguridad en América Latina 2014-2015,” por Suarez, 2015

(http://www.infodefensa.com/archivo/files/Informe_Industria_Defensa_y_Seguridad_de_America_Latina_2014_2015.pdf).

- **Contra balance de intereses.** Se debe lograr generar confianza a las nuevas tendencias, proyectos y tecnologías que traerán desarrollo a la macro región, logrando que el poblador comprenda que la posición gubernamental es de beneficio mutuo y principalmente de la macro región. Para lo cual el gobierno debe difundir información clara y fácilmente entendible, acorde al nivel de educación de la zona. Adicionalmente, fomentar capacitaciones en apoyo a sus principales actividades

económicas y persuadir de la necesidad de la implementación de proyectos que aceleren cambios favorables a los pobladores.

- Conservación de los enemigos. Las relaciones entre la macro región siete y las macro regiones fronterizas deben ser de mutuo apoyo tratando de consolidar alianzas estratégicas en función a ventajas geográficas, comercio de productos, servicios, etc. A la vez, la macro región siete deberá mantener una relación de apoyo mutuo con el gobierno central.

3.1.4. Influencia del análisis en la macro región siete

Según el análisis efectuado, la macro región siete se beneficia de las fortalezas que tiene el país para alcanzar sus intereses en la medida que logre potenciarlas. Así, una de las influencias positivas es la ubicación geográfica del país, y más específicamente la ubicación de la macro región siete, que, al estar entre el Pacífico y la mayor economía de América del Sur (Brasil), posee el potencial de convertirse en el centro del núcleo productivo y comercial de la nación. Esto unido a la promoción de las inversiones como un interés nacional, que ha permitido el crecimiento económico de los últimos 30 años, así como la importancia de los tratados comerciales que se tienen vigentes y los que están por entrar en vigencia, constituirán el soporte del desarrollo y generación de empleo para una población macro regional en constante crecimiento que constituirá la base del consumo y el motor de su economía.

Sin embargo, existen influencias negativas del país en general en la macro región siete, tal como su competitividad a nivel mundial, consecuencia del escaso desarrollo competitivo de sus industrias o de las condiciones poco favorables para que estas lo desarrollen. Además, en todo el país la ineficiencia burocrática, la corrupción, las regulaciones laborales restrictivas y la infraestructura inadecuada, merman la competitividad de las regiones atrasando su desarrollo tecnológico, que tampoco fomenta el pobre nivel de educación. Por ello, la importancia de la reforma del estado que impulse una verdadera

descentralización, que permita, desde promover mercados que se han mantenido sin crecimiento en la macro región siete (Pesca y Electricidad), hasta desterrar la “cultura del conflicto”, evitando la emigración y fomentando el desarrollo.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú goza de muchos recursos a lo largo de su territorio. Así, su extensión marítima es mayor si se compara con muchos otros países, por lo que esta proporciona una ventaja en recursos y biodiversidad marina, lo que puede ser un fuerte pilar económico del país. Sin embargo, esto no es suficiente para lograr el desarrollo ni la competitividad. Así, Porter (2015, p. 219) indicó que “la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda”, y D’Alessio (2015, p. 109) señaló al respecto que “los factores más importantes de las ventajas competitivas en los países desarrollados son creados, y no heredados como en los países en vías de desarrollo, por lo tanto, es necesario crear, mejorar y especializarse para competir a nivel global”.

Porter (2015, p. 231) definió la condición de los factores como la “situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado”. En ese sentido, nuestro país está en vías de desarrollo y a pesar de haber sido uno de los que más creció en los últimos años, aún no es suficiente para salir del subdesarrollo, ya que para lograr los objetivos estratégicos planteados se deben cubrir las diferencias socioeconómicas de sus población con la finalidad de potenciar su población y que sean los vehículos del desarrollo de la nación.

Para Porter (2015, p. 220), “los sectores de alto nivel son el espinazo de cualquier economía avanzada”. Y, según el CEPLAN (2011), existen sectores fundamentales para

impulsar el desarrollo del país que generarán ventajas competitivas con respecto a otros países, estos son la agroindustria, la minería, la pesca y acuicultura, la textilera y confecciones, el turismo, las telecomunicaciones y software, la producción de compuestos farmacéuticos extraídos de plantas medicinales nativas, y la producción de madera, muebles y artículos de madera.

Estos sectores permitirán consolidar el desarrollo del país al generar competitividad con resultados positivos en cuanto a niveles de desarrollo empresarial se refiere. Para ello, sin embargo, se tiene que garantizar el cumplimiento de algunas condiciones básicas. Según lo que plantea García (2011, p. 114) “las principales limitaciones que debe afrontar el Perú se encuentran en los siguientes pilares: innovación, infraestructura, y salud y educación primaria”. Este informe reportó que en innovación, infraestructura y educación se ha experimentado descensos.

Sin embargo, al haberse dado un cambio de gobierno en 2016, las expectativas de mejora y crecimiento para el país son positivas. Además, debido a que el nuevo presidente ha dado señales claras de impulso a la economía. Por ejemplo, se ha realizado el destrabe de muchos proyectos que estaban a la espera de decisión política, como son la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, la red vial del tramo Chincha-Ica, la Línea 2 del Metro de Lima, el Aeropuerto Internacional de Chinchero y el Gasoducto Sur Peruano, entre otros, que iniciarían en el segundo semestre del año 2016 (“PPK destrabará inversiones,” 2016).

El sector Educación actualmente no ha tenido buen desempeño, y el actual gobierno también le está dando un gran impulso entendiendo que solo a través de él el país saldrá del subdesarrollo. Así, el presupuesto para el año 2017 se ha incrementado, tal como lo señaló el ministro del sector al declarar que “la educación es el sector que se lleva la mayor tajada del

presupuesto: S/. 26,170 millones de S/. 142,472 millones, un 18.4%” (“Alfredo Thorne: educación,” 2016).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Producto Bruto Interno (PBI) ha experimentado un crecimiento desde el año 2000 en el Perú con la demanda interna (ver Figura 14), a excepción de 2001 y 2009, siendo este último debido a la crisis internacional que generó la quiebra de la entidad financiera Lehman Brothers (Alegría, 2013). A partir de 2014, se visualiza una desaceleración de la economía pues, a pesar del fomento que tuvo, el consumo público se mantuvo casi constante en 2014 y 2015 (10.1% y 9.5% respectivamente) (ver Tabla 10). Dado la leve mejora en 2015, se espera que a fines de 2016 la tendencia siga y supere al 3.8%. A mayor valor de crecimiento más atractivo será el Perú a los inversionistas.



Figura 14. Variación anual de la demanda interna, en porcentaje. Tomado de “Estadísticas Económicas. Cuadros Anuales,” por BCRP, 2016, (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según D’Alessio (2015, p. 110) son “las condiciones del país (que rigen la creación, organización y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etcétera)”. El Perú, de acuerdo a su Ley marco

para el crecimiento de la inversión privada (Decreto Supremo N° 162-92-EF, 1992) que dispone mecanismos básicos para el fomento e incremento de la inversión privada nacional y extranjera para todas las actividades económicas, reconoce los “derechos de los inversionistas dentro del marco de la economía social de mercado basada en la libre competencia, así como normas orientadas a garantizar dichos derechos” (Decreto Supremo N° 162-92-EF, 1992). Constituye, esta, la base legal para que toda empresa, una vez constituida, ejecute y despliegue sus estrategias para competir dentro de un mercado de libre competencia a través de las cuales propiciará la rivalidad natural entre las demás empresas de su mismo sector.

Tabla 10

Variación de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna, en Porcentaje

Variable	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	7.2	7.2	2.2	2.9
Consumo privado	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo público	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión bruta interna	9.4	11.6	-4.6	-0.9

Nota. Adaptado de “Estadísticas económica. Cuadros anuales,” por BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Así, el Banco Mundial (2016), posicionó al Perú en el puesto 50, de un total de 189 países de acuerdo a su facilidad para concretar negocios. Este índice, denominado “índice de facilidad para hacer negocios”, consta de 10 aspectos (ver Tabla 11) y de los cuales se puede afirmar que el Perú en solo un año en general perdió posiciones relevantes en muchos aspectos detallados. Por ejemplo, en obtención de electricidad retrocedió 13 puestos, así también, perdió ocho puestos en la apertura de empresas, mientras que solo ascendió en el factor pago de impuestos. Se debe puntualizar que uno de los aspectos más ventajosos que tiene el Perú es en la obtención de créditos, aspecto importante para el crecimiento de cualquier sector y que se debe aprovechar dentro de las macro regiones.

Tabla 11

Indicador de las Facilidades para hacer Negocios en Perú

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

Nota. Tomado de "Doing Business," por Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/>).

Si se compara el índice de facilidad para iniciar negocios con los países vecinos, se puede observar que el Perú se encuentra dentro del mismo nivel que Panamá, Colombia y Chile (ver Tabla 12), mientras que en países como Venezuela, Bolivia y Nicaragua existen más dificultades para concretar negocios, e inversamente a ellos está México, que solo lleva 6.3 días en promedio iniciar un negocio, contrastados con los 26 días que se requiere en Perú.

Tabla 12

Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio

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

Nota. Tomado de "Doing Business," por Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/>).

Sin embargo, se debe tomar en cuenta los 20 acuerdos comerciales vigentes a nivel internacional con que cuenta el Perú, además de los cuatro por entrar en vigencia y cuatro en

proceso de negociación, con lo cual todas las organizaciones privadas del país están y estarán en la capacidad de desarrollar sus propios mercados o incursionar en ellos a nivel internacional, así como introducir sus productos fortaleciendo su competitividad tanto a nivel local, regional e internacional.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los principales sectores relacionados y de apoyo de la macro región siete serán los sectores de agricultura, turismo y producción de energía, así como la educación y el sector exportación respectivamente. La agricultura será el sector transversal a toda la macro región, dado que será el principal pilar de su desarrollo, tanto como proveedor del comercio internacional como abastecedor del consumo interno. Así mismo, será el sector que genere el intercambio comercial dentro de toda la macro región complementando la canasta de consumo. Todo esto gracias al fomento para la inversión en este sector que se impulsará desde el gobierno macro regional.

Por otro lado, el turismo representará el segundo sector que mayores divisas captará del extranjero para la macro región siete aprovechando el primer circuito ecoturístico vivencial que unirá la costa, sierra y selva de la macro región, así como el turismo en sus monumentos y ciudades históricas. A través de programas de fomento e inversión se convertirá en el mediano plazo en uno de los referentes en la administración de sus recursos, incentivando la formación y fortalecimiento de empresas dedicadas al servicio turístico.

Con respecto a la producción de energía, la macro región siete tendrá, a través de Huancavelica, un historial de experiencia y eficiencia en la generación y distribución de energía, por lo que, teniendo en cuenta ese know-how, se fomentará proyectos para aprovechar el 100% de capacidad instalada de sus centrales hidroeléctricas y se iniciarán otros en la costa de fuentes alternativas, propiciando la venta de energía a otras macro regiones e incluso la exportación.

Los sectores de apoyo al desarrollo de la macro región siete, tales como la educación y exportación de productos agrícolas, serán los sectores que complementarán a los sectores principales. Así, la educación será el motor que impulse el desarrollo de todos los sectores económicos, que a su vez será desarrollado a través de estrategias agresivas que buscarán proveer de una PEA tecnificada y especializada a la población de la macro región. Así mismo, la exportación será el complemento del desarrollo y eficiencia del sector agrícola y ganadero, que llevará al sector exportador a ser el primer captador de divisas del exterior, llevando desarrollo a las comunidades productoras de los bienes y generando más puestos de trabajo. Sin embargo, se debe considerar que para Porter (2010), “en el Perú sigue existiendo una baja disponibilidad de proveedores e industrias de apoyo”, comentando que los clústeres nacionales solo actúan superficialmente.

Según estimados para el año 2050, la población mundial será de 9,000 millones de habitantes. Considerando la enorme cantidad de recursos que estos consumirán, el Perú se posiciona como parte de una solución. Así lo mencionó Frías (2016) cuando afirmó que “el Perú es un país que puede alimentar al mundo”, si se superan las barreras internas que limitan su desarrollo como es el caso de la infraestructura, dado que se requieren más carreteras, aeropuertos y puertos marítimos. Solo así el Perú llegará a ser uno de los más importantes abastecedores de alimentos, y depende de sus líderes si solo provee materias primas o productos ya listos para el consumo tal cual lo demande el mundo.

3.2.5. Influencia del análisis en macro región siete

El análisis competitivo del país influenciará de manera directa a la macro región siete en aspectos positivos y negativos. Respecto a los aspectos positivos, la macro región tiene que aprovechar las circunstancias en que se encuentra el país a nivel económico. El nivel de consumo, la capacidad poblacional, la recuperación del PBI son consecuencia del desarrollo de las regiones y el fomento del comercio y la manufactura, que tanto la macro región siete

deberá seguir el mismo camino, impulsando además la ventaja de la biodiversidad, los recursos, la amplitud del territorio y el acceso al mar a través de los circuitos ecoturísticos e históricos, con la finalidad de elevar la eficiencia en los negocios, para con ello elevar su nivel competitivo que es un aspecto negativo del análisis realizado.

Así mismo, los aspectos que influenciarán de manera negativa a la macro región siete son el performance de la economía, la caída de las exportaciones y la alfabetización. Estos aspectos han ocasionado que el nivel competitivo del país haya descendido en los últimos años, y de los que el gobierno macro regional deberá revertir dentro de su competencia en pro del desarrollo y calidad de vida de su población.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

D'Alessio (2015, p. 111) afirmó que “la auditoria externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria”. Y el análisis PESTE explora el entorno a través de la evaluación de factores externos claves, como son las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas.

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

El último proceso de regionalización en el Perú se inició en el año 2002 con la promulgación de la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que cambiaba la división política del país pasando de ser departamental a ser regional. A pesar que la propuesta legislativa tenía como finalidad crear las macro regiones en el territorio nacional, la desintegración a nivel político y social de los departamentos no dejó prosperar esta iniciativa, convirtiendo cada departamento en una sola región. Más adelante, mediante un referéndum se unirían los territorios no solo físicamente sino se consolidarían a nivel político y económico. Así, en 2005 se inició el proceso de referéndum que fue llevado a cabo el 30 de octubre, donde se consultaba la creación de cinco macro regiones.

Sin embargo, el resultado de estas propuestas de fusión fueron rechazadas por el electorado de cada una de las regiones consultadas, a excepción de Arequipa. De esta forma, el proceso de creación de las macro regiones en el Perú sufrió un duro golpe del que no se ha recuperado hasta el día de hoy, a pesar de algunos intentos aislados de regiones que buscaron acercamiento político-económico, tales como Amazonas-San Martín, o Ancash-Huánuco-Ucayali.

A pesar que este proceso aún está pendiente y dado que presenta ventajas como ahorro de gastos administrativos y la obtención de mayores eficiencias productivas, es necesario que las regiones aprovechen primero sus recursos humanos más eficientemente, así como sus recursos naturales, económicos y de infraestructura, para proponer nuevamente a nivel nacional el reinicio del proceso.

Por otro lado, según D'Alessio (2015, p. 114) las fuerzas políticas “son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización” (ver Tabla 13)

- Estabilidad política. En los últimos años, esta ha tenido una calificación de riesgo bajo para nuestro país. Así lo afirmó Actualidad Empresarial (“Riesgo político de Perú,” 2016), cuando mencionó que “Moody’s redujo la susceptibilidad del Perú a eventos de riesgo al nivel ‘bajo’ desde ‘moderado’, lo cual refleja una disminución en el riesgo de evento político”. Sin embargo, hizo la salvedad. Esta fue que aún existe preocupaciones relacionadas con el impacto potencial de las protestas sociales en inversiones claves. Con respecto a lo político, sostiene la misma fuente, este riesgo ha disminuido considerablemente. Por otro lado, las principales agencias calificadoras de riesgo colocan al Perú dentro de la categoría “Alto grado de inversión”, como Moody’s con A3; S&P con A- y Fitch con A-, para la deuda de largo plazo en moneda local (ver Tabla 14). Así mismo, estas mismas agencias

concuerdan en calificar al Perú como un país de perspectiva “Estable” en el ámbito político (ver Tabla 15) Puede concluirse, por lo tanto, que la estabilidad política del Perú se puede considerar que es una oportunidad para atraer inversiones privadas a las macro regiones, debido a que los capitales extranjeros valoran las perspectivas señaladas por las principales calificadoras de riesgo.

Tabla 13

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales que Influyen en la Macro Región Siete

Principales	Secundarias
Estabilidad política	Partidos políticos en el poder
Política monetaria	Sistema de gobierno
Regulaciones gubernamentales	Defensa de la libre competencia
Legislación laboral	Amenazas de expropiación
Legislación arancelaria	Presupuestos gubernamentales
Legislación medioambiental	Seguridad y orden interno
Corrupción	Relación con gobiernos
Informalidad	Incentivos tributarios y amnistías

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

- Política monetaria. Según los datos proporcionados por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2015, p. 1) sobre el Perú, este “ha mantenido uno de los mejores desempeños económicos en Latinoamérica, con sólidas políticas macroeconómicas, y ha tenido visibles y fundamentales logros en la reducción de la pobreza”. Esto ha sido posible gracias a sus políticas monetarias también fueron utilizadas en contra de una ampliación de la brecha de producción negativa y las expectativas de inflación estables, ayudando, de esta manera, a reducir los préstamos, los precios y la prestación de apoyo al crédito al sector privado (FMI, 2015). Es debido a esto que las políticas monetarias en el Perú se consideran una

oportunidad que permite fomentar la inversión privada a pesar de las fluctuaciones económicas internacionales que puedan encontrarse.

Tabla 14

Calificación de Riesgo de principales Países de Latinoamérica

Países	Moody's	S&P	Fitch
Argentina	Caa1	B-u	WD
Bolivia	Ba3	BB	BB
Brasil	Ba2	BB	BB+
Chile	Aa3	AA	AA-
Colombia	Baa2	BBB+	BBB+
Costa Rica	Ba1	BB-	BB+
Ecuador	WR	B	NR
El Salvador	WR	B+	B+
México	A3	A	A-
Panamá	NR	BBB	BBB
Paraguay	Ba1	BB	BB
Perú	A3	A-	A-
Uruguay	Baa2	BBB	BBB
Venezuela	Caa3	CCC	CCC

Nota. Actualizado al 01 de abril de 2016. Tomado de “Principales Calificaciones de Riesgo Soberano,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 (https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsulta-4&Itemid=101017&lang=es).

- Regulaciones gubernamentales. De acuerdo con el WEF (2016), el Índice de Competitividad Global del Perú cayó desde la ubicación 61 (en 2012) hasta la 69 de 140 países en el año 2015. Esto debido principalmente a la ineficiencia burocrática del gobierno y las regulaciones laborales restrictivas. Ante ello, es evidente que se deben hacer reformas y cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales del país para lograr la eficiencia del Estado. Las regulaciones gubernamentales pueden considerarse como una oportunidad para el desarrollo de estrategias de fomento de inversión para la macro región.

Tabla 15

Calificación de Perspectiva Política de Principales Países de Latinoamérica

Países	Moody's	S&P	Fitch
Argentina	Positivo	Estable	Negativo
Bolivia	Estable	Estable	Estable
Brasil	Negativo	Negativo	Negativo
Chile	Estable	Estable	Estable
Colombia	Estable	Negativo	Estable
Costa Rica	Negativo	Negativo	Negativo
Ecuador	Estable	Estable	Estable
El Salvador	Negativo	Estable	Estable
México	Negativo	Estable	Estable
Panamá	Estable	Estable	Estable
Paraguay	Estable	Positivo	Estable
Perú	Estable	Estable	Estable
Uruguay	Estable	Estable	Estable
Venezuela	Estable	Negativo	Negativo

Nota. Actualizado al 01 de abril de 2016. Tomado de “Principales Calificaciones de Riesgo Soberano,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016

(https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsulta-4&Itemid=101017&lang=es).

- Legislación laboral. Esta ha sido siempre en el Perú uno de los temas que está presente en los debates políticos y por ende siempre está en constante cambio y modificación por parte de las autoridades de turno. Dichos cambios no siempre han sido adecuados a los tiempos o aceptados por los grupos a favorecer por la ley. Es el caso de la Ley 30288 (2014), “Ley que promueve el acceso de Jóvenes al Mercado Laboral y a la Protección Social” aprobada por el congreso en diciembre de 2014 y luego derogada en enero de 2015. Esta ley pretendía acabar con la informalidad laboral de los jóvenes y compensar la baja productividad de esta población, pero a cambio reducía los beneficios laborales de los mismos. Al ser derogada no ha sido reemplazada por ningún proyecto de ley para atacar los objetivos mencionados que persisten en el país. Por tanto, se puede considerar que la legislación laboral constituye una amenaza para combatir la informalidad

laboral a nivel de la macro región, por los constantes cambios que sufre la legislación a razón de temas políticos más que técnicos.

- Legislación arancelaria. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016) la base legal de la Política Arancelaria tiene dos ámbitos sobre los cuales el Ministerio de Economía y Finanzas tiene competencia, “uno es el unilateral, por el cual un país soberanamente decide modificar su estructura arancelaria sin negociarla con ningún otro país, y el otro es el vinculado a acuerdos comerciales que involucran reducciones arancelarias” (MEF, 2004, p. 49). La actual región de Ica está afectada directamente por las políticas arancelarias que han favorecido al crecimiento de sus exportaciones y al desarrollo de su economía, como ha ocurrido con otras regiones que cuentan con puertos. Por ello, se considera a las políticas arancelarias como una oportunidad para el fomento del crecimiento de la macro región siete.
- Legislación medioambiental. Esta, según el Ministerio del Ambiente [MINAM] (2016, p. 17), se fue fortaleciendo desde la década de los noventa, con la aprobación del Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, y la creación del Consejo Nacional del Ambiente, hechos que, junto con la creación del Ministerio del Ambiente en 2008 y la aprobación de instrumentos estratégicos para la gestión ambiental en 2009, han constituido en conjunto la coordinación de gestión pública a “fin de atender adecuada y efectivamente las necesidades de gestión ambiental que requieren la intervención de distintas entidades sectoriales o en distintos niveles de gobierno” (MINAM, 2016, p. 17). Las políticas medioambientales, dadas por estos organismos, fueron criticadas por diversos sectores del país por ser poco realistas; sin embargo, por otros sectores como débiles para el cuidado del medio ambiente. El Estado tiene problemas para

fiscalizar, castigar y penalizar a las empresas que en sus operaciones causen un impacto negativo al medioambiente, esto ha generado desconfianza en los grupos de interés de la zona de impacto y ha causado los conflictos sociales asociados a las operaciones mineras. Por ello, la legislación medioambiental se considera una amenaza debido a la imposibilidad del Estado en implantar mecanismos reales de vigilancia para el cuidado del medioambiente y garantizar la sostenibilidad de los recursos y la vida como fin supremo del Estado.

- **Corrupción.** Blondet (2013, p. 58) la define como “el abuso de los recursos públicos para beneficiar a unas cuantas personas o grupos, involucrando explícitamente el poder y la política, al sector público y al privado y su efecto en políticas, instituciones y en el progreso del país”. La ineficiencia del Estado en el Perú para fiscalizar y castigar ha ocasionado que este mal haya copado muchas instituciones a nivel nacional y haya destruido la capacidad para garantizar a sus ciudadanos el desarrollo de sus pueblos. Según Beteta (2016, 10 de febrero), solo en 2015, se presentaron más de 28,000 casos de corrupción en funcionarios públicos y las reparaciones civiles ascienden a más de S/ 1,400 millones. Según el WEF (2016), la corrupción es el tercer problema más importante en nuestro país, y el FMI (2015) ha estimado que en países con alto índice de corrupción el costo de hacer negocios se incrementa en un 10%. De acuerdo al ranking mundial de corrupción, el Perú se encuentra en el puesto 101 de países menos corruptos sobre un total 175 países al año 2016 (Transparencia Internacional, 2016). Por ello, la corrupción se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la nación.
- **Informalidad.** Esta está directamente relacionada con la evasión fiscal cuando se habla de empresas y de beneficios sociales cuando se habla de trabajadores, y tiene que ver con la incapacidad de las instituciones del Estado para recaudar los

impuestos que todas las empresas deben entregar al fisco. Para Loayza (2010, p. 50) “la informalidad surge cuando los costos de circunscribirse al marco legal y normativo de un país son superiores a los beneficios que ello conlleva”. Según CEPLAN (2016), el Perú es uno de los países con mayor persistencia en informalidad, ya que más de la mitad de sus trabajadores informales (el 55%), lo siguen siendo dos años después y solo el 12% encontraron un empleo formal el año siguiente. Además, proyecta que para el año 2021 el 58.2% de la población contará con empleo informal, mientras que el PBI del sector informal del Perú se situará alrededor del 17% y 15% para los años 2021 y 2030, respectivamente. Por ser esta tasa aún alta, se considera a la informalidad como una amenaza para el fomento del crecimiento económico.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según D'Alessio (2015, p. 114), “son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión”. Siguiendo estos lineamientos, existen variables económicas y financieras que afectan la macro región siete (ver Tabla 16).

Según el Banco Mundial (2016), en la última década, “el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. La tasa de crecimiento promedio del PIB fue del 5.9%, en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio)”. Esto fue posible gracias a las prudentes reformas estructurales y las políticas macroeconómicas responsables ejecutadas en un contexto externo favorable, que se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación.

Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos generó una reducción drástica de los índices de pobreza desde un 55.6% hasta un 22.7% de la población entre 2005 y 2014. Se estima que solo en 2013, aproximadamente medio millón de personas

escaparon de la pobreza. De igual manera, la pobreza extrema bajó del 15.8% al 4.3% en el mismo periodo (Banco Mundial, 2016).

La economía del Perú sufrió una desaceleración en el año 2014 y en 2015 se recuperó pasando el PBI de 2.4% a un 3.3% gracias al aumento de los inventarios (principalmente de cobre) y de las exportaciones (3.3%). Sin embargo, en un contexto de confianza empresarial más baja, de lenta implementación de algunos proyectos mineros y del bajo dinamismo del sector inmobiliario, la inversión privada se contrajo en un 7,5%. La inflación finalizó por encima del rango meta (4.4%) debido a la depreciación del tipo de cambio que se tradujo en un incremento de las tarifas de electricidad y los precios inmobiliarios (Banco Mundial, 2016).

Tabla 16

Variables Económicas y Financieras que Influyen en la Macro Región Siete

Principales	Secundarias
Evolución del PBI nacional y PBI per cápita	Comportamiento de la demanda de bienes y servicios
Evolución del poder adquisitivo del consumidor	Fluctuación de precios
Tasas de interés	Acceso al crédito del sistema financiero
Tasas de inflación y devaluación	Déficit fiscal
Costo de mano de obra	Situación de la economía mundial
Costo de materias primas	
Riesgo país	
Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)	

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La misma fuente predice que para el 2016 se espera que el crecimiento del Perú sea similar a los niveles de 2015 y que, en adelante, se recupere progresivamente a un ritmo promedio de alrededor del 3.8% en 2017 y 2018.

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

La economía del Perú se está viendo afectada por los conflictos sociales que estallan a lo largo de su territorio, estos son promovidos por fuerzas sociales que en apego a sus

tradiciones culturales objetan los proyectos de desarrollo, ya sean extractivos o tan solo de exploración. Según la Defensoría del Pueblo (2016, p. 3), “el conflicto social es un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorios, creándose una situación que podría derivar en violencia”.

En el Perú se registran en promedio 210 conflictos sociales por mes, llegando a 215 en noviembre de 2015, un pico del cual solo se han disminuido una mínima parte. Así, la Defensoría del Pueblo (2016) reporta que para el mes de septiembre de 2016 se presentaron 207 conflictos sociales, de los cuales 146 están activos y 61 latentes. La mayor cantidad de conflictos sociales que se desarrollan en una sola región se ubican en los departamentos de Apurímac (24 casos), Áncash (22) y Puno (18). Existen 82 casos en proceso de dialogo, 108 acciones colectivas de protesta y se han registrado 23 heridos. “La complejidad de estos conflictos está determinada por el número de actores que intervienen en ellos, la diversidad cultural, económica, social y política” (Defensoría del Pueblo, 2016, párr. 2).

Esta contradicción de intereses es una debilidad que presenta el sistema político-económico del país que merma el progreso de las mismas regiones en conflicto. El 70% de los casos son de tipo socio ambiental, 8.7% de asuntos de gobierno local, 5.8% de asuntos de gobierno nacional y 5.3% de demarcación territorial, donde los primeros afectan a los proyectos mineros del país.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú, se presenta un escenario con adelantos tecnológicos importantes pero siempre ligado al sector privado. Según el MEF (2012, p. 4), “la tasa de crecimiento económico a mediano y largo plazo depende en gran medida de la inversión –pública y privada- en Ciencia, Tecnología e Innovación”. Es esta tasa de crecimiento la que eleva el nivel de vida de la población; sin embargo, a pesar del crecimiento económico que se ha

estado dando, no se ha aprovechado los recursos en invertir en esta materia, en 2015 fue la primera vez que se asignó como una categoría al presupuesto anual de 109 millones de soles y en el mes de marzo del 2016 se firmó un Decreto Supremo N° 015-2016-PCM (2016), que aprueba la política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica. Como se establece en el Reporte Global de Competitividad 2015-2016 (WEF, 2016), el Perú se encuentra en los puestos 88 y 116 sobre 140 economías. Esto demuestra un desfase frente a países como Chile quien ocupa los puestos 39 y 50, Colombia 70 y 76. El Perú invierte casi un 0.15% de su PBI, mientras que en promedio en Latinoamérica lo hace en un 1.75%.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La eco región del mar frío o de la corriente peruana incluye el gran ecosistema de la corriente de Humboldt, en el Pacífico oriental sudamericano, desde aproximadamente los 5°S hasta la región central de Chile, y es considerado hoy en día como una de las áreas con mayor productividad marina a nivel global (Sánchez, Enríquez & García, 2008).

En la actualidad, el Ministerio del Ambiente es la entidad asignada que vela por la implementación de políticas para evitar la contaminación ambiental. A través de los Programas de Adecuación Medio Ambiental (PAMA), las organizaciones presentan los procedimientos de sus operaciones a fin de cumplir con la norma establecida bajo el ministerio.

Según Sánchez et al. (2008), las fuentes de contaminación marina son con mayor incidencia de origen terrestre. A través de las aguas residuales de la industria pesquera y siderúrgica, éstas constituyen las principales fuentes de ingreso de materia orgánica en el mar peruano. La concientización mundial por la preservación del mar ha establecido medidas estrictas para organizaciones, las cuales son supervisadas en cada una de las operaciones que realizan, traducidas en el Convenio Internacional para prevenir la contaminación por buques,

principalmente generado por el derrame de hidrocarburos. En paralelo, el Perú a través de la Autoridad Portuaria Nacional, ha puesto en ejecución los planes de desarrollo portuario como parte de su estrategia de integración al mundo comercial pesquero. El proyecto consiste en la inversión referente a estructuras portuarias, estudios de impacto ambiental, acumulación de contaminantes que afectan a las especies marinas y deterioro de bordes costeros. Como se mencionó, la ubicación geográfica del Perú lo hace susceptible a los efectos de los fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño, el cual calienta el agua de mar afectando la migración y dispersión de especies por la pérdida de los hábitats en donde se desenvuelven.

Finalmente, un punto a considerar son los cambios climatológicos por efecto del calentamiento global. El aumento de temperatura provoca un incremento en los niveles promedios del mar, lo que genera consecuencias devastadoras para la población. Dichas consecuencias están relacionadas a inundaciones que se traducen en pérdida de territorio, destrucción de plantas pesqueras, viviendas e industrias ubicadas en la costa (MINAM, 2016). Además, afecta la infraestructura portuaria, la abundancia de recursos hidrobiológicos por la migración de especies y otras industrias como la agrícola. Según el MINAM (2016), el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático. Es por ello que el país, a través de la reducción de sus emisiones a largo plazo y al invertir en energías renovables, eficiencia energética y modernización de todo el parque empresarial, puede reducir los efectos generados por la industria hasta el día de hoy.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de los factores externos para la macro región siete consta de 16 factores determinantes del éxito, diez oportunidades y seis amenazas (ver Tabla 17). Tanto los pesos asignados como el número de factores están dentro del rango adecuado para la construcción correcta de la matriz. El valor resultante de 2.10 sobre un total de 4.00, quiere decir que país no está aprovechando de las oportunidades, así como no está neutralizando cabalmente las

amenazas, por ello, se hace necesaria la adopción de nuevas estrategias que permitan posicionarla en el camino del desarrollo aprovechando sus ventajas comparativas en recursos, así como potenciar las oportunidades y mitigar las amenazas con un liderazgo estratégico.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad política y económica del país	0.04	3	0.12
2	Estabilidad del riesgo país	0.08	2	0.16
3	Apertura comercial del país con acuerdos comerciales	0.04	3	0.12
4	Impulso del gobierno central para descentralizar las regiones	0.06	2	0.12
5	Condiciones climáticas aptas para el cultivo de productos exportables	0.08	2	0.16
6	Posee las tres regiones naturales del Perú y una amplia diversificación cultural	0.10	3	0.30
7	Posee la energía eólica más importante del país	0.04	1	0.04
8	Cercanía al principal puerto del país (Callao)	0.10	2	0.20
9	Posee diversidad de riquezas naturales	0.04	3	0.12
10	Integra la vía Libertadores e Interoceánica que conecta Brasil con los puertos del Pacífico	0.06	2	0.12
		0.64		1.46
Amenazas				
1	Incremento de la corrupción	0.06	2	0.12
2	Sector informal en crecimiento	0.08	1	0.08
3	Baja Calidad de la educación	0.10	2	0.20
4	Conflictos sociales principalmente de tipo socio ambiental	0.04	2	0.08
5	Fenómenos climatológicos	0.04	2	0.08
6	Desaceleración de la economía mundial	0.04	2	0.08
		0.36		0.64
		1.00		2.10

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5. La Macro Región Siete y sus Competidores

Las organizaciones en un mundo globalizado, como hoy en día, están en una constante creación de estrategias, planes y métodos para lograr ingresar, mantener y hacer crecer sus mercados, así como lograr la mayor rentabilidad posible a bajos costos y potenciar su competitividad en el mercado. Ello lleva también a la competencia, y a toda organización

que directa o indirectamente se relacionan sea o no del mismo rubro, a realizar lo mismo. Tal como lo indicó Porter (2015), “las industrias pueden parecer muy distintas entre sí, pero los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos”.

El mismo autor explicó las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector, las cuales denominó: (a) poder de negociación de proveedores, (b) poder de negociación de compradores, (c) amenazas de productos o servicios sustitutivos, (d) amenaza de nuevos aspirantes, y (e) rivalidad entre los competidores existentes. Estas fuerzas están presentes en toda organización y serán la base para el análisis de la macro región siete.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para el caso de la macro región siete existe una metodología reglamentada y estricta basada en la denominada “Ley de Contrataciones del Estado y Reglamento”, donde la OSCE se encarga de supervisar las buenas prácticas de la contratación haciendo cumplir la ley y los reglamentos. Así, desde el 09 de enero del 2016 entró en vigencia la nueva Ley 30225 (2014), “Ley de Contrataciones del Estado”, publicada en el diario oficial El Peruano el 11 de julio de 2014, así también, el reglamento de dicha ley aprobado por Decreto Supremo N° 350-2015-EF (2016), esta ley tiene la finalidad de establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras de inversión pública. Ya que como lo indicó Porter (2015), los proveedores presentan tres poderes: (a) pueden cobrar un precio elevado, (b) pueden limitar la calidad de sus productos o servicios, y (c) pueden traspasar sus costos a los participantes de la industria.

En el caso de entidades estatales públicas bajo reglamentos o leyes, ello no aplica exactamente igual ya que si no se cumplen los requisitos que la ley indica en cuanto a libertad de ocurrencia, igualdad de trato, transparencia, publicidad, competencia efectiva, eficacia y eficiencia en satisfacción del interés público, calidad y modernidad tecnológica,

sostenibilidad ambiental y social, y equidad en las prestaciones y derechos de las partes entre otros, un proveedor no podría participar y quedaría fuera del proyecto. Un proveedor podría tener poder solo si su servicio es único para la macro región o bajo circunstancias de crisis económica donde un posible problema social regional se sobreponga a las condiciones de contratación.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores de la macro región podrían tener poder solo si su influencia de adquirir productos o servicios fuera dominante y si tienen alternativas muy viables en otras macro regiones que le permita generar negociación. Para el caso de la macro región siete que presenta productos como son la alcachofa, el algodón, la arveja, la avena, el cacao, el camote, la cebada, la cebolla, el esparrago, el garbanzo, el haba, la lenteja, la mandarina, el pallar, la pecana, el tomate, la uva entre otros, donde su producción es mayoritaria o única con respecto a la producción nacional, le otorga una ventaja de negociación, así como compradores prácticamente estables, solo alterable por cambios climatológicos que generan bajas en la producción anual. Adicionalmente, los precios de venta pueden ser afectados por políticas sectoriales que influyen en los precios agrícolas, pero su influencia es mucho menor que los precios establecidos por la oferta y la demanda del mercado.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La macro región siete presenta una ubicación geográfica única, tienen en sus costas uno de los puertos más importantes del Perú que lo convierte en socio estratégico para la exportación e importación de bienes. Además, es poseedora de tradiciones, costumbres y atracciones culturales únicas. Por ello, se considera que en estos aspectos no existe la presencia de amenazas de sustitutos.

Por el lado en la agricultura, manufactura y servicios, sí existen sustitutos que competirán en función al nivel de precios ofrecido que está directamente ligado a la eficacia y

eficiencia de la macro región, a la tecnología aplicada, la calidad de los productos o servicios y al nivel de instrucción de su mano de obra.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Para la macro región siete la mayor amenaza es que no pueda desarrollarse en comparación con demás macro regiones debido a que los pobladores de los departamentos que la conforman no puedan interactuar entre ellos a razón de los problemas de identidad entre un departamento y otro, llevando a que los polos de desarrollo planteados no puedan progresar. Otra amenaza es que la falta de agua y el escaso desarrollo de infraestructura no permitan el ingreso de compañías o inversionistas a la macro región, ya sea porque la falta de agua originaría que se disminuya las extensiones de cultivo haciendo que no se ejecuten los proyectos tecnológicos de incremento de este recurso, o la infraestructura inadecuada afecte al sector turismo, no mejorando carreteras, hoteles, restaurantes, etc.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Un pilar económico de desarrollo identificado dentro macro región siete es la actividad del turismo, que moviliza a la población en actividades como transporte para turistas, guías, hoteles y restaurantes. Dentro del Perú, existen otras macro regiones con una amplia variedad de lugares turísticos a visitar. Por ello, se considera una amenaza el hecho que otras macro regiones ofrezcan una cartera de mejores beneficios para los turistas. Otra de las rivalidades encontradas se da en cuanto que a los productos agrícolas que ofrece la macro región no reúnan las características mínimas para que sean ofrecidas en los mercados locales e internacionales, o que otras macro regiones ofrezcan productos de mejor calidad.

Por ello, se toma a la región Cusco por ser un modelo en el manejo de los turistas que llegan a su territorio, a través de los circuitos turísticos que está brindado, por ejemplo: el primer circuito que abarca parque arqueológico de Sacsayhuaman, Quenqo, Pucapucará y Tambomachay; el segundo circuito turístico está comprendido por el museo de sitio de

Qoricancha, museo histórico regional y el museo de Arte Contemporáneo, también incluye en este circuito a Pachacutec con su parque arqueológico; el tercer circuito ofrecido es el parque arqueológico de Ollantaytambo, parque arqueológico de Pisaq, parque arqueológico de Chincheros y el parque arqueológico de Moray. Al Perú, de enero a junio de 2016, han ingresado 1'778,430 turistas internacionales siendo Cusco la Región que recibió cerca del 45% de estos turistas (MINCETUR, 2016). Por ello, el flujo de turismo en este departamento ha mantenido su crecimiento en los últimos años, obteniendo en el primer semestre del 2016 un incremento promedio de 10.4% de los extranjeros que visitaron sus sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas (ver Tabla 18).

Como segundo competidor se toma a la región Lima, por ser un referente dentro del país en cuanto a infraestructura portuaria, vial y educativa, y que constituye un fuerte competidor de los sectores que la macro región siete desea desarrollar, lo cual hace necesario formular estrategias que contrarresten la amenaza que constituye la región Lima para el desarrollo de la macro región siete.

3.6. La Macro Región Siete y sus Referentes

Como referente de la macro región siete se toma un modelo extranjero, que será la provincia de Alberta, una de las diez provincias del territorio de Canadá, siendo su ciudad más poblada Calgary. Esta provincia posee una de las economías más fuertes de Canadá, en donde se desarrollan de manera tecnificada los sectores agropecuario, manufacturero, finanzas y turismo, todos ellos poseen un alto nivel competitivo y constituyen una fuerte fortaleza para la provincia y para el país.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la macro región siete, así como determinar los

factores determinantes de éxito (D'Alessio, 2015, p. 129). Esta matriz, además, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como nuestra (ver Tabla 19).

Tabla 18

Turistas Extranjeros que Ingresaron a Cusco Según Periodo y Sitio Arqueológico

Sitios	Enero - Junio 2015	Enero - Junio 2016	Variación (%)
Santuario histórico de Machu Pichu	428,599	464,674	8.4
Ciudad Inka de Machu Pichu	401,459	432,158	7.6
Camino Inka Piscacucho	22,546	24,368	8.1
Camino Inka Qorywayrachina	263	303	15.2
Camino Inka Chachabamba	4,331	7,845	81.1
Museo Arqueológico regional	24,485	24,151	-1.4
Parque Arqueológico de Choquequirao	1,240	1,783	43.8
Complejo Arqueológico de Moray	69,684	92,995	33.5
Parque Arqueológico de Pikillaqta	9,411	11,653	23.8
Parque Arqueológico de Raqchi	40,154	42,584	6.1
Complejo Arqueológico de Tipón	12,903	18,272	41.6
Total	1,015,075	1,120,786	10.4

Nota. Tomado de "Reporte Estadístico de Turismo," por Mincetur, 2016 (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf).

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz permite comparar a la macro región siete con regiones líderes en el mundo en lo que se refiere a desarrollo de la calidad de vida de su población, en este caso se aplica a la macro región siete tomándose como referencia a Alberta, Canada (ver Tabla 20). La elección de esta provincia se debió al alto desarrollo de su población a pesar de contar con un clima tan inhóspito y una geografía similar a la de Huancavelica y Ayacucho, considerándose como pilares económicos el desarrollo energético, la agricultura y el turismo.

3.8. Conclusiones

La evaluación externa ha permitido identificar a la macro región siete como un territorio con ventajas competitivas que no están siendo aprovechadas, así la Matriz EFE es clara en mostrar que no se están aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas de manera adecuada para desarrollar el potencial que tiene la macro región tanto en recursos naturales como históricos. Además, se puede mencionar que la actividad común desarrollada a lo largo de toda la macro región siete es la agricultura, la cual tampoco está potenciada como parte de la cadena de valor en la exportación de productos requeridos por el mundo.

Tabla 19

Matriz Perfil Competitivo

Factores Clave de éxito	Macro región siete			Región Lima		Región Cusco	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Diversificación de mercados	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Crecimiento del VAB	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Red vial asfaltadas	0.20	1	0.20	4	0.80	2	0.40
Acceso a internet	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
Infraestructura para el turismo	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Analfabetismo	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Ejecución de Presupuesto	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
Total	1.00		1.90		3.40		2.40

Asimismo, del Análisis PESTE realizado, se identificó que la estabilidad política del país está en un riesgo bajo. Además, la región cuenta con un alto índice y grado de inversión por calificadoras de riesgo de prestigio. En la política monetaria, el Perú ha mantenido uno de los mejores desempeños económicos en Latinoamérica con sólidas políticas macroeconómicas. Sin embargo, en corrupción, el Perú es ineficiente para poder fiscalizar sus propias inversiones.

Tabla 20

Matriz Perfil Referencial

Factores Clave de éxito	Peso	Macro Región VII		Alberta, Canada	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Diversificación de mercados	0.10	3	0.30	4	0.40
Crecimiento del VAB	0.20	2	0.40	4	0.80
Red vial asfaltadas	0.20	1	0.20	4	0.80
Acceso a internet	0.10	1	0.10	4	0.40
Infraestructura para el turismo	0.20	3	0.60	4	0.80
Analfabetismo	0.10	2	0.20	4	0.40
Nivel de ejecución de Presupuesto	0.10	1	0.10	4	0.40
Total	1.00		1.90		4.00

Las fuerzas económicas se presentan favorables dado que sigue siendo una de las economías de mayor crecimiento en América Latina, por el contrario, dentro de las fuerzas sociales, culturales y demográficas, se registra en promedio 210 conflictos sociales por mes, que generan que el sistema político económico del país se vea debilitado. En las fuerzas tecnológicas, Perú tiene un desfase científico frente a otros países de la región y dentro de la relación con sus competidores, la macro región siete cuenta con una metodología reglamentada basada en la Ley de Contrataciones del Estado.

El análisis externo también permitió identificar en el sector agrícola los productos en los cuales la macro región siete es líder en producción y que le otorga poder de negociación ante clientes, como la alcachofa, el algodón, la papa, entre otros. Así mismo, permitió identificar los competidores y referentes, evaluados para los factores de éxito establecidos, siendo estos Lima y Cusco como competidores y la provincia de Alberta en Canada como referente.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015, p. 164), “las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna”. Tomando en cuenta los aspectos estratégico de cada una de estas áreas se procede a evaluar el ciclo operativo de la macro región siete a través de las siguientes áreas.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El gobierno de la macro región siete será el responsable de la administración y gerencia, la cual tendrá la misma misión que le otorga la actual Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002, párr. 5) y es la de “organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región”. El presente Plan Estratégico Agregado, con proyección al 2027, será la guía principal para la gestión y administración de la macro región en los próximos años.

De manera similar a las regiones actuales, la macro región siete contará con un Consejo Macro Regional como el máximo organismo dentro del Gobierno macro regional. Este se encargará de ser el ente normativo y fiscalizador, y se encontrará integrado por veintitres consejeros representantes de cada una de las provincias macro regionales, se sugiere que las provincias más afines o que conformaron la región escojan dos consejeros representantes, de este modo sólo se contará con un total de seis consejeros en toda la macro región, agilizando la ejecución de las decisiones tomadas. También, se mantendrá la existencia de cinco comisiones ordinarias las cuales son: (a) desarrollo económico, (b) infraestructura, (c) desarrollo social, (d) recursos naturales, y (e) planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial.

Así, se debe garantizar que los cargos estratégicos se sometan a concurso público con la finalidad de salvaguardar la idoneidad de los funcionarios, tanto en experiencia técnica como de gestión pública con visión de futuro. Como objetivos estratégicos de la macro región se tiene:

- Elevar gradualmente el Valor Agregado Bruto (VAB) de la macro región.
- Mejorar la educación, el acceso en el nivel primario y nivel secundario en mayor porcentaje, así como en el nivel técnico superior y en el nivel superior universitario.
- Incrementar el asfaltado de la red vial nacional, red vial interdepartamental, red vecinal; así como el afirmado de las vías vecinales sin asfaltar, ello facilitara el comercio y el turismo.
- Incrementar visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado en la macro región siete.
- Incrementar la exportación en el sector agropecuario y agroindustria.
- Mejorar el Puerto de Pisco (Gral. San Martín).
- Reducir la pobreza de la macro región siete, así como erradicar la pobreza extrema.
- Lograr que la energía eléctrica requerida por la zona costera sea abastecida a partir de la energía eólica.

Por lo tanto, su estructura orgánica deberá ser aprobada mediante Ordenanza Regional que garantice el correcto accionar de la gestión pública del Gobierno y promueva la descentralización de funciones y responsabilidades. Así, deberá garantizar que los cargos estratégicos se sometan a concursos públicos para garantizar la idoneidad de los funcionarios, tanto en experiencia técnica como de gestión pública con visión de futuro.

Los actuales gobiernos regionales cuentan con un Reglamento de Organización y Funciones, estos deberán fusionarse respetando el espíritu de la ley que los formó, es decir, su organización deberá “establecer y desarrollar el marco normativo de gestión y administración institucional” (Gobierno Regional de Ica, 2013, p. 8).

El gobierno de la macro región siete estará compuesto de la siguiente manera, el Presidente macro regional, el cual será elegido por el voto popular, a la vez que será asistido por el consejo regional y el consejo de coordinación de la macro región, en cada zona de influencia, (llamados departamentos) se nombrara a un representante de la región, para que realice la coordinación directa con la zona y el poblado.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Para el Grupo Propuesta Ciudadana (2005) “una de las grandes ventajas de reunir a Ayacucho, Huancavelica e Ica en una macro región, es integrar en una sola instancia las tres regiones naturales de nuestro país: costa, sierra y selva. Este es un beneficio diferencial” (p. 11). Esto permitirá aprovechar el marketing de una región como Ica para una mejor propuesta de valor para toda la macro región siete que beneficie a su comercio, turismo y su sistema agropecuario. Por ello, para dar a conocer esta ventaja diferencial se propone crear un área dentro de la organización que promueva la inversión privada en la macro región siete y potencie este beneficio diferencial.

La macro región cuenta con una serie de festividades costumbristas, así como una amplia variedad de platos típicos, lugares arqueológicos y hermosos paisajes que permiten abrir un abanico de propuestas al visitante nacional y extranjero. Se deberá explotar las nuevas tendencias, mejorando el portal web de la macro región, así como su fan page, además de hacer uso de una cuenta oficial de Twitter e Instagram mostrando lo mejor y más atractivo de la macro región, de manera que fomente el turismo interno. Actualmente por falta de

promoción, Huancavelica casi no recibe turismo, lo que puede revertirse promocionando el denominado:

Gran circuito turístico interdepartamental –que nace en la Reserva Nacional de Paracas abarca las Líneas de Nazca, la ruta 26 o "Ruta del sol", la Vía Los Libertadores, y cruza los gobiernos regionales de Ayacucho y Huancavelica con todos sus atractivos en monumentos coloniales- que será el paso natural para colocar a la región dentro de las tendencias turísticas mundiales. (Grupo Propuesta Ciudadana, 2005, p. 12)

Promocionar este tipo de circuitos turísticos alentará el flujo de visitas a lo largo de todo el año y no solo en temporada de Semana Santa como actualmente el departamento de Ayacucho circunscribe su economía. Formar la macro región siete es “fortalecer una organización social de soporte que permita el desarrollo de la industria turística y de la artesanía en los tres gobiernos regionales a lo largo del año, desalentando la informalidad” (Grupo Propuesta Ciudadana, 2005, p. 12). Otra ventaja que requiere de promoción y ventas es el “potencial ecoturístico que aún no ha sido aprovechado, debido a la falta de recursos” (Grupo Propuesta Ciudadana, 2005, p. 12), de manera que se ponga en valor la gran variedad de lagunas y fauna silvestre que posee las zonas de sierra de la macro región siete, así como su flora reunida en bosques con potencial ecoturístico en Huancavelica. Si se propone itinerarios predeterminados e incluso cotizados, será más fácil la toma de decisión de visitar los atractivos turísticos por parte de los visitantes y como resultado se elevarán las actividades relacionadas al turismo y al consumo.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Como macro región se podrá potenciar el uso racional y sostenido del agua como una de sus grandes operaciones interregionales. El flujo de agua se origina en las zonas altas de Ayacucho y Huancavelica, siendo los cultivos de la zona costera de Ica los que más la

utilizan, potenciando la agro-exportación, industria por la que Ica se ha convertido en el principal departamento con una economía sólida. A pesar de la importancia del recurso hídrico, poco se ha hecho hasta ahora para preservarlas debido a que no se toman acuerdos y políticas en conjunto. Así, la macro región siete adoptará políticas integrales de manejo de agua.

Estas políticas permitirán “manejar el territorio con una visión integral teniendo en cuenta las particularidades de cada región natural, e integrando verticalmente a todos los pisos ecológicos” (Grupo Propuesta Ciudadana, 2005, p. 14). Además, permitirá culminar y poner en valor todas las iniciativas independientes de los tres gobiernos departamentales en cuanto al manejo del agua y su infraestructura de riego a través de los siguientes proyectos mencionados por el Grupo Propuesta Ciudadana (2005, p. 14), como el proyecto especial Río Cachi en Ayacucho, el proyecto especial Hidroenergético Tambo Ccaracocha en Ica, y el proyecto de canalización de la provincia de Acobamba en Huancavelica.

Por otro lado, en Huancavelica está ubicada la Hidroeléctrica más importante del Perú, operada por la empresa Electro Perú SA y posee una potencia instalada de 1,026.68 Megavatios (MW) distribuida en tres centrales eléctricas, dos de ellas son de origen hidráulico con una potencia de 1,008 MW (98.2 %) y la otra de origen térmico con una potencia de 18.68 MW (1.8 %) (Electroperú, 2016). Según la propia empresa, la potencia efectiva de las Centrales del Complejo Hidroeléctrico Mantaro aprobada por el COES (Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional) en mayo del 2009 es de 886.01 MW, sin embargo la potencia efectiva medida en junio 2015 es de 898.15 MW.

Esta Hidroeléctrica posee un potencial para el gobierno macro regional, ya que supone una fuente de energía eléctrica que puede ser vendida a nivel internacional, sobre todo con el ingreso en operación de las hidroeléctricas de Mollepatá y La Guitarra, siendo la primera un proyecto en buena pro que constituye una línea de transmisión 220 KV Friaspata-Mollepatá

(Huancavelica – Ayacucho), que permitirá desarrollar la economía de Ayacucho (Proinversión, 2014). Así, Huancavelica posee la producción de energía que supera los 7,000 GWH anuales respecto a los 20,000 GWH de generación hidroeléctrica a nivel nacional.

Ayacucho, por su parte, exporta café y manteca de cacao por los puertos de Ica, representando un enorme potencial de desarrollo para la macro región a pesar de que su producción agropecuaria viene disminuyendo en los últimos años, pues pasó de producir en 2012 más de 886,801 toneladas a solo 817,003 en 2014 (INEI, 2015). Sin embargo, con un adecuado apoyo técnico y líneas de crédito podría triplicar la producción de sus principales productos en menos de cinco años.

Ica, al ser la primera región agroexportadora, tiene una influencia importante en las operaciones de la macro región, esto se debe a su peso demográfico y a su moderna infraestructura que le permite seguir liderando en el ámbito comercial y de servicios. Su economía se ha convertido en el referente de esa parte del país que articula y fomenta el desarrollo de las economías del centro y sur. Por ello, la macro región siete tiene una gran complementariedad productiva (ver Figura 15). La complementariedad productiva de la macro región siete se evidencia en distintos aspectos:

Ayacucho es el principal abastecedor de carnes rojas de las ciudades del eje costero de Ica (ganado vacuno, ovino y camélido de las provincias de Páucar del Sarasara, Parinacochas, Lucanas y Huancasancos). Ica depende en buena medida de la mano de obra que migra desde los gobiernos regionales de Ayacucho y Huancavelica para las labores agrícolas. Huancavelica y Ayacucho abastecen de papa, trigo, cebada, maíz amiláceo y arveja a la costa. Huancavelica lleva a Ica leche y queso desde la provincia de Huaytará. La piña es una de las frutas que llega a los mercados de Ica, y también productos agroindustriales como café orgánico, cacao y coca que proceden del valle del río Apurímac. Ica abastece a los mercados de Ayacucho y Huancavelica con

productos hidrobiológicos, [...]. Ica depende del abastecimiento de agua de la zona alto andina. (Grupo Propuesta Ciudadana, 2005, p.15)

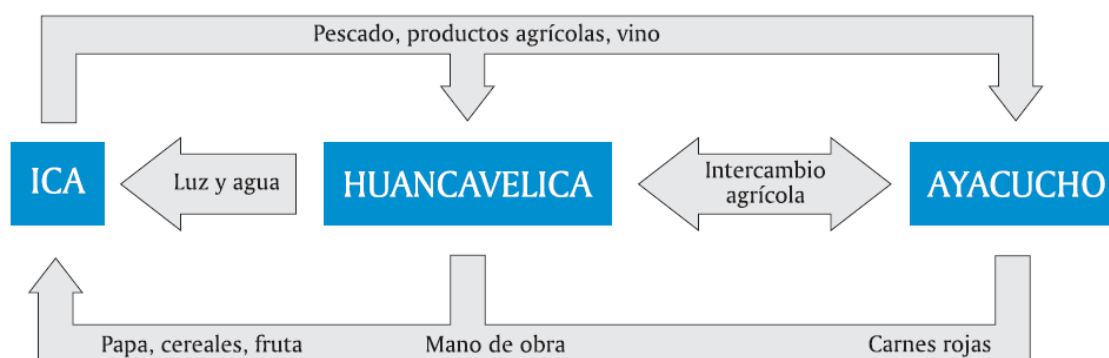


Figura 15. Complementariedad productiva de la macro región siete.

Tomado de "Resumen del Expediente Técnico: Propuesta de Región Ayacucho-Huancavelica-Ica," por Grupo Propuesta Ciudadana, 2005 (<http://docplayer.es/11205310-Propuesta-de-region-ayacucho-huancavelica-ica-resumen-del-expediente-tecnico.html>)

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Los actuales gobiernos regionales que integran la macro región siete, enfrentan una disminución del presupuesto respecto al 2015 debido a la desaceleración del país (MEF, 2016), por lo que a futuro la ejecución del presupuesto debe ser integral y eficiente. Ica, entre 2009 y 2014, acumuló S/. 3,696 millones de inversión pública, registrándose en 2013 la mayor inversión histórica ascendiente a S/. 703 millones. La inversión pública en Huancavelica ejecutada entre 2009 y 2014 fue de S/. 3,662.3 millones, lo que representó el 46.3% del total del gasto devengado.

En el caso de Ayacucho, la inversión pública ejecutada en conjunto por los tres niveles de gobierno (Central, Regional y Local) entre 2009 y 2014 acumuló S/ 6,612 millones, registrándose en los dos últimos años, 2013 y 2014, la mayor inversión histórica ascendiente a S/ 1,511 y S/ 1,443 millones respectivamente. Además, un aspecto positivo en Ayacucho es que el presupuesto público regional fue ejecutado en más del 95%. En el caso de Ica la inversión pública que se realizó durante el periodo 2010 al 2011, fue de S/ 3,692 millones, siendo dentro de las principales obras que se ejecutaron el sistema de agua potable

y alcantarillado, mejoramiento del hospital de apoyo de Nasca, proyectos de irrigación en el distrito de San Juan de Yanac.

Según el INEI (2016), Huancavelica posee la mayor tasa de informalidad del país, con 90.9%, Ayacucho con 87.6% e Ica con 63.0%, siendo este la menor tasa registrada en el Perú. Se puede colegir que la macro región siete tiene una tasa promedio de informalidad de 80.5%, que constituye una debilidad mayor para su éxito económico.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El planteamiento de la macro región siete se basa en la educación y la salud como pilares principales para el desarrollo sostenible de la población, ya que se busca tener ciudadanos con una formación integral con igualdad de oportunidades y que tengan acceso a un servicio integral de salud que fomente el desarrollo social y humano. La Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo debe fomentar la generación de puestos de trabajo a través del desarrollo de las micros y medianas empresas. Actualmente el recurso humano en los tres departamentos se encuentra en desproporción. En cuanto al servicio educativo impartido en la macro región siete, este varía de acuerdo a las zonas geográficas, desde baja calidad hasta una educación básica regular que no posibilitan el desarrollo adecuado de las capacidades y competencias de sus estudiantes. El analfabetismo de la población mayor de 15 años es de 8.3%, mientras que la población con educación secundaria representa el 44.2% del total (IPE, 2016). Respecto al aspecto laboral del recurso humano, se ha presentado una reducción de la brecha de género en ingresos laborales, así como una disminución del desempleo juvenil debido al desarrollo de los principales sectores económicos que ha dinamizado el empleo y la formalidad.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Al analizar el nivel de acceso a informática y comunicaciones en la macro región se contemplan dos variables: tenencia de computadora y servicios de telecomunicaciones. Al

año 2015, se puede apreciar que Ica cuenta con una penetración de un 38% de computadoras sobre el total de hogares, Ayacucho mostró una evolución importante de 13.1%; sin embargo, es aún muy baja, mientras que Huancavelica decayó respecto a años anteriores a 7.4% en 2015, mientras que en 2014 tuvo una penetración de 10% sobre el total de hogares (INEI, 2016). De estos datos, se puede resaltar que la brecha de Ica con respecto a las demás regiones es aún importante.

Respecto a servicios de telecomunicación, Huancavelica es el departamento que más bajo acceso a internet tiene, con sólo el 2% de la población. Ayacucho, con 6.2%, ha mostrado una mejora considerable respecto al 2014, mientras que Ica con 25.2% es quien más utiliza esta plataforma de comunicación. Como referencia nacional, Lima es quien encabeza la lista de la regiones con 42%. Otro indicador importante es el acceso a telefonía fija, y según la estadística del INEI (2016), la macro región siete concentra solo el 3.0% de las líneas en servicio a nivel nacional, las cuales han presentado un descenso desde el año 2012, donde alcanzó su máximo número (95,204 líneas), siendo Huancavelica el departamento que menos acceso tuvo. De la información mencionada, se puede afirmar que existe muy poco acceso en general, donde la falta de infraestructura y de soporte tecnológico hace que la macro región esté relegadas de estos accesos.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Ica, a pesar de ser el departamento que más alto grado de tecnificación alcanzó en la última década dentro de la macro región siete, no cuenta con un organismo de investigación de nuevas tecnologías como lo tiene Cajamarca con su Consejo Regional de Ciencia, Innovación Tecnología e Investigación (CORECITI), que ha logrado mediante pasantías a muchas regiones del país llevar innovación a su región. Solo a través del financiamiento del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica ha logrado desarrollar proyectos para potenciar su agricultura.

En la macro región, es indispensable el apoyo total a la puesta en marcha de su Instituto Científico de la Quinoa, del cual el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica firmó un acta con el Gobierno Regional de Ayacucho y la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), para su creación y organización. Instituto que facilitará la atracción de talentos, la mejora de los procesos productivos y los procesos sociales, a través de la inyección de conocimientos (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2015).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz EFI “permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una organización, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (D’Alessio, 2015, p. 184). La Matriz EFI para la macro región siete contiene nueve fortalezas y ocho debilidades (ver Tabla 21). Este análisis arroja un resultado de 2.61, ligeramente superior de 2.5, lo cual denota una región relativamente fuerte, y que aún está por desarrollar sus ventajas competitivas que harán disminuir sus debilidades. Al poseer ventajas comparativas, especialmente dadas por las potencialidades y riquezas naturales, debe aprovecharlas estratégicamente y generar condiciones favorables para su competitividad.

4.3. Conclusiones

Gracias al análisis de competitividad AMOFHIT se han identificado las principales barreras que limitan el desarrollo de la macro región siete, las cuales son: (a) incluye el departamento más pobre del país, (b) posee una informalidad que está creciendo en grandes proporciones, (c) posee muy poca tecnificación en sus actividades productivas, y (d) posee un bajo desarrollo educativo promedio. Estos factores deben de sufrir cambios efectivos para que constituyan mejoras internas en la macro región. Así mismo, se ponen en evidencia las prioridades urgentes para la población: (a) los altos niveles de pobreza de Huancavelica, (b)

bajo desarrollo educativo, y (c) escaso acceso a los sistemas de salud que generan precariedad en la calidad de vida de las poblaciones, sobre todo de Ayacucho y Huancavelica. Por ello, se han incluido como debilidades en la MEFI para diseñar estrategias que permitan su solución.

Por otro lado, si bien las ventajas competitivas no están desarrolladas, se identifica como ventaja comparativa el hecho de integrar en un solo territorio las tres regiones naturales del país, lo que posibilita el desarrollo turístico. Además de la potencialidad turística, posee varias otras, como la hidroenergética y sobre todo la complementariedad productiva con los tres departamentos que la conforman, constituyendo un gran potencial de producción y consumo interno que generará competitividad a toda la macro región.

Finalmente, la matriz EFI indica que la macro región siete no tiene una posición interna débil, y aunque no tenga una posición interna muy fuerte si está en condiciones de competir con otras macro regiones del país. Al estar ligeramente por encima del promedio, también indica que las debilidades pueden superarse fácilmente con estrategias internas, las cuales deben de ser gestionadas por la gerencia de gobierno.

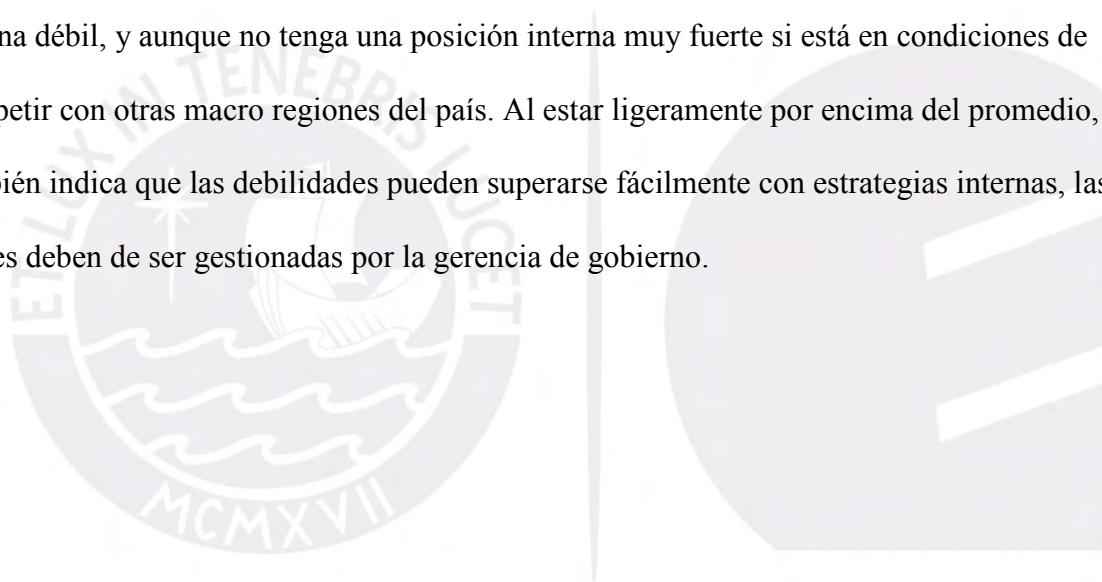


Tabla 21

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
	Fomento del desarrollo a través de la inversión pública			
1	y privada.	0.04	3	0.12
2	Integra tres regiones naturales del país.	0.08	4	0.32
3	Ofrece un circuito turístico interdepartamental y potencial ecoturístico.	0.05	4	0.20
4	Posee gran potencial hidráulico para el desarrollo agrícola.	0.04	3	0.12
5	Posee la mayor fuente hidroenergética del país potencialmente exportable.	0.06	4	0.24
6	Integra a la primera región agroexportadora del país.	0.08	4	0.32
7	Posee una gran complementariedad productiva de sus regiones.	0.08	4	0.32
8	Posee uno de los cuatro más grandes puertos del país.	0.08	4	0.32
9	Integra una de las mayores áreas agrícolas de pallar, garbanzo, pecana, uva y alcachofa.	0.04	3	0.12
		0.55		2.08
Debilidades				
1	Posee a la región más pobre del país.	0.07	1	0.07
2	Falta de fomento a la ciencia y tecnología.	0.10	1	0.10
3	Informalidad creciente.	0.04	1	0.04
4	Poca tecnificación en la industria agrícola y ganadera.	0.04	2	0.08
5	Bajo desarrollo de la infraestructura pública.	0.04	1	0.04
6	Carencia de una estrategia articulada para la promoción de los atractivos naturales de las regiones.	0.04	2	0.08
7	Bajo desarrollo educativo.	0.07	1	0.07
8	Deficiencias y poco acceso a sistemas de Salud.	0.05	1	0.05
		0.45		0.53
		1.00		2.61

Capítulo V: Intereses de la Macro Región Siete y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Macro Región Siete

Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), “los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial 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 interés primordial de la Macro región es otorgar de manera sostenible bienestar a su población (ver Figura 16).

Para lograr el bienestar integral es necesario lograr satisfacer necesidades relacionadas a la salud, que no necesariamente está relacionado a la construcción de hospitales, por el contrario nuestro interés es promover un medio ambiente adecuado lo que a su vez implica mitigar la contaminación y ello nos lleva a pensar en el uso de energías limpias, energías renovables, la iniciativa de generar energías renovables obliga a desarrollar proyectos de gran envergadura que a su vez generara muchos puestos de trabajo.

Otro aspecto a desarrollar es la educación, promoviendo el acceso a una enseñanza de primera, dando las características adecuadas en impuestos a los inversionistas para que desarrollen colegios, institutos, universidades con tecnología de primer nivel y con costos accesibles. Además, la alimentación, considerando que el sustento principal proviene de las grandes hectáreas de cultivo, en este aspecto es adecuado considerar una agroindustria moderna con tecnología de primer nivel para mejorar la productividad de las áreas de cultivo, manteniendo el cultivo de productos orgánicos.

Debe desarrollarse, de la misma manera, la vivienda, promoviendo las construcciones de villas pintorescas con sustento en la agricultura moderna que a su vez serán atractivos turísticos, lo que va de la mano con la construcción de infraestructura, pistas y tiendas, manteniendo un medio ambiente natural.



Figura 16. Esquema de bienestar poblacional

Por último, es de vital importancia brindar oportunidades que permitan a los pobladores el acceso a becas integrales, capacitaciones gratuitas por buen desempeño, concursos con financiamiento integral para el desarrollo y ejecución de proyectos con iniciativas de jóvenes emprendedores, promoviendo una competencia sana y, finalmente, generar un modelo de recreación con áreas verdes ampliar para libre uso en campamentos,

generación de modelo de negocio en deporte aventura, clubs campestres y otros centros de distracción con beneficios a los pobladores de la zona y para el fomento de turismo.

Dentro de la macro región siete, se han identificado seis ejes de desarrollo los cuales ayudarán al cumplimiento los objetivos del presente PEA. Estos son:

- Educación. Este primer eje es importante para elevar el nivel y la capacidad funcional de cada poblador, mejorando así su empleabilidad y, finalmente, su calidad de vida. Además, se buscará mejorar el acceso a la educación de la población infantil, mejorar la infraestructura educativa así como fomentar la capacitación constante de los maestros, buscando que estén capacitados con las nuevas formas y métodos de la docencia moderna. Los centros educativos públicos, como medida temporal, deberán ofrecer desayunos y almuerzos gratuitos, de este modo, existirá una compensación económica indirecta a los padres quienes permitirán dejar a sus hijos participar en su educación, sin que ello sea un obstáculo para el sustento económico de su familia.
- Agricultura. Para este segundo eje se requiere una integración y organización de las tierras productivas, este impulso de la macro región siete hacia una reforma en este sector será de vital importancia para el desarrollo, a través de acceso a créditos, asistencia técnica para la mejora de los productos, generación de canales de irrigación y una mejor técnica para el uso eficiente del agua, todo esto con el fin de poder ser un clúster agroindustrial que pueda servir de plataforma para promover la eficiencia de la cadena productiva de los diversos productos agrícolas que se cultivan en la macro región siete.
- Turismo. Para potenciar este eje se requiere realizar y poner en valor el circuito turístico interdepartamental, aprovechando la diversidad cultural y geográfica que ofrece Ica, Ayacucho y Huancavelica, permitiendo alentar el flujo constante de

divisas a la macro región siete. Y, de esta manera, no depender solo de ciertas fechas para promover la llegada de visitantes. Por ejemplo, la Vendimia en Ica, Semana Santa en Ayacucho. En cambio, crear un circuito que pueda incluir deportes de aventura y ecoturismo que aproveche los diversos paisajes que la macro región siete ofrece. Para ello, es preciso modernizar la infraestructura, de hoteles y hospedajes, de rutas asfaltadas que sean atractivas para los visitantes, así como mejorar la seguridad existente y formalizar la economía subyacente, siempre con el objetivo de convertir este sector en uno de los principales impulsores inmediatos de la economía la macro región.

- Red vial. Para este cuarto eje, se tiene como objetivo la mejora de la red vial nacional, departamental y vecinal. Para ello, es necesario que se ubiquen los polos de desarrollo de la macro región siete, y se identifique el actual estado de las red vial con la finalidad de realizar el mantenimiento en el corto plazo, de aquellas en estado crítico y cuyo colapso perjudique o aisle distritos y comunidades, como se ha podido visualizar en la situación actual. Actualmente se presenta un gran déficit en inversión para el asfaltado y pavimentación de grandes extensiones de redes viales principalmente departamentales y vecinales, lo que impide indirectamente una mejor promoción del turismo. Al incrementar el presupuesto de inversión en obras públicas, se logrará mejorar los servicios que se presta a la población y al turista. Para ello, es necesaria también la mejora de la infraestructura educativa, servicios de salud, servicios de agua y alcantarillado.
- Generación energética. Para este quinto eje, la macro región siete cuenta con el potencial de generación de energía tanto hidroeléctrico (Huancavelica), como eólico (Ica), del cual las estrategias deberán ser agresivas para liderar en costos y exportar energía económica y renovable. Ica posee el potencial más alto en

generación de energía eólica del Perú, con 9,144 MW, esto equivale al consumo de 457 millones de hogares, potencial suficiente para exportar energía y ser un referente en generación de energías limpias del país, dando sostenibilidad y mayor desarrollo a la macro región siete.

- Comercio internacional. Para este sexto eje, debe promover la colocación de productos propios al mercado global, a través de distintos convenios internacionales que pueden desarrollarse y aprovechando los tratados de libre comercio con los mercados mundiales que demanden los productos de la macro región. A través del puerto de Pisco, del que se fomentará su modernización y eficiencia, se logrará reducir costos logísticos y obtener precios competitivos, sin dejar de lado la calidad que garantizará un mejor posicionamiento global.

5.2. Potencial de la Macro Región Siete

En base a los siete dominios del potencial nacional se procede a realizar el inventario de recursos de la macro región siete, conociendo que sus sectores principales a explotar son agroindustria, manufactura, servicios, turismo y agro exportación. Así, podemos afirmar que posee una población diversa y con costumbres variadas, ya que el territorio de esta macro región posee las tres regiones naturales del país, su población es joven con un promedio de edad de 25 a 30 años de edad, que tiene la tendencia a elevar la edad promedio debido a la migración de la población a otras regiones en busca de mejores oportunidades laborales.

El territorio de la macro región es de 87, 274 Km y abarca la costa, sierra y selva del país, con una la densidad poblacional de 22.36 habitantes por Km². Tiene una población económicamente activa del 97.4% que desarrolla como actividad principal la de extracción de petróleo gas y minerales a través de las minas en Huancavelica, y la manufactura como segunda actividad. En cuanto al desarrollo tecnológico en Ica se está desarrollando tecnología eólica, que será la forma de potenciar la energía en las industrias de la región. La historia de

la macro región tiene a sus antepasados a los pre incas siendo la cultura Paracas la que aportó en su desarrollo con las trepanaciones craneanas, la agricultura, la orfebrería y la agricultura que hoy en día son bases de la economía de la macro región.

5.3. Principios Cardinales de la Macro Región Siete

Según D'Alessio (2015, p. 216), “los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno”, y en este caso serán aplicadas a la macro región siete y permitirán desarrollar la matriz de intereses de dicha macro región. Así, se desarrolla cada principio cardinal:

- **Influencia de terceras partes.** Al focalizarlo en el sector agricultura y manufactura, dentro de la macro región aún existe históricamente un atraso, ya que se mantiene un esquema de producción artesanal que es ineficiente. Hoy con leves mejoras, se han generado ferias para dar a conocer nuevas tecnologías, como es la mayor feria tecnológica del agro peruano realizado en Ica en 2012, que contó con la presencia de 200 exhibidores de tecnologías de punta de 10 países (Tecnoagro Perú, 2012). Con la finalidad de promover el uso y acceso a tecnología de punta que incremente el valor agregado a los productos de la macro región, ha incentivado también a la mejora de los procesos logrando eficiencia y rendimientos esperados, por ello, es necesario trasladar esta tecnología a las zonas de sierra, como Huancavelica y Ayacucho. En cuanto a la manufactura, las empresas están desactualizadas, con equipos ineficientes y en ocasiones obsoletas, lo que puede modificarse con facilidades crediticias a la pequeña, mediana y gran empresa. No se considera las grandes empresas mineras con actividades de extracción ya que su tecnología y equipos son de primer nivel.
- **Lazos pasados y presentes.** Las poblaciones de la zona costera y zona de sierra de la macro región presentan problemas en comunicación y coordinación para el uso

adecuado del agua. Así, en las diversas reuniones de los representantes de la Junta de Usuarios de Aguas Subterráneas de Ica (JUASVI) casi nunca se llega a algún acuerdo, lo que genera incomodidad e impide la toma correcta de decisiones sobre la administración del recurso hídrico. Como macro región los intereses individuales se deben diluir y se debe focalizar tan solo a la distribución que genere mejor producción económica.

- **Contra balance de intereses.** El proyecto de Tía María, que procesará óxidos de cobre de los yacimientos ubicados en el desierto La Joya, Arequipa, generará recursos económicos con los cuales las autoridades locales podrán desarrollar obras de infraestructura socio-productiva. Además, generará movimiento económico significativo en la frontera de la macro región siete, tanto en servicios y mano de obra, como en exportación e importación de bienes a través del puerto de Ica. Ante ello, es necesario que el gobierno macro regional se proyecte a los requerimientos de las macro regiones vecinas, capacitando técnicamente a su PEA de manera que le permita participar del movimiento económico generado por proyectos vecinos.
- **Conservación de los enemigos.** Un acuerdo que une a competidores es, sin duda, la Mancomunidad regional entre los departamentos de Arequipa, Ica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno y Moquegua que ha permitido realizar mejoras de infraestructura en represas y canales de regadío para un mejor control hídrico en la región. Otro acuerdo importante es el de prestación conjunta de servicios públicos, cofinanciamiento o inversión conjunta para la ejecución de obras públicas, entre los departamentos de Ayacucho y Apurímac, que buscan promover la integración, el desarrollo regional y la participación de sus sociedades. Este tipo de acuerdos son importantes porque permite desarrollar alianzas estratégicas con miras al desarrollo de la macro región siete.

5.4. Matriz de Intereses de la Macro Región Siete (MIO)

Los principales intereses correspondientes a la macro región siete están alineados con la visión establecida para el año 2027 (ver Tabla 22). Estos intereses buscan mejorar la calidad educativa, incrementar la productividad agrícola, posicionar a la macro región siete como un destino turístico, mejorar la infraestructura vial, promover la generación energética y promover el comercio internacional.

Tabla 22

Matriz de Intereses de la Macro Región Siete

Interés de la Macro Región siete	Vital	Importante	Periférico
Mejorar educación	Inversión en profesores a través de una adecuada capacitación e infraestructura adecuada.	Macro región ejecute el presupuesto asignado de manera eficaz.	
Mejorar agricultura	Inversión en capacitación y financiamiento a los agricultores.	Ejecución y compromiso de la macro región para la implementación.	
Promover el turismo	Desarrollo de infraestructura para la promoción de circuitos turísticos.	Financiamiento y recursos para una adecuada implementación.	
Mejorar red vial	Promover proyectos de mejoramiento de infraestructura vial.	Uso apropiado y ejecución del presupuesto asignado.	
Promover la generación energética	Promoción de licitaciones para implementación de estos parques eólicos y centrales hidroeléctricas.	Ejecución del potencial energético que posee la macro región.	
Promover el comercio internacional	Realizar acuerdos internacionales que eliminen barreras y posicionen los productos de la macro región a nivel mundial.	Asegurar la calidad de los productos a ser exportados.	

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo están alineados con la visión propuesta para la macro región siete, se han planteado tomando en consideración la situación actual, su potencial y sus intereses que aprovechen y exploten correctamente las oportunidades y fortalezas, como también minimicen y mitiguen sus debilidades y amenazas. Así, tenemos los siguientes:

OLP 1. Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la macro región será de 42,900 millones de soles (23,841 millones de soles en el 2015).

OLP 2. Al 2027, en Educación, el acceso en el nivel primario será de 100% (43.74% en 2015), 90% en nivel secundario (25.54% en el 2015), 35% en el nivel técnico superior (2.18% en el 2015) y 20% en el nivel superior universitario (2.53% en el 2015).

OLP 3. Al 2027, el asfaltado será de 100% de la red vial nacional, de 100% de la red vial interdepartamental, de 70% de la red vecinal; así como el afirmado del 100% de las vías vecinales sin asfaltar.

OLP 4. Al 2027, la pobreza de la macro región siete será inferior de 10% (31.3% en el 2015) y la pobreza extrema habrá sido erradicada (7.8% en el 2015).

OLP 5. Al 2027, el consumo proyectado de energía eléctrica para la zona costera será de 4,050 Gw-hr, se cubrirá el 15% de esta demanda con Energía Eólica con una capacidad instalada de 693 MW.

5.6. Conclusiones

Para la macro región siete se han formulado cinco objetivos de largo plazo, que están relacionados con sus seis intereses planteados. La macro región siete tiene potencial para lograr su desarrollo, evaluando sus oportunidades en educación, en agricultura, en turismo, en infraestructura vial, en autonomía energética y en comercio de exportación, esto determinará el rumbo para alcanzar la visión planteada.

Es una obligación de las autoridades de la macro región tangibilizar estas oportunidades y fortalezas para otorgar a la población un mejor nivel de vida acorde con el crecimiento económico planteado.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para desarrollar la matriz FODA, según D'Alessio (2015, p. 271), “se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Con estas se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes [...] (FI, DO, FA, DA)”, generándose estrategias internas y externas.

Las estrategias en el cuadrante FO buscan usar las fortalezas para obtener ventajas de las oportunidades, mientras que las estrategias DO buscan mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades; por otro lado las estrategias FA, utiliza las fortalezas para neutralizar las amenazas y finalmente las estrategias DA, buscan mejorar las debilidades para evitar las amenazas (D'Alessio, 2015, p. 272).

De acuerdo a los resultados de la Matriz FODA para la macro región siete, se observa que se han generado 29 estrategias que están orientadas a fortalecer el desarrollo económico de la macro región para así mejorar la calidad de vida de su población (ver Tabla 23). Distribuidas de la siguiente forma: (a) diez en el cuadrante de Estrategias FO-Explote, (b) ocho en el cuadrante de Estrategias DO-Buscar, (c) seis en el cuadrante de Estrategias FA-Confronte, y (d) cinco en el cuadrante de Estrategias DA-Evite. De estas estrategias específicas el 79.3% (23 estrategias) se orientan a mejorar seis aspectos importantes de la macro región siete:

- siete estrategias enfocadas a mejorar la infraestructura,
- cinco estrategias para mejorar la educación,
- tres estrategias para mejorar el turismo,
- una estrategia para mejorar el acceso a la salud,
- cuatro estrategias para mejorar la industria agropecuaria, y
- tres estrategias para mejorar la conservación del medioambiente.

Tabla 23

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1 Fomento del desarrollo a través de la inversión pública y privada 2 Integra tres regiones naturales del país 3 Ofrece un circuito turístico interdepartamental y potencial ecoturístico 4 Posee gran potencial hidráulico para el desarrollo agrícola 5 Posee la mayor fuente hidroenergética del país potencialmente exportable. 6 Integra a la primera región agroexportadora del país (Ica) 7 Posee una gran complementariedad productiva de sus regiones 8 Posee uno de los cuatro más grandes puertos del país 9 Integra las mayores áreas agrícolas de pallar, garbanzo, pecana y uva.	1 Posee a la región más pobre del país 2 Falta de fomento a la ciencia y tecnología 3 Informalidad creciente 4 Poca tecnificación en la industria agrícola y ganadera. 5 Bajo desarrollo de la infraestructura pública. 6 Carencia de estrategia articulada para promover atractivos naturales de regiones. 7 Bajo desarrollo educativo 8 Deficiencias y poco acceso a sistemas de Salud
Oportunidades	FO. Explotando	DO. Buscando
1 Estabilidad política y económica del país 2 Estabilidad del riesgo país 3 Apertura comercial del país con acuerdos comerciales 4 Impulso del gobierno central para descentralizar las regiones 5 Condiciones climáticas aptas para el cultivo de productos exportables 6 Posee las tres regiones naturales del Perú y una amplia diversificación cultural 7 Posee la energía eólica más importante del país 8 Posee el sexto mejor puerto de latinoamérica 9 Posee diversidad de riquezas naturales 10 Integra vía Libertadores e Interoceánica que conecta Brasil con puertos del Pacífico	1 Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos). F1,O1,F6,O2 2 Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo. F1,F3,F10,O1,O5 3 Desarrollar del primer circuito turístico macro regional. F3,O6,F7,O5 4 Posicionar las festividades a nivel nacional e internacional. F2,O6,F3,O6 5 Desarrollar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país. F4,O5,F1,O2,O1 6 Implementar la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao). F6,O4,F7,O1 7 Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao. F8,O8,O3. 8 Desarrollar diversos proyectos de generación de energía alternativa (eólica). F1,O7,O2. 9 Desarrollar la infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional. F1, F2, F6,O3,O10 10 Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas	1 Desarrollar programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad. D7,O4,D2,O2 2 Desarrollar el manejo adecuado de los recursos naturales. D6,O6,D7 3 Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carreteras Libertadores e Interoceánica. D1,O4,D5,O5,D10 4 Fomentar la formalización a través de acceso a los acuerdos comerciales (TLC). D3,O4 5 Construir y equipar hospitales y centros de salud. D8,O2,O3 6 Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales. D2,O5,D4,O6,D7 7 Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna. D5,O8,D2,O1 8 Desarrollar la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica. D2,O7,D4,O9.
Amenazas	FA. Confrontando	DA. Evitando
1 Incremento de la corrupción 2 Sector informal en crecimiento 3 Baja Calidad de la educación 4 Conflictos sociales de tipo socio ambiental 5 Fenómenos climatológicos 6 Desaceleración de la economía mundial	1 Implementar la transparencia gubernamental a través de publicaciones periódicas en portales y medios de difusión escrita. F1,A1 2 Generar la formalización de las pymes dándoles accesos a créditos competitivos. F1,A2,F7 3 Implementar programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos. F1,A3,F6,A4 4 Desarrollar un plan de reforestación que incluya capacitación en dichas labores. F2,A4,F3,A6 5 Desarrollar un plan de manejo integral del agua. F6,F2,F4,A4,A6 6 Generar programas de capacitación agrícola. F10,A6	1 Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados. D1,A2,D3,A3 2 Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales. D2,A3,D7.A5 3 Generar con el apoyo de organismos internacionales la creación de bibliotecas públicas en toda la macro región que sean a la vez centros de capacitación. D2,A3,D5,A5,D7 4 Desarrollar programas de control del deterioro del medio ambiente para todos los sectores industriales. D4,A3,D7,A4,A5,A6 5 Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región. D6,A4,D7,A5,A6

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

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica de la macro región siete. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes, cada uno de ellos asociado a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Para obtener esta postura, se deben evaluar previamente los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (D'Alessio, 2015, p. 275).

Se ha realizado la evaluación de los factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz PEYEA para la macro región siete (ver Tabla 24). Los valores obtenidos se trasladan a los cuadrantes respectivos de la matriz para formar el polígono direccional de la macro región, así como el vector resultante de la matriz mediante la suma algebraica del valor promedio del conjunto de factores opuestos de un mismo eje (ver Figura 17).

El polígono direccional resultante indica una buena fortaleza financiera, así como una buena fortaleza de la industria, pero también indica una limitada ventaja competitiva y muy pobre estabilidad del entorno. El vector resultante de esta matriz se ubica en el cuadrante Agresivo, lo que indica que la macro región siete debe explotar su posición favorable a través de una postura agresiva, concentrando recursos en los sectores que marquen una clara ventaja competitiva. Por otro lado, el vector también indica que, a pesar de ser buena, se debe mejorar la estabilidad financiera que pasa por la mejor asignación de los recursos del presupuesto. De esta manera, es posible concluir que los productos de la macro región siete son bastante competitivos a nivel nacional e internacional, pero se debe aumentar el grado de industrialización para, así, darles mayor valor agregado mediante el uso de nuevas tecnologías que también deberán ser introducidas en las zonas rurales a lo largo de la macro región.

Tabla 24

Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para la Macro Región Siete

EE	Factores determinantes de la estabilidad del entorno	Valor	Descripción
1	Cambios tecnológicos	2	Muchos
2	Tasa de inflación	4	Baja
3	Variabilidad de la demanda	2	Grande
4	Rango de precios de los productos competitivos	5	Estrecho
5	Barreras de entrada el mercado	5	Muchas
6	Rivalidad/Presión competitiva	2	Alta
7	Utilización de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	5	Baja
8	Presión de los productos sustitutos	5	Baja
	Promedio - 6	-2.3	
FI	Factores determinantes de la fortaleza de la macro región	Valor	Descripción
1	Potencial de crecimiento	6	Alto
2	Estabilidad financiera	2	Baja
3	Conocimiento tecnológico	2	Simple
4	Utilización de recursos	1	Ineficiente
5	Intensidad de capital	5	Alta
6	Facilidad de entrada al mercado	5	Difícil
7	Productividad/Utilización de la capacidad	2	Baja
8	Poder de negociación de los productores	1	Bajo
	Promedio	3.0	
FF	Factores determinantes de la fortaleza financiera	Valor	Descripción
1	Retorno de la inversión	4	Alto
2	Apalancamiento	1	Desbalanceado
3	Liquidez	2	Desbalanceada
4	Capital requerido versus capital disponible	5	Bajo
5	Flujo de caja	1	Bajo
6	Facilidad de salida del mercado	1	Difícil
7	Riesgo involucrado en el negocio	1	Alto
8	Economías de escala y de experiencia	5	Altas
	Promedio	2.5	
VC	Factores determinantes de la ventaja competitiva	Valor	Descripción
1	Participación en la productividad nacional	3	Pequeña
2	Calidad de productos de la macro región	5	Superior
3	Atractivos turísticos	5	Superior
4	Infraestructura agroexportadora	3	Baja
5	Utilización de la capacidad generadora de energía	5	Alta
6	Conocimiento tecnológico	2	Bajo
7	Integración vial	2	Baja
8	Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Lenta
	Promedio - 6	-2.8	
	Valor X	0.3	
	Valor Y	0.3	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

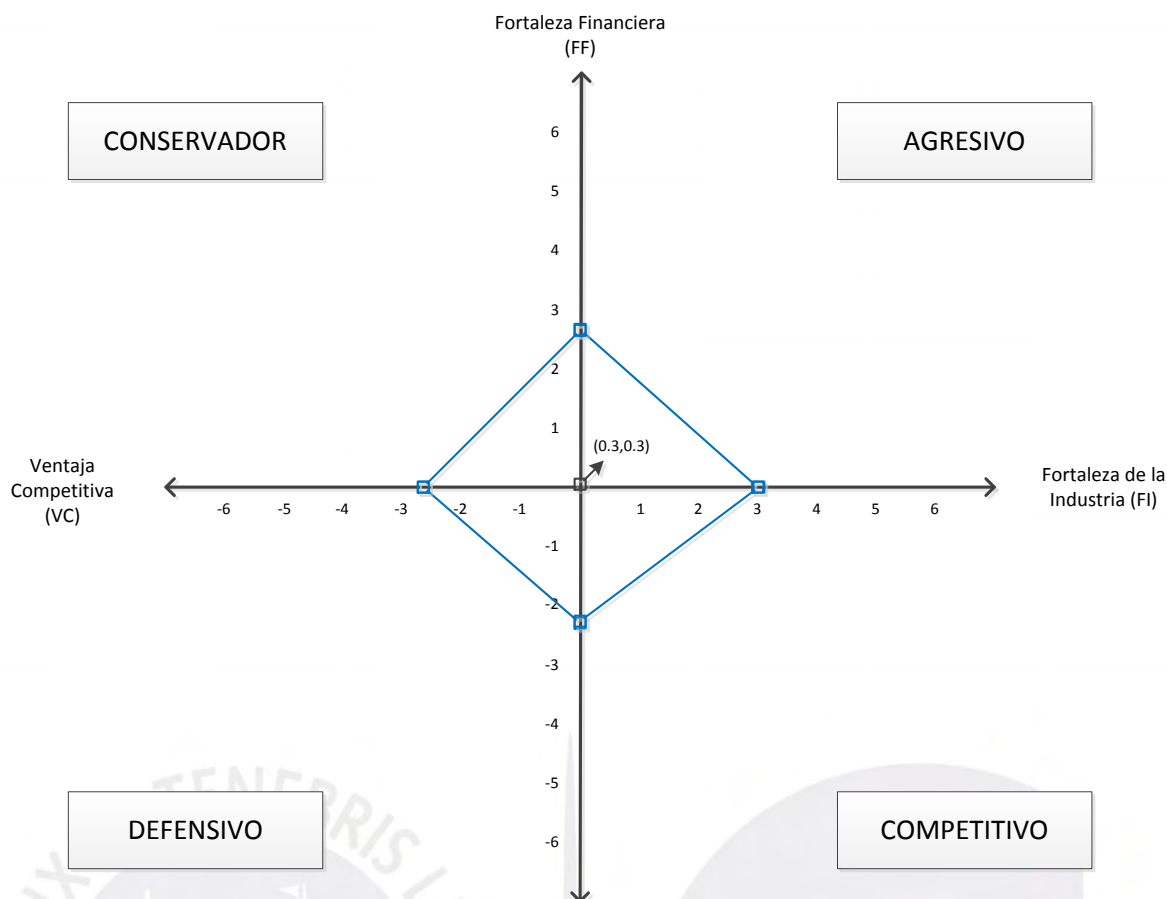


Figura 17. Matriz PEYEA para la macro región siete. Adaptando de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación.

El turismo es el sector por explotar de manera inmediata y que hará competitiva a la macro región siete, pues cuenta con los recursos naturales y culturales para potenciar los corredores turísticos interdepartamentales. Por otro lado, cuenta con el potencial de generación de energía tanto hidroeléctrico (Huancavelica) como eólico (Ica), del cual las estrategias deberán ser agresivas para liderar en costos y exportar energía económica y renovable. Con respecto a sector agropecuario, se deberá implantar estrategias de diferenciación de productos de mayor rentabilidad (como la papa, el ajo y el tomate en zonas alto andinas; y la uva, mango y espárragos en la costa), así mismo se deberá implantar estrategias de reconversión de las microempresas comercializadoras de productos agrícolas propios en microempresas agro productoras en la zonas alto andinas. Por último, para la

infraestructura vial se deberán implantar estrategias agresivas de reducción de costos y construcción de instalaciones que soporten los retos del turismo, el comercio y el clima.

Por lo tanto, según el cálculo del vector compuesto por $X=0.3$ y $Y=0.3$ se determina la postura estratégica más apropiada para la macro región siete que es “Agresivo” y las estrategias específicas que concuerdan con esta postura son:

- Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).
- Construir la infraestructura vial y los servicios de apoyo al sector turismo.
- Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.
- Fomentar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país.
- Fortalecer la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).
- Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.
- Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).
- Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.
- Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas.
- Fomentar la transparencia gubernamental a través de publicaciones periódicas en portales y medios de difusión escrita.
- Promover la formalización de las PYMEs dándoles accesos a créditos competitivos.
- Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.
- Desarrollar un plan de manejo integral del agua.

- Establecer programas de capacitación agrícola.
- Establecer programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.
- Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carreteras Libertadores e Interoceánica.
- Fomentar la formalización a través de acceso a los acuerdos comerciales (TLC).
- Construir y equipar los hospitales y centros de salud.
- Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.
- Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.
- Promover la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.
- Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados.
- Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.
- Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), según D'Alessio (2015), tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo. Correspondiendo cada uno a un eje del plano de la matriz. El resultado de esta matriz representa las diferencias entre las diversas industrias que operan en la macro región siete, y sirve para definir estrategias en conjunto de acuerdo a su posición competitiva.

La matriz posee cuatro cuadrantes. Según D'Alessio (2015), el del signo de interrogación posee baja participación relativa del mercado pero la industria en la que participa está en crecimiento. El cuadrante de las estrellas posee alta participación relativa del mercado y su industria está en crecimiento. El cuadrante de las vacas lecheras posee alta participación relativa del mercado pero la industria en que participa tiene bajo crecimiento y finalmente, el cuadrante de los perros posee baja participación relativa del mercado y la industria en que participa tiene bajo crecimiento.

Para la construcción de esta matriz se consideró la información estadística del Valor Agregado Bruto (Tabla 4) de la macro región siete y se efectuó un análisis cuantitativo de los sectores económicos de acuerdo a su estructura productiva. Así, la macro región siete aportó 5.4% al Valor Agregado Bruto nacional en el año 2015 según datos del Banco Central de Reservas del Perú (BRCP, 2015), y tuvo un crecimiento de 1.82% en promedio con respecto al año anterior (según datos de la misma fuente).

En la estructura productiva macro regional, la actividad de extracción de petróleo, gas y minerales destaca por ser la de mayor importancia relativa (18.0%). La manufactura es la segunda actividad en orden de importancia, con una participación de 14.2%, seguido de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 12.1% de participación. En cuarto lugar está la construcción con 11.6% seguido del comercio con 9.2% de participación; y transporte, almacén, correo y mensajería con 5.1%, entre otros.

Los seis sectores mencionados contribuyen con 70.2% del VAB de la macro región siete, constituyendo la base para la matriz BCG que se presenta en la Figura 18. Una mención especial es el sector Pesca y Acuicultura que tiene muy poca participación (1.0%) pero es el que más crecimiento tuvo dentro de la macro región siete con 21.4% en promedio.

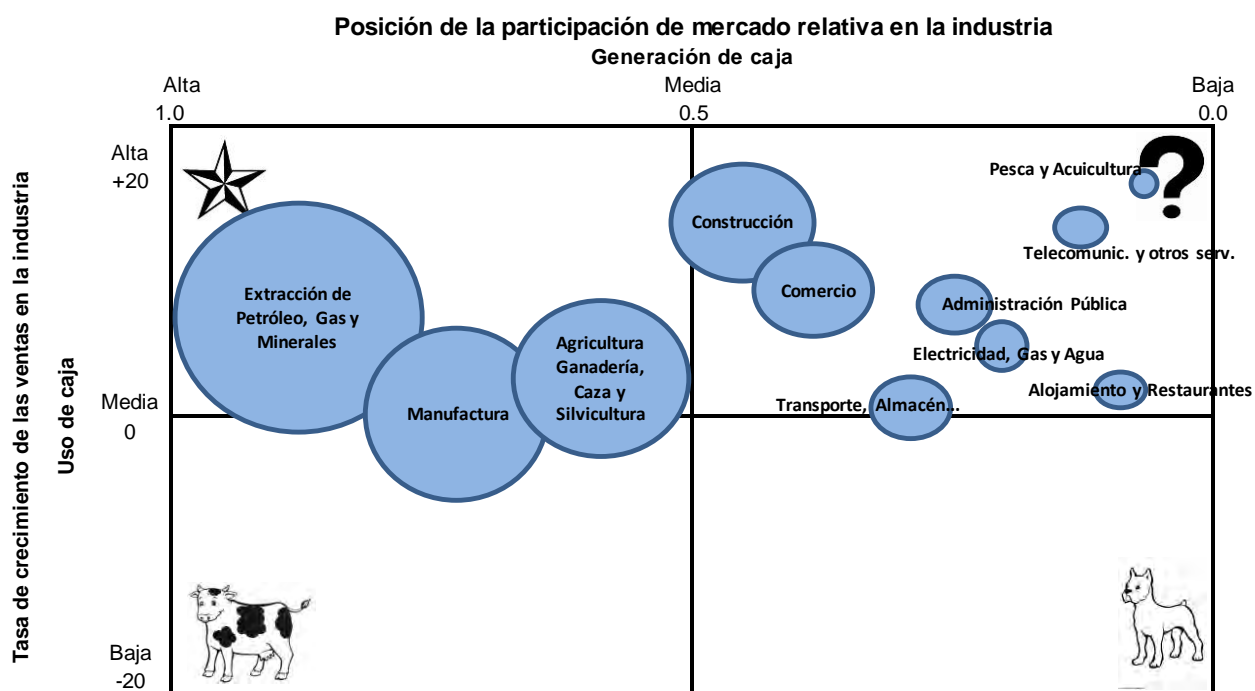


Figura 18. Matriz BCG para la macro región siete.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación.

Las industrias de Construcción; Comercio; Electricidad, Gas y agua; Transporte, almacén, correo y mensajería; Alojamiento y restaurantes; Administración pública; Transporte y almacenamiento; Electricidad, gas y agua; Telecomunicación y otros servicios; y Pesca y Acuicultura se encuentran en el cuadrante denominado “signo de interrogación”. En la actualidad estas industrias tienen muy poca participación en la estructura productiva de la macro región, debido principalmente a la poca infraestructura para desarrollarlas, así como a la casi nula tecnificación y a la falta de promoción por parte de las autoridades de los gobiernos. Sin embargo, sí cuentan con un crecimiento relativo que con estrategias adecuadas tienen el potencial de pasar al siguiente cuadrante (estrellas) y convertirse en industrias rentables que crezcan en el largo plazo. La industria de la Construcción es la que mejores expectativas tiene, con un crecimiento de 14.9% se convierte en el sector de mayor potencial a largo plazo, siendo actualmente la segunda en mayor crecimiento promedio en los últimos siete años. Este sector solo requiere de un impulso para convertirse en una “estrella”, tal como lo requiere también el sector Comercio, mientras que el sector Turismo (representado

por Alojamiento y restaurantes) no constituye aún el sector que más dinamismo y peso debe tener en la macro región siete para alcanzar nuestros objetivos.

Las estrategias para este grupo de industrias son de tipo intensivo: penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos. Dentro de este grupo, encontramos las siguientes:

- Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).
- Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.
- Desarrollar del primer circuito turístico macro regional.
- Posicionar las festividades a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país.
- Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.
- Desarrollar diversos proyectos de generación de energía alternativa (eólica).
- Desarrollar la infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.
- Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas.
- Generar la formalización de las pymes dándoles accesos a créditos competitivos.
- Desarrollar un plan de manejo integral del agua.
- Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carretera Libertadores e Interoceánica.
- Desarrollar la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.
- Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.

En el segundo cuadrante de las “estrellas” se ubican el sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y el sector Extracción de petróleo, gas y minerales. El primero presenta un crecimiento considerable y buena participación relativa de la estructura productiva de la macro región, esta posición es debido a la agricultura de exportación de Ica, el cultivo de maíz amiláceo y de papa en Ayacucho y Huancavelica, el aumento de la ganadería intensiva en Ayacucho y su cultivo de tara como silvicultura. Mientras que el segundo a pesar de tener una alta participación relativa su crecimiento es cada vez menor, ubicándose cada vez más cerca del cuadrante de las “vacas lecheras”. Por ello, se considera a las actividades extractivas como sectores en declive que aun dejan muy buen flujo de caja pero a largo plazo no son sostenibles.

Para este grupo de industrias se deben aplicar estrategias de integración, intensivas o de aventura conjunta. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).
- Implementar la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).
- Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.
- Desarrollar la infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.
- Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas.
- Desarrollar un plan de manejo integral del agua.
- Generar programas de capacitación agrícola.
- Desarrollar programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.

- Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.
- Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.

En el tercer cuadrante de la matriz BCG (“vacas lecheras”) se halla casi el sector Manufactura, que si bien es el segundo en participación relativa de la estructura productiva de la macro región siete, es el que menos crecimiento ha mostrado en los últimos años. La gran importancia que tiene este sector en las actividades productivas de cualquier sociedad hace necesario que se apliquen estrategias que impulsen su crecimiento a través de la diversificación concéntrica. Las estrategias son:

- Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alternativo del Callao.
- Generar la formalización de las pymes dándoles accesos a créditos competitivos.
- Desarrollar programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.
- Fomentar la formalización a través de acceso a los acuerdos comerciales (TLC).
- Desarrollar la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.
- Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados.
- Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.

En el cuadrante denominado “perros”, no hay un sector de peso específico considerable que haya resultado dentro, sin embargo, se tiene muy cerca al sector Transporte, almacén, correo y mensajería que dado su bajo crecimiento es probable que en poco tiempo forme parte de este cuadrante. Si bien la macro región tiene una importante red de comunicación para el transporte, no así el sistema logístico completo, es decir grandes almacenes o centros de distribución que soporten el flujo comercial desde y hacia la macro

región siete. Dado que su posición externa es débil, no así su posición interna, por ello se debe implementar estrategias que introduzcan tecnología e industrialicen eficientemente el parque automotor de carga motorizada principalmente, es decir se requiere la tecnificación de la actividad. Más allá de aplicar estrategias de desinversión o reducción, se aplicarán las siguientes estrategias:

- Implementar la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).
- Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.
- Desarrollar la infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.
- Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas.
- Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con la carretera Libertadores e Interoceánica.
- Desarrollar programas de control del deterioro del medio ambiente para todos los sectores industriales.

Se debe mencionar además que el sector de la Administración pública y defensa se encuentra en el primer cuadrante de la matriz BCG, dentro de este sector se encuentra las inversiones del Estado en salud, educación e infraestructura, y están ubicadas allí debido a las limitaciones que repercuten en su relación con otras actividades económicas de la macro región. Para este sector se consideran estrategias intensivas, tales como:

- Implementar la transparencia gubernamental a través de publicaciones periódicas en portales y medios de difusión escrita.
- Implementar programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.

- Generar programas de capacitación agrícola.
- Desarrollar programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.
- Construir y equipar hospitales y centros de salud.
- Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.
- Generar con el apoyo de organismos internacionales la creación de bibliotecas públicas en toda la macro región que sean a la vez centros de capacitación.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa (MIE) tiene como ejes los puntajes ponderados de la MEFE y de la MEFI. Es por esta razón que ofrece una mayor amplitud para evaluar la complejidad de los negocios (D'Alessio, 2015, p. 293). Así, para la obtención de esta Matriz IE se utilizaron los valores de la MEFE y MEFI, los cuales fueron, en la macro región siete, 2.10 y 2.61 respectivamente. Estas coordenadas encontradas permiten ubicar la posición que la macro región siete tomará en uno de los cuadrantes de la matriz, así el cuadrante resultante es el V (ver Figura 19).

De este resultado se puede afirmar que la posición interna (fortalezas y debilidades) de la macro región siete está en el promedio, así como su capacidad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas, ambos tienen un total ponderado medio. Según D'Alessio (2015), las organizaciones posicionadas en el cuadrante V, están en la región dos (cuadrantes III, V y VII), en donde sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y administrar las utilidades). Entonces las estrategias específicas alineadas con la inversión selectiva, mejora de los procesos y optimización de los recursos son las siguientes:

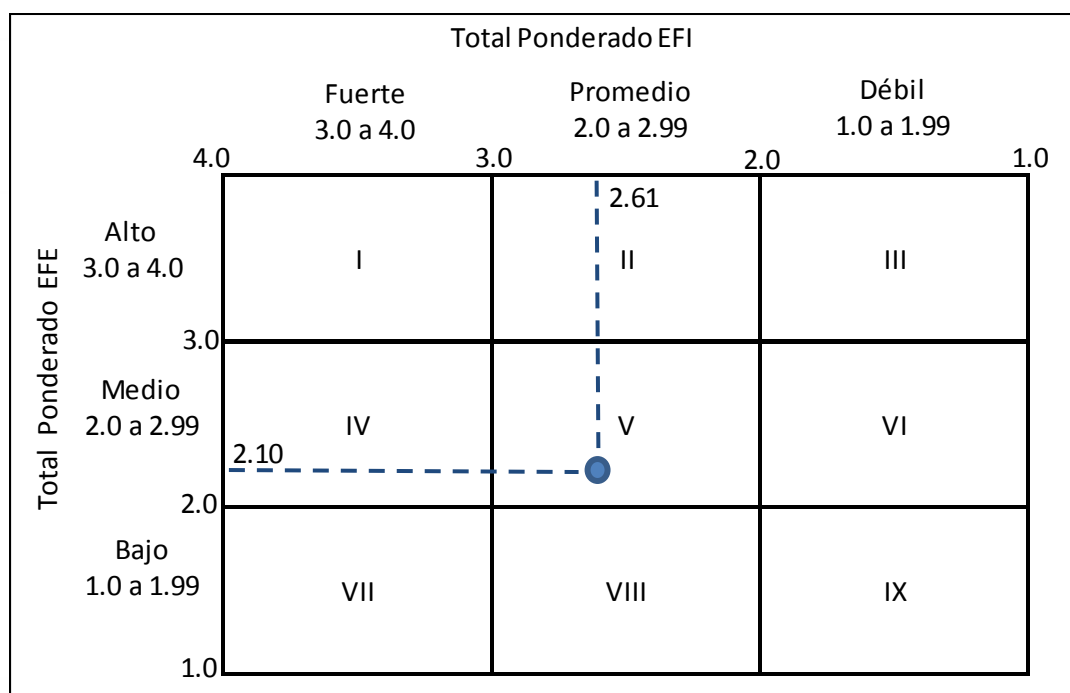


Figura 19. Matriz Externa – Interna (MIE).

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación.

- Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).
- Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.
- Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.
- Promover las festividades a nivel nacional e internacional.
- Fomentar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país.
- Fortalecer la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).
- Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alternativo del Callao.
- Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).
- Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.
- Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas.

- Promover la formalización de las pymes dándoles accesos a créditos competitivos.
- Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.
- Desarrollar un plan de reforestación que incluya capacitación en dichas labores.
- Desarrollar un plan de manejo integral del agua.
- Establecer programas de capacitación agrícola.
- Establecer programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.
- Promover el manejo adecuado de los recursos naturales.
- Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carretera Libertadores e Interoceánica.
- Fomentar la formalización a través de acceso a los acuerdos comerciales (TLC).
- Construir y equipar los hospitales y centros de salud.
- Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.
- Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.
- Promover la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.
- Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados.
- Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.
- Fomentar con el apoyo de organismos internacionales la creación de bibliotecas públicas en toda la macro región que sean a la vez centros de capacitación.
- Desarrollar programas de control del deterioro del medio ambiente para todos los sectores industriales.

- Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias más adecuadas para la organización, teniendo en cuenta el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización (D'Alessio, 2015, p. 296). La evaluación considera en el eje vertical el crecimiento de mercado, rápido o lento, y en el eje horizontal su posición competitiva, fuerte o débil (ver Figura 20).

La macro región siete se encuentra situada en el Cuadrante I, que representa un rápido crecimiento y una posición competitiva fuerte dentro del sector. Así, se puede determinar como resultado de la Matriz de la Gran Estrategia que se deben seguir las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado,
- Desarrollo de productos
- Diversificación concéntrica

Por lo tanto, se considera adecuado incidir en la aplicación de las siguientes estrategias específicas:

- Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).
- Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.
- Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.
- Promover las festividades a nivel nacional e internacional.
- Fomentar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país.

- Fortalecer la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).
- Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alternativo del Callao.
- Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).
- Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.
- Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas.
- Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.
- Establecer programas de capacitación agrícola.
- Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carreteras Libertadores e Interoceánica.
- Fomentar la formalización a través de acceso a los acuerdos comerciales (TLC).
- Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.
- Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.
- Promover la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.
- Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados.
- Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.

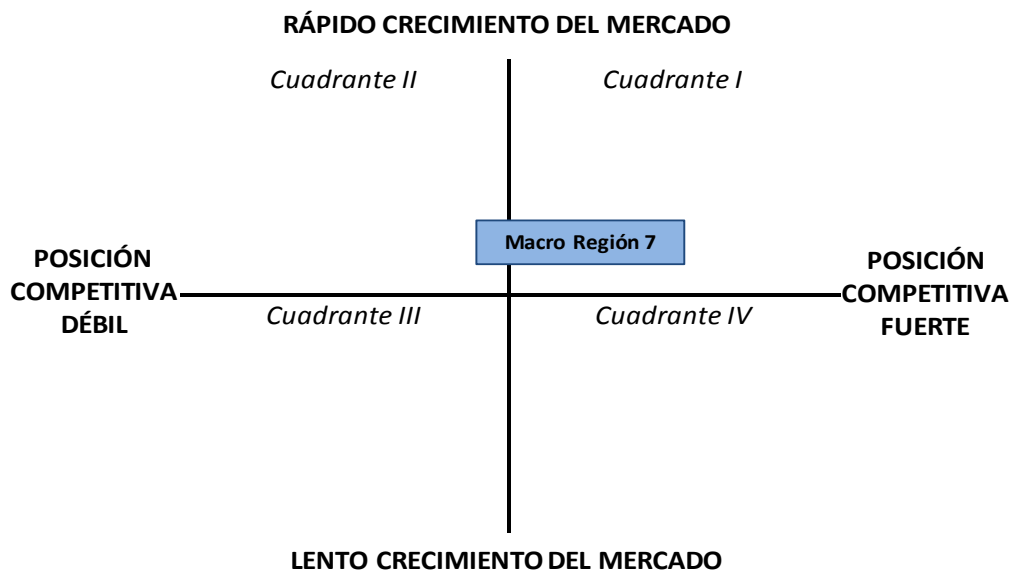


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

“Todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento –por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE–, son reunidas en una matriz” (D’Alessio, 2015, p. 298) llamada matriz de Decisión Estratégica, que permite identificar las estrategias específicas que se repiten más veces en las matrices mencionadas y retener aquellas que se repiten más. Según D’Alessio (2015, p. 300), “el criterio de retención varía, por lo general se escogen las estrategias que se repiten tres o más veces, dejando a las otras como estrategias de contingencia”. La matriz de decisión estratégica para la macro región siete presenta sombreadas 24 estrategias retenidas, así como cinco estrategias de contingencia (ver Tabla 25).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico “es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos” (D’Alessio, 2015, p. 300).

Para esta matriz se consideran las estrategias retenidas de la MDE, las cuales serán evaluadas mediante ponderación acumulada en base a los factores críticos de éxito externos (MEFE) e internos (MEFI). Hecho este análisis, finalmente, quedarán aquellas estrategias específicas que su ponderación acumulada pasa de cinco puntos, las inferiores se mantendrán como estrategias de contingencia.

De las 24 estrategias evaluadas (ver Tabla 26), se concluye que 11 estrategias serán retenidas, al obtener un puntaje superior a 5.00 y las que obtuvieron puntaje menor que 5.00 no serán descartadas, sino que permanecerán como estrategias de contingencia. Las 11 estrategias retenidas, luego de la aplicación de la MCPE son las siguientes:

- Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).
- Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.
- Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.
- Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alternativo del Callao.
- Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).
- Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.
- Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.
- Establecer programas de capacitación agrícola.
- Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.
- Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.
- Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz Rumelt se han evaluado “cada estrategia de acuerdo con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja” (D’Alessio, 2015, p. 305). Los resultados de esta matriz arroja que todas las estrategias son aceptadas (ver Tabla 27).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (D’Alessio, 2015, p. 306). Esta analiza cada una de las estrategias y permite apreciar que no se viola ningún aspecto relacionado a los derechos y justicia (ver Tabla 28). Por tanto, con esta auditoría ética, se concluye los filtros a las estrategias, con lo que siguen siendo 11 estrategias aptas para su implementación y consecución de los OLP.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se han establecido 11 estrategias para alcanzar los OLP de la macro región siete, y, de esta manera, lograr la visión planteada (ver Tabla 29). Estas estrategias se dividen en cuatro rubros: (a) seis que explotan, (b) dos que confrontan, (c) dos que buscan, y (d) una que evita.

La macro región siete tiene que concentrar sus recursos y enfocarlos en las industrias más productivas, aprovechando las oportunidades con las fortalezas que presenta, así mismo debe mejorar sus debilidades con la finalidad de reducir las amenazas que presenta el entorno. Por otro lado, se presentan 18 estrategias de contingencias que no cumplieron con los requisitos de la MD y MCPE, estas estrategias provienen de diversos cuadrantes de la MFODA y están orientadas a principalmente a mejorar la educación, fomentar la inversión privada, fomentar el turismo, fomentar el acceso a la salud, y mejorar el uso de los recursos naturales.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).	X	X	X	X	X	5
2	Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.	X	X	X	X	X	5
3	Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.	X	X	X	X	X	5
4	Promover las festividades a nivel nacional e internacional.	X		X	X	X	4
5	Fomentar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país.	X	X	X	X	X	5
6	Fortalecer la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).	X	X	X	X	X	5
7	Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alternativo del Callao.	X	X	X	X	X	5
8	Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).	X	X	X	X	X	5
9	Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.	X	X	X	X	X	5
10	Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas.	X	X	X	X	X	5
11	Fomentar la transparencia gubernamental a través de publicaciones periódicas en portales y medios de difusión escrita.	X	X				2
12	Promover la formalización de las pymes dándoles accesos a créditos competitivos.	X	X	X	X		4
13	Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.	X	X		X	X	4
14	Desarrollar un plan de reforestación que incluya capacitación en dichas labores.	X			X		2
15	Desarrollar un plan de manejo integral del agua.	X	X	X	X		4
16	Establecer programas de capacitación agrícola.	X	X		X	X	4
17	Establecer programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.	X	X	X	X		4
18	Promover el manejo adecuado de los recursos naturales.	X			X		2
19	Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carreteras Libertadores e Interoceánica.	X	X	X	X	X	5
20	Fomentar la formalización a través de acceso a los acuerdos comerciales (TLC).	X	X	X	X	X	5
21	Construir y equipar los hospitales y centros de salud.	X	X		X		3
22	Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.	X	X	X	X	X	5
23	Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.	X	X		X	X	4
24	Promover la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.	X	X	X	X	X	5
25	Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados.	X	X	X	X	X	5
26	Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.	X	X	X	X		4
27	Fomentar con el apoyo de organismos internacionales la creación de bibliotecas públicas en toda la macro región que sean a la vez centros de capacitación.	X			X		2
28	Desarrollar programas de control del deterioro del medio ambiente para todos los sectores industriales.	X			X		2
29	Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.	X	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

Tabla 26

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Claves	Peso	Estrategias específicas retenidas																								
		Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).		Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.		Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.		Promover las festividades a nivel nacional e internacional.		Fomentar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país.		Fortalecer la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).		Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.		Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).		Desarrollar infraestructura a vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.		Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas		Promover la formalización de las pymes dándoles accesos a créditos competitivos.		Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																										
Estabilidad política y económica del país	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	
Estabilidad del riesgo país	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
Apertura comercial del país con acuerdos comerciales	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	
Impulso del gobierno central para descentralizar las regiones	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	
Condiciones climáticas aptas para el cultivo de productos exportables	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	
Posee las tres regiones naturales del Perú y una amplia diversificación cultural	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	
Posee la energía eólica más importante del país	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	
Posee el sexto mejor puerto de latinoamérica	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	
Posee diversidad de riquezas naturales	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	
Integra vía Libertadores e Interoceánica, conecta Brasil con puertos del Pacífico	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	
Amenazas																										
Incremento de la corrupción	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	
Sector informal en crecimiento	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
Baja Calidad de la educación	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	
Conflictos sociales principalmente de tipo socio ambiental	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Fenómenos climatológicos	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Desaceleración de la economía mundial	0.05	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Fortalezas																										
Fomento del desarrollo a través de la inversión pública y privada	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	
Integra tres regiones naturales del país	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	
Ofrece un circuito turístico interdepartamental y potencial ecoturístico	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	
Posee gran potencial hidráulico para el desarrollo agrícola	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	
Posee la mayor fuente hidroenergética del país potencialmente exportable	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	
Integra a la primera región agroexportadora del país (Ica)	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	
Posee una gran complementariedad productiva de sus regiones	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	
Posee uno de los cuatro más grandes puertos del país	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	
Integra las mayores áreas agrícolas de pallar, garbanzo, pecana, uva y alcachofa.	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	
Debilidades																										
Posee a la región más pobre del país	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
Falta de fomento a la ciencia y tecnología	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	
Informalidad creciente	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Poca tecnificación en la industria agrícola y ganadera.	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Bajo desarrollo de la infraestructura pública	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Carencia de estrategia articulada para promover atractivos naturales de regiones.	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Bajo desarrollo educativo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	
Deficiencias y poco acceso a sistemas de Salud	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
Total	2.00		5.07		5.04		5.07		3.41		3.27		4.90		5.02		5.00		5.35		3.58		3.32		5.92	
Puntaje de atractividad		4.- Muy atractivo 3.- Atractivo 2.- Algo atractivo 1.- Sin atractivo																								

Tabla 26

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) (Continuación)

Factores Claves	Estrategias específicas retenidas																										
	Peso	Desarrollar un plan de manejo integral del agua.		Establecer programas de capacitación agrícola.		Establecer programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.		Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carreteras Libertadores e Interoceánica.		Fomentar la formalización a través de acuerdos comerciales (TLC).		Construir y equipar los hospitales y centros de salud.		Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.		Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.		Promover la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.		Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados.		Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.		Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																											
Estabilidad política y económica del país	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Estabilidad del riesgo país	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Apertura comercial del país con acuerdos comerciales	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16
Impulso del gobierno central para descentralizar las regiones	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Condiciones climáticas aptas para el cultivo de productos exportables	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Posee las tres regiones naturales del Perú y una amplia diversificación cultural	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Posee la energía eólica más importante del país	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Cercanía al principal puerto del país (Callao)	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Posee diversidad de riquezas naturales	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16
Integra vía Libertadores e Interoceánica, conecta Brasil con puertos del Pacífico	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24
Amenazas																											
Incremento de la corrupción	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Sector informal en crecimiento	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Baja Calidad de la educación	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Conflictos sociales principalmente de tipo socio ambiental	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Fenómenos climatológicos	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12
Desaceleración de la economía mundial	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Fortalezas																											
Fomento del desarrollo a través de la inversión pública y privada	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Integra tres regiones naturales del país	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Ofrece un circuito turístico interdepartamental y potencial ecoturístico	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20
Posee gran potencial hidráulico para el desarrollo agrícola	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Posee la mayor fuente hidroenergética del país potencialmente exportable	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Integra a la primera región agroexportadora del país (Ica)	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Posee una gran complementariedad productiva de sus regiones	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Posee uno de los cuatro más grandes puertos del país	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Integra las mayores áreas agrícolas de pallar, garbanzo, pecana, uva y alcachofa.	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Debilidades																											
Posee a la región más pobre del país	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Falta de fomento a la ciencia y tecnología	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Informalidad creciente	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Poca tecnificación en la industria agrícola y ganadera.	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Bajo desarrollo de la infraestructura pública	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Carencia de estrategia articulada para promover atractivos naturales de regiones.	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12
Bajo desarrollo educativo	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Deficiencias y poco acceso a sistemas de Salud	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Total	2.00		4.71		5.00		3.57		3.90		3.21		3.12		5.01		5.03		4.02		4.08		4.22		5.09		5.09
Puntaje de atractividad	4.-	Muy atractivo																									
	3.-	Atractivo																									
	2.-	Algo atractivo																									
	1.-	Sin atractivo																									

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Se ha realizado la verificación del alcance que tiene cada estrategia retenida con los objetivos de largo plazo, es decir, cómo las estrategias ayudarán a alcanzar estos objetivos. Además, se analizó las 18 estrategias de segundo y tercer grado de contingencia, que pudieran ser consideradas en el caso de que alguna estrategia retenida no se pudiera implementar por algún motivo (ver Tabla 30). Como resultado de esta matriz se puede afirmar que las 11 estrategias retenidas permiten alcanzar los cinco OLPs expuestos. Esto quiere decir que se cuenta con un camino trazado por las 11 estrategias retenidas ya mencionadas, lo cual permitiría alcanzar la visión planteada. Además, se puede decir que cada una de las estrategias retenidas conduce al menos a un OLP. Asimismo, todos los OLP serán alcanzados con las estrategias planteadas a partir de estas.

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

El presente rubro corresponde a las posibilidades que tienen los competidores para hacer una confrontación a las estrategias retenidas. Un análisis cuidadoso de este punto permitirá una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores (ver Tabla 31). Se debe indicar claramente qué acción tomarán ellos como reacción a la implementación de las estrategias retenidas y qué acción se tomarán al respecto, todo ello en función a las probabilidades de ocurrencia (D'Alessio, 2015, p. 310).

6.13. Conclusiones

El proceso de formulación estratégica permitió determinar las estrategias retenidas y las de contingencia, estando todas estas alineadas con los objetivos de largo plazo desarrollados en el proceso estratégico. Así mismo, las matrices utilizadas representan una herramienta básica e importante para la correcta toma de decisiones. Estas parten basándose en la información recopilada por la Matriz FODA, que constituye la base de todo este proceso.

Tabla 27

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias específicas	Matriz				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
16	Establecer programas de capacitación agrícola.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
22	Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
23	Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
29	Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 28

Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas		Derechos						Justicia			Utilitarismo		
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1	Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).	P	N	P	N	P	P	P	J	N	N	E	E
2	Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.	P	N	P	N	P	P	P	N	N	N	E	E
3	Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.	P	P	N	N	N	P	N	J	N	N	E	E
7	Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	N
8	Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).	P	P	N	N	N	N	P	N	N	N	E	N
9	Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	N
13	Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.	P	N	P	N	N	P	N	J	J	N	E	N
16	Establecer programas de capacitación agrícola.	P	N	N	N	P	N	P	N	J	J	E	N
22	Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.	P	N	N	N	P	N	N	J	J	N	E	E
23	Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.	P	P	N	N	P	N	P	J	J	J	E	E
29	Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N
Derechos		Justicia		Utilitarismo									
P = Promueve		J = Justo		E = Excelente									
N = Neutral		N = Neutro		N = Neutro									
V = Viola		I = Injusto		P = Perjudicial									

Tabla 29

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas	
FO1	1 Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).
FO2	2 Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.
FO3	3 Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.
FO4	7 Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.
FO5	8 Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).
FO6	9 Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.
FA1	13 Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.
FA2	16 Establecer programas de capacitación agrícola.
DO1	22 Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.
DO2	23 Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.
DA1	29 Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.
Estrategias de Contingencia	
Segundo grupo	
FO1	4 Promover las festividades a nivel nacional e internacional.
FO2	5 Fomentar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país.
FO3	6 Fortalecer la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).
FO4	10 Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas.
FA1	12 Promover la formalización de las pymes dándoles accesos a créditos competitivos.
FA2	15 Desarrollar un plan de manejo integral del agua.
DO1	17 Establecer programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.
DO2	19 Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carreteras Libertadores e Interoceánica.
DO3	20 Fomentar la formalización a través de acceso a los acuerdos comerciales (TLC).
DO4	21 Construir y equipar los hospitales y centros de salud.
DO5	24 Promover la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.
DA1	25 Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados.
DA2	26 Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.
Tercer grupo	
FA1	Fomentar la transparencia gubernamental a través de publicaciones periódicas en portales y medios de difusión escrita.
FA3	Desarrollar un plan de reforestación que incluya capacitación en dichas labores.
DO1	Promover el manejo adecuado de los recursos naturales.
DA1	Fomentar con el apoyo de organismos internacionales la creación de bibliotecas públicas en toda la macro región que sean a la vez centros de capacitación.
DA2	Desarrollar programas de control del deterioro del medio ambiente para todos los sectores industriales.

A partir del análisis de la matriz FODA, se formularon estrategias que plantean mejorar las debilidades, evitar las amenazas y sacar ventaja de las oportunidades. Esto será necesario para colocar a la macro región siete en la senda del desarrollo. En cuanto a la matriz PEYEA, es coherente con la matriz FODA, porque arrojan un número importante de estrategias que permiten mejorar las debilidades con el objetivo de evitar las amenazas. Al final del presente capítulo, se han seleccionado 11 estrategias retenidas y 18 estrategias de contingencia. Y a través de todo este análisis realizado se garantizó la consistencia e idoneidad de las estrategias seleccionadas, verificando que cada una ayude a alcanzar al menos un objetivo de largo plazo trazado, siendo estas estrategias retenidas las que se deberán ejecutar con la única finalidad de alcanzar la visión establecida para la macro región siete.



Tabla 30

Matriz de Estrategias Retenidas y Objetivos de Largo Plazo

VISIÓN					
La macro región siete para el año 2027 tendrá una población económicamente activa competitiva insertada en una economía eficiente, que fomenta la inversión nacional e internacional, basado en ejes productivos como la agricultura, turismo y agro exportación sustentados en tecnologías modernas que brinden infraestructura y sustentabilidad energética de tal manera que eleven la calidad de vida de su población, dentro de un modelo de gestión pública que promueva la integración socio-económica con equidad, y refleje valores de honestidad, idoneidad y transparencia.					
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
Estrategias específicas	Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la macro región será de 42,900 millones de soles (23,841 millones de soles en el 2015).	Al 2027, en Educación, el acceso en el nivel primario será de 100% (43.74% en el 2015), 90% en nivel secundario (25.54% en el 2015), 35% en el nivel técnico superior (2.18% en el 2015) y 20% en el nivel superior universitario (2.53% en el 2015).	Al 2027, el asfaltado será de 100% de la red vial nacional, de 100% de la red vial interdepartamental, de 70% de la red vecina; así como el afirmado del 100% de las vías vecinales sin asfaltar.	Al 2027 la pobreza de la macro región siete será inferior de 10% (31.3% en el 2015) y la pobreza extrema habrá sido erradicada (7.8% en el 2015).	Al 2027, el consumo proyectado de energía eléctrica para la zona costera será de 4,050 Gw-hr, se cubrirá el 15% de esta demanda con Energía Eólica con una capacidad instalada de 693 MW.
1	Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agro exportación y en sector pecuario (papa y camélidos).	X		X	X
2	Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.	X	X	X	
3	Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.	X	X	X	
7	Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alternativo del Callao.	X		X	
8	Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).	X		X	X
9	Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.	X	X	X	
13	Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.	X	X	X	
16	Establecer programas de capacitación agrícola.	X	X		
22	Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.	X			
23	Concesionar del Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.	X		X	
29	Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.	X			

Tabla 30

Matriz de Estrategias de Contingencia y Objetivos de Largo Plazo (Continuación)

VISIÓN					
La macro región siete para el año 2027 tendrá una población económicamente activa competitiva insertada en una economía eficiente, que fomenta la inversión nacional e internacional, basado en ejes productivos como la agricultura, turismo y agro exportación sustentados en tecnologías modernas que brinden infraestructura y sustentabilidad energética de tal manera que eleven la calidad de vida de su población, dentro de un modelo de gestión pública que promueva la integración socio-económica con equidad, y refleje valores de honestidad, idoneidad y transparencia.					
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
Estrategias de contingencia	Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la macro región será de 42,900 millones de soles (23,841 millones de soles en el 2015).	Al 2027, en Educación, el acceso en el nivel primario será de 100% (43.74% en el 2015), 90% en nivel secundario (25.54% en el 2015), 35% en el nivel técnico superior (2.18% en el 2015) y 20% en el nivel superior universitario (2.53% en el 2015).	Al 2027, el asfaltado será de 100% de la red vial nacional, de 100% de la red vial interdepartamental, de 70% de la red vecina; así como el afirmado del 100% de las vías vecinales sin asfaltar.	Al 2027 la pobreza de la macro región siete será inferior de 10% (31.3% en el 2015) y la pobreza extrema habrá sido erradicada (7.8% en el 2015).	Al 2027, el consumo proyectado de energía eléctrica para la zona costera será de 4,050 Gw-hr, se cubrirá el 15% de esta demanda con Energía Eólica con una capacidad instalada de 693 MW.
Promover las festividades a nivel nacional e internacional.				X	
Fomentar el potencial hidroeléctrico exportando energía fuera del país.				X	X
Fortalecer la cadena productiva de los principales productos exportables (café, cacao).	X			X	
Desarrollar el comercio de productos agrícolas como pallar, garbanzo, uva y alcachofas	X			X	
Promover la formalización de las pymes dándoles accesos a créditos competitivos.				X	
Desarrollar un plan de manejo integral del agua.				X	
Establecer programas educativos y de capacitación técnica para dotar a la PEA de mayor empleabilidad.		X			
Construir infraestructura vial que conecte las tres regiones con Lima y con las carreteras Libertadores e Interoceánica.			X	X	
Fomentar la formalización a través de acceso a los acuerdos comerciales (TLC).	X			X	
Construir y equipar los hospitales y centros de salud.				X	
Promover la inversión privada en proyectos de generación de energía eólica en Ica.					X
Desarrollar las industrias tradicionalmente artesanales, dándoles acceso a diversos mercados.	X			X	
Desarrollar programas de capacitación integral a profesores de zonas rurales.		X			
Fomentar la transparencia gubernamental a través de publicaciones periódicas en portales y medios de difusión escrita.	X	X	X	X	X
Desarrollar un plan de reforestación que incluya capacitación en dichas labores.	X				
Promover el manejo adecuado de los recursos naturales.					X
Fomentar con el apoyo de organismos internacionales la creación de bibliotecas públicas en toda la macro región que sean a la vez centros de capacitación.		X			
Desarrollar programas de control del deterioro del medio ambiente para todos los sectores industriales.					X

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas / Posibilidades competitivas	Macro región I	Macro región IV	Macro región VI	Macro región Lima	Macro región Arequipa
1 Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agroexportación y en sector pecuario (papa y camélidos).	Se sumaría a promover inversión nacional y extranjera.	Se sumaría a promover inversión nacional y extranjera.	Se sumaría a promover inversión nacional y extranjera.	Se sumaría a promover inversión nacional y extranjera.	Se sumaría a promover inversión nacional y extranjera.
2 Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.	Incentivaría a generar plan de obras viales a su región	Incentivaría a generar un plan de obras viales a su región	Incentivaría a generar un plan de fomentar el turismo en su región	Incentivaría a generar un plan de obras viales a su región	Incentivaría a generar un plan de obras viales a su región
3 Desarrollo del primer circuito turístico macro regional.	Posibilidad que generar su propio circuito turístico.	Posibilidad que generar su propio circuito turístico.	Posibilidad que generar su propio circuito turístico.	Posibilidad que generar su propio circuito turístico.	Posibilidad de generar una campaña turística.
7 Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alternativo del Callao.	Desarrollo del puerto de Paita - Piura para el comercio de sus productos.	Estrategias para aumentar flujo comercial a través del Puerto Salaverry.	Generar convenios que beneficien a la exportación de sus productos.	Fortalecería convenios de exportación de productos agrícolas y afines.	Desarrollo del puerto de Matarani para el comercio de sus productos.
8 Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.
9 Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Mejoramiento de principales vías comerciales anexas a la macro región.	Mejoramiento de principales vías comerciales anexas a la macro región.	Mejoramiento de principales vías comerciales anexas a la macro región.
13 Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Probable migración por beneficios con la formación técnica.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.
16 Establecer programas de capacitación agrícola.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Campaña de promoción y apoyo de sus principales productos.	Sin razón para desarrollar respuesta a corto plazo.	Campaña de promoción y apoyo de sus principales productos.
22 Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.	Búsqueda de beneficios a través de plan de apoyo entre macro regiones.	Búsqueda de beneficios a través de plan de apoyo entre macro regiones.	Búsqueda de beneficios a través de plan de apoyo entre macro regiones.	Búsqueda de beneficios preferenciales del plan de apoyo entre macro regiones.	Búsqueda de beneficios a través de plan de apoyo entre macro regiones.
23 Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.	Replanteamiento que le permitan costos más atractivos al uso del puerto.	Replanteamiento que le permitan costos más atractivos al uso del puerto.	Realización de convenios macro regionales que permita facilidad de exportación.	Facilitarían el acceso al puerto a los exportadores más alejados.	Facilitarían el acceso al puerto a los exportadores más alejados.
29 Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.	Realización de campaña promocional de sus centros turísticos.	Realización de campaña promocional de sus centros turísticos.	Realización de campaña promocional de sus centros turísticos.	Realización de campaña promocional de sus centros turísticos.	Realización de campaña promocional de sus centros turísticos.

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores (Continuación)

Estrategias retenidas / Posibilidades competitivas	Macro región I	Macro región IV	Macro región VI	Macro región Lima	Macro región Arequipa
1 Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agroexportación y en sector pecuario (papa y camélidos).	Se puede generar trabajo en conjunto.	Se puede generar trabajo en conjunto.	Se puede generar trabajo en conjunto.	Se puede generar trabajo en conjunto.	Se puede generar trabajo en conjunto.
2 Construir la infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.	-----	-----	Complementar vías a beneficio del comercio mutuo.	Complementar vías a beneficio del comercio mutuo.	Complementar vías a beneficio del comercio mutuo.
3 Desarrollo del primer circuito turístico macro regional.	-----	-----	Trabajo en conjunto que promueva circuitos turísticos integrados.	Trabajo en conjunto que promueva circuitos turísticos integrados.	Trabajo en conjunto que promueva circuitos turísticos integrados.
7 Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alternativo del Callao.	Flexibilizar el servicio de importación y exportación de productos.	Flexibilizar el servicio de importación y exportación de productos.	Se dotaría de facilidades a los productos de esta macro región.	Flexibilizar el servicio de importación y exportación de productos.	Flexibilizar el servicio de importación y exportación de productos.
8 Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).	-----	-----	-----	-----	-----
9 Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.	-----	-----	Complementar la infraestructura vial con regiones fronterizas.	Complementar la infraestructura vial con regiones fronterizas.	Complementar la infraestructura vial con regiones fronterizas.
13 Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.	-----	-----	Facilidades a los pobladores de la región, pero no se descarta el apoyo a vecinos.	-----	-----
16 Implementar programas de capacitación agrícola.	-----	-----	-----	-----	-----
22 Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.	Búsqueda de convenios benéficos a la macro región.	Búsqueda de convenios benéficos a la macro región.	Búsqueda de convenios benéficos a la macro región.	Búsqueda de convenios benéficos a la macro región.	Búsqueda de convenios benéficos a la macro región.
23 Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.	-----	-----	Se consolidaría convenios con la macro región vecina.	Facilidades a exportadores de otras regiones al uso del puerto de Pisco.	Facilidades a exportadores de otras regiones al uso del puerto de Pisco.
29 Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.	Campaña agresiva de difusión de nuestra cultura y servicios.	Campaña agresiva de difusión de nuestra cultura y servicios.	Campaña agresiva de difusión de nuestra cultura y servicios.	Campaña agresiva de difusión de nuestra cultura y servicios.	Campaña agresiva de difusión de nuestra cultura y servicios.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

El establecimiento de los objetivos de corto plazo tiene por finalidad principal el hacer posible el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, que a la vez estos permitirán determinar los parámetros que se deben seguir para alcanzar la visión futura deseada. A continuación, se detallan los objetivos de corto plazo (OCP) agrupados según los OLP:

OLP 1: Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la macro región de 42,900 millones de soles (23,841 millones de soles en el 2015).

Los Objetivos de corto plazo asociados son:

OCP 1.1 Del 2018 al 2022, lograr un incremento del VAB en el sector Electricidad, gas y agua de 300 millones de soles.

OCP 1.2 Al 2020, lograr un VAB en el sector agricultura y ganadería de 4,000 millones de soles.

OCP 1.3 Al 2020 y al 2026, lograr un VAB en el sector alojamiento y restaurantes de 450 y 550 millones de soles respectivamente.

OCP 1.4 Al 2018 y al 2024, lograr un VAB para la macro región de 27,700 millones de soles y 35,200 millones de soles respectivamente.

OLP 2: Al 2027, en Educación, el acceso en el nivel primario será de 100% (43.74% en 2015), 90% en nivel secundario (25.54% en 2015), 35% en el nivel técnico superior (2.18% en 2015) y 20% en el nivel superior universitario (2.53% en 2015).

Los Objetivos de corto plazo asociados son:

OCP 2.1 Al 2018, lograr el 13.4% de acceso a la educación técnico superior.

OCP 2.2 Lograr la acreditación del Sineace para el 10% de los centros educativos de nivel primario para el 2022 y el 15% para el 2026.

OCP 2.3 Al 2020 y al 2024, lograr el 9.5% y 16.5% de acceso a la educación superior universitaria respectivamente.

OCP 2.4 Al 2020 y al 2024, lograr el 66.2% y 88.7% de acceso a la educación primaria respectivamente.

OCP 2.5 Lograr la acreditación del Sineace para el 15% de los centros educativos de nivel secundario para el 2022 y el 20% para el 2026.

OCP 2.6 Al 2020 y al 2024, lograr el 48% y 70.5% de acceso a la educación secundaria respectivamente.

OCP 2.7 Al 2024, lograr la acreditación del Sineace para el 10% de los centros técnicos productivos.

OLP 3: Al 2027, el asfaltado será de 100% de la red vial nacional, de 100% de la red vial interdepartamental, de 70% de la red vecinal; así como el afirmado del 100% de las vías vecinales sin asfaltar.

Los Objetivos de corto plazo asociados son:

OCP 3.1 Al 2018, lograr el asfaltado de 300 Km (8%) de la red vial nacional, logrando el 85% de asfaltado total de esta red vial.

OCP 3.2 Al 2022, contar con los 3,822 Km (100%) de red vial nacional asfaltadas.

OCP 3.3 Al 2020 y al 2024, alcanzar el 41% (1,670 Km) y 77% (3,110 Km) de asfaltado de la red vial interdepartamental respectivamente.

OCP 3.4 Al 2020 y al 2024, lograr el 28% (4,500 Km) y 56% (9,000 Km) de asfaltado de la red vial vecinal respectivamente.

OCP 3.5 Al 2021, lograr el asfaltado del 100% de la red vial interdepartamental que conectan con la vía interoceánica y Lima.

OLP 4: Al 2027, la pobreza de la macro región siete será inferior de 10% (31.3% en 2015) y la pobreza extrema habrá sido erradicada (7.8% en 2015).

Los Objetivos de corto plazo asociados son:

OCP 4.1 Al 2020, lograr crear 120 mil nuevos puestos de trabajo en la macro región siete.

OCP 4.2 Lograr reducir la pobreza a menos de 23% al año 2020 y a menos de 14.5% al año 2024.

OCP 4.3 Al 2021, lograr que el empleo formal en la macro región sea superior al 40%.

OCP 4.4 Al 2022, lograr reducir la pobreza extrema a menos del 3.5%.

OCP 4.5 Al 2022, lograr el acceso de la población a agua potable a través de red pública superior a 40%.

OCP 4.6 Al 2022, lograr el acceso de la población a la salud pública superior a 55%.

OCP 4.7 Al 2022, lograr que el consumo interno de productos hidrobiológicos sea superior a 25 mil toneladas anuales.

OCP 4.8 Al 2020, lograr contar con 125 Centros de Promoción y Vigilancia Comunal en las zonas con mayor incidencia de desnutrición crónica.

OCP 4.9 Al 2018, lograr la realización de cuatro campañas de concientización sobre las buenas prácticas que eviten desnutrición infantil.

OCP 4.10 Al 2018, lograr adquirir y distribuir alimentos terapéuticos para cubrir el 100% de necesidades de infantes con desnutrición aguda.

OLP 5: Al 2027, el consumo proyectado de energía eléctrica para la zona costera será de 4,050 Gw-hr, se cubrirá el 15% de esta demanda con Energía Eólica con una capacidad instalada de 693 MW.

Los Objetivos de corto plazo asociados son:

OCP 5.1 Al 2018, lograr poner en marcha el proyecto Eólico de Nasca, cuyo aporte será de 126 MW.

OCP 5.2 Al 2022 y al 2025, lograr reducir la emisión de CO₂ entre 16 y 20 Toneladas respectivamente.

OCP 5.3 Al 2023, se logrará poner en operación la ampliación del parque Eólico de Nasca, cuya capacidad instalada incrementará a 380 MW.

OCP 5.4 Al 2026, se pondrá en operación otro parque eólico en la zona de Ica con un aporte de 313 MW.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), “los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP”.

Para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se asignaron recursos humanos, financieros y tecnológicos. El gobierno de la macro región siete será la entidad encargada de asignar estos recursos. Se aprecia que el presupuesto para el año 2016 asciende a aproximadamente 6,157 millones de soles para la macro región en su conjunto (ver Tabla 32). Presupuesto que será manejado en un 51.6% por el gobierno central, 34.4% por el gobierno regional y solo el 14.1% por los gobiernos locales.

Tabla 32

Presupuesto de la Macro Región Siete por Niveles de Gobierno 2016 (en Miles de Soles)

Niveles de gobierno	Presupuesto	Estructura (%)
Presupuesto manejado por el Gobierno Nacional	3'177,054	51.6
Presupuesto manejado por el Gobierno Regional	2'114,117	34.3
Presupuesto manejado por el Gobierno Local	865,908	14.1
Total	6'157,079	100.0

Nota. Tomado de “Presupuesto aprobado año 2016,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2016 (https://mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/sectr_publico/presu_2016/anexos/DistGeoGob.pdf).

Este presupuesto ya tiene asignado sus gastos; sin embargo, con la finalidad de alcanzar los objetivos de corto plazo, se debe reformular la distribución actual, dando

prioridad a los sectores de educación e infraestructura para que sean la base del desarrollo de las industrias agrícola, turística y el comercio interno y externo.

Los recursos asignados para el año 2015 para toda la macro región siete provinieron principalmente del Endeudamiento-Bonos (26.4%), FOCAM (Fondo de desarrollo de Camisea) (17.0%), el Canon minero (11.4%), los Recursos directamente recaudados (12.6%) y el Fondo APP (Asociaciones Público-Privada) (8.1%). El total transferido en dicho año fue de 303 millones de soles, el 9.8% del total transferido a nivel nacional por el gobierno central (ver Tabla 33).

Así, se puede observar que la macro región siete no cuenta con territorios mineros, por ello, el canon y regalías mineras recibidos son exiguos. El monto total transferido es insuficiente como recurso necesario para alcanzar los objetivos de corto plazo, por lo que se buscará apoyo económico con entidades y organismos internacionales de apoyo al desarrollo de los pueblos.

Tabla 33

Transferencias del Gobierno Central a la Macro Región Siete según Recurso 2015

Agrupación por Recurso	Monto Acreditado (miles de soles)	Participación (%)
Canon minero	34,442.7	11.4
Regalía minera	4,764.4	1.6
FOCAM - Fondo de desarrollo de Camisea	51,587.3	17.0
Canon hidroenergético	18,744.6	6.2
Canon pesquero - Imp. a la renta	1,715.6	0.6
Canon pesquero - Derechos de pesca	1,534.5	0.5
Participaciones - FONIPREL	23,090.8	7.6
Transferencias de entidades de GN a GR	4,500.0	1.5
Recursos directamente recaudados	38,128.0	12.6
Participaciones FED	19,170.0	6.3
Endeudamiento - Bonos	80,119.6	26.4
Desembolsos BID (para proyectos)	877.9	0.3
Fondo APP	24,423.8	8.1
Total	303,099.2	100.0

Nota. Tomado de “Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Locales y Regionales,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2016 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>).

En la Tabla 34 se presenta los recursos que se han identificado como necesarios para la ejecución y control de los objetivos de corto plazo establecidos, los cuales se deben asignar de manera eficaz y eficiente para asegurar su logro. Estos recursos están basados en el presupuesto de la macro región siete y en las transferencias que recibe del gobierno central ya mencionados en este capítulo. Es importante mencionar que cuando se habla del financiamiento público se hace referencia a fondos provenientes del presupuesto de cualquier nivel de gobierno, ya sea nacional, regional o local, que solo serán definidos de acuerdo a la envergadura del proyecto a financiar, en donde se requiere de una eficaz coordinación con los funcionarios del gobierno central para el logro del incremento de las transferencias recibidas como Desembolsos BID que son exclusivamente para financiar proyectos de desarrollo regional.



Tabla 34

Recursos para los Objetivos de Corto Plazo del Planeamiento Estratégico para la Macro Región Siete

No OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recurso Humano	Recurso Financiero	Recurso Tecnológico
OCP 1.1	Del 2018 al 2022, lograr un incremento del VAB en el sector Electricidad, gas y agua de 300 millones de soles.	Personal capacitado en gestión de operaciones de generación de energía	Financiamiento público privado	Equipos de generación de energía eléctrica, transporte de gas y distribución de agua
OCP 1.2	Al 2020, lograr un VAB en el sector agricultura y ganadería de 4,000 millones de soles.	Personal capacitado en gestión de operaciones agrícolas y ganaderas	Financiamiento público privado	Equipos especializados en labores agropecuarias
OCP 1.3	Al 2020 y al 2026, lograr un VAB en el sector alojamiento y restaurantes de 450 y 550 millones de soles respectivamente.	Personal capacitado en gestión de turismo y hotelería	Financiamiento privado	Software para control de hospedajes
OCP 1.4	Al 2018 y al 2024, lograr un VAB para la macro región de 27,700 millones de soles y 35,200 millones de soles respectivamente.	Personal capacitado en gestión de recursos	Financiamiento público privado	Equipos de TI conectados a una base de datos
OCP 2.1	Al 2018, lograr el 13.4% de acceso a la educación técnico superior.	Docentes capacitados en educación técnica	Financiamiento público	Equipos de TI conectados a una base de datos
OCP 2.2	Lograr la acreditación del Sineace para el 10% de los centros educativos de nivel primario para el 2022 y el 15% para el 2026.	Docentes capacitados en gestión educativa	Financiamiento público	
OCP 2.3	Al 2020 y al 2024, lograr el 9.5% y 16.5% de acceso a la educación superior universitaria respectivamente.	Docentes capacitados en educación superior	Financiamiento público	Equipos de TI conectados a una base de datos
OCP 2.4	Al 2020 y al 2024, lograr el 66.2% y 88.7% de acceso a la educación primaria respectivamente.	Docentes capacitados y con experiencia en educación escolar	Financiamiento público	Equipos de TI conectados a una base de datos
OCP 2.5	Lograr la acreditación del Sineace para el 15% de los centros educativos de nivel secundario para el 2022 y el 20% para el 2026.	Docentes capacitados y con experiencia en educación escolar	Financiamiento público	
OCP 2.6	Al 2020 y al 2024, lograr el 48% y 70.5% de acceso a la educación secundaria respectivamente.	Docentes capacitados y con experiencia en educación escolar	Financiamiento público	Equipos de TI conectados a una base de datos
OCP 2.7	Al 2024, lograr la acreditación del Sineace para el 10% de los centros técnicos productivos.	Docentes capacitados en gestión educativa	Financiamiento público	
OCP 3.1	Al 2018, lograr el asfaltado de 300 Km (8%) de la red vial nacional, logrando el 85% de asfaltado total de esta red vial.	Personal profesional especializado en construcción de carreteras	Financiamiento público privado	Equipos de última generación de afirmado y asfaltado
OCP 3.2	Al 2022, contar con los 3,822 Km (100%) de red vial nacional asfaltadas.	Personal profesional especializado en construcción de carreteras	Financiamiento público privado	Equipos de última generación de afirmado y asfaltado
OCP 3.3	Al 2020 y al 2024, alcanzar el 41% (1,670 Km) y 77% (3,110 Km) de asfaltado de la red vial interdepartamental respectivamente.	Personal profesional especializado en construcción de carreteras	Financiamiento público	Equipos de última generación de afirmado y asfaltado
OCP 3.4	Al 2020 y al 2024, lograr el 28% (4,500 Km) y 56% (9,000 Km) de asfaltado de la red vial vecinal respectivamente.	Personal profesional especializado en construcción de carreteras	Financiamiento público	Equipos de última generación de afirmado y asfaltado
OCP 3.5	Al 2021, lograr el asfaltado del 100% de la red vial interdepartamental que conectan con la vía interoceánica y Lima.	Personal profesional especializado en construcción de carreteras	Financiamiento público privado	Equipos de última generación de afirmado y asfaltado
OCP 4.1	Al 2020, lograr crear 120 mil nuevos puestos de trabajo en la macro región siete.	Especialistas en investigación de mercado	Financiamiento público privado	Software para control de puestos creados
OCP 4.2	Lograr reducir la pobreza a menos de 23% al año 2020 y a menos de 14.5% al año 2024.	Especialistas en investigación de mercado	Financiamiento público	Software para control
OCP 4.3	Al 2021, lograr que el empleo formal en la macro región sea superior al 40%.	Especialistas en investigación de mercado	Financiamiento público	Software para control
OCP 4.4	Al 2022, lograr reducir la pobreza extrema a menos del 3.5%.	Especialistas en investigación de mercado	Financiamiento público	Software para control
OCP 4.5	Al 2022, lograr el acceso de la población a agua potable a través de red pública superior a 40%.	Personal calificado especialista en redes de agua y desagüe	Financiamiento público	Software para control
OCP 4.6	Al 2022, lograr el acceso de la población a la salud pública superior a 55%.	Medicos especialistas en salud pública	Público	Software para control
OCP 4.7	Al 2022, lograr que el consumo interno de productos hidrobiológicos sea superior a 25 mil toneladas anuales.	Especialistas en presupuesto, publicidad, instalación física y comercio exterior	Financiamiento público privado	Software para control
OCP 4.8	Al 2020, lograr contar con 125 Centros de Promoción y Vigilancia Comunal en las zonas con mayor incidencia de desnutrición crónica.	Medicos especialistas en salud pública	Financiamiento público	Software para control
OCP 4.9	Al 2018, lograr la realización de cuatro campañas de concientización sobre las buenas prácticas que eviten desnutrición infantil.	Medicos especialistas en salud pública	Financiamiento público	
OCP 4.10	Al 2018, lograr adquirir y distribuir alimentos terapéuticos para cubrir el 100% de necesidades de infantes con desnutrición aguda.	Medicos especialistas en salud pública	Financiamiento público	
OCP 5.1	Al 2018, lograr poner en marcha el proyecto Eólico de Nasca, cuyo aporte será de 126 MW.	Técnicos calificados en generación de energía	Financiamiento público privado	Software de gestión de proyectos
OCP 5.2	Al 2022 y al 2025, lograr reducir la emisión de CO2 entre 16 y 20 Toneladas respectivamente.	Consultores externos especializados en medio ambiente	Público privado	Software de gestión de proyectos
OCP 5.3	Al 2023, se logrará poner en operación la ampliación del parque Eólico de Nasca, cuya capacidad instalada incrementará a 380 MW.	Personal calificado en gestión de proyectos	Financiamiento público privado	Software para control
OCP 5.4	Al 2026, se pondrá en operación otro parque eólico en la zona de Ica con un aporte de 313 MW.	Técnicos calificados en generación de energía	Financiamiento privado	Software para control

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas orientan el rumbo de las estrategias para alcanzar la visión deseada, deberán guiarlas hacia la posición futura de la macro región. A continuación se señalan las políticas que orientarán a la macro región siete en la consecución de los objetivos de corto y largo plazo y en la Tabla 35 se indica la correlación de estas políticas con cada estrategia específica seleccionada:

- P1: Fomentar la comercialización y generación de energías renovables.
- P2: Respeto por el medio ambiente.
- P3: Promover la inversión en todos los sectores de la macro región.
- P4: Búsqueda de la eficiencia energética operativa.
- P5: Formar y retener el capital humano.
- P6: Promover la formación y capacitación profesional del capital humano.
- P7: Alentar la productividad del capital humano y la eficiencia de sus procesos.
- P8: Promover la participación activa de los agentes de todos los sectores productivos que permitan obtener más clientes en el extranjero.
- P9: Buscar la participación activa de las principales universidades de la macro región en el desarrollo e implementación de mejoras en los procesos productivos.
- P10: Alentar la productividad del personal administrativo del municipio y la eficiencia en los procesos.
- P11: Promover la generación de proyectos de innovación en todos los niveles de la educación.
- P12: Búsqueda constante de la mejora continua y aumento de la productividad.
- P13: Integrar a la comunidad vinculada por medio de programas de responsabilidad social que colaboren como sector productivo en reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población de las zonas de influencia.

7.4. Estructura Organizacional de la Macro Región Siete

La estructura organizacional “es la que ayudará a mover la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas” (D’Alessio, 2015, p. 476). En este punto se debe puntualizar que al no existir aún las macro regiones, se definirá si la estructura de organización actual de las regiones, tanto de Ayacucho como de Huancavelica y de Ica, son las adecuadas para la correcta ejecución de las estrategias retenidas.

En la actualidad, las regiones de Ayacucho, Huancavelica e Ica tienen una estructura orgánica muy similar que está regida por la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece, en cuanto a la organización, que “el Consejo Regional, es el órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional. Esta integrado por el Presidente Regional, el Vicepresidente Regional y los Consejeros de las provincias de cada región” (Ley 27867, 2002, p. 5).

El primer órgano ejecutor es la Presidencia Regional, en donde “el Presidente es elegido por sufragio directo conjuntamente con un Vicepresidente por un período de 4 años” (Ley 27867, 2002, p. 5). Le sigue el Consejo de Coordinación Regional, que “es el órgano consultivo y de coordinación del gobierno regional con las municipalidades. Este está integrado por los alcaldes provinciales y por los representantes de la sociedad civil” (Ley 27867, 2002, p. 6). Además, “las funciones administrativas del Gobierno Regional se desarrollan por las Gerencias Regionales a cargo de los Gerentes Regionales” (Ley 27867, 2002, p. 12).

Durante el proceso estratégico, llevado a cabo, se ha determinado cambiar la estructura orgánica actual de las regiones. Primero porque, al constituirse una sola macro región, solo un órgano rector deberá ejercer las funciones descritas para el alcance macro regional. Segundo, dada la nueva visión planteada en el presente trabajo, la estructura

organizacional propuesta en la ley mencionada, no es suficiente para soportar las estrategias retenidas y de contingencia. Por ello, la estructura deberá estar alineada con la administración por procesos que se requiere imprimir a la macro región siete para alcanzar los objetivos trazados.

De esta manera, la reingeniería que se propone pasa por que la nueva organización sea compatible con las demás macro regiones del país, dentro de un marco regulatorio de normas y concesiones para cada proceso. Así mismo, se propone una jerarquización de los puestos dentro de un organigrama orientado y alineado a las estrategias propuestas con la finalidad de alcanzar la visión planteada. Para ello, se han agregado algunos departamentos más, en la búsqueda de convertir a la macro región siete en el referente del país.

En esta estructura propuesta es de gran relevancia la Gerencia de Educación y Salud, que tiene por finalidad cumplir con los objetivos de corto y largo plazo referidos a la educación y la salud de la macro región, a través del diseño y ejecución de planes de acción que busquen la mejora de estos sectores. Otra oficina de relevancia es la Gerencia de Calidad Total, que al igual que la Gerencia de Proyectos de Inversión, será transversal a toda la estructura. En el organigrama propuesto se observa la distribución de nueve gerencias y 15 sub-gerencias, habiéndose agregado las siguientes (ver Figura 21):

- Gerencia de Educación y Salud: tendrá a cargo el velar por que los servicios de salud cumplan con los estándares que demanden los usuarios, dando prioridad a ejecución de proyectos de infraestructura hospitalaria con la finalidad de descentralizar los nosocomios de la macro región. Además, con respecto a la educación, se encargará de generar las oportunidades de acceso a todo nivel por parte de la población, así como gestionar la implementación de espacios con fines educativos. Contará con dos sub-gerencias (de Educación y de Salud).

Tabla 35

Políticas de cada Estrategia

Políticas	Estrategias										
	E1	E2	E3	E7	E8	E9	E13	E16	E22	E23	E29
Fomentar la comercialización y generación de energías renovables.					X						
Respeto por el medio ambiente.	X			X	X	X	X				X
Promover la inversión en todos los sectores de la macro región.	X	X		X	X	X		X	X	X	
Búsqueda de la eficiencia energética operativa.					X					X	
Formar y retener el capital humano.			X		X			X			X
Promover la formación y capacitación profesional del capital humano.	X		X	X	X	X		X			X
Alentar la productividad del capital humano y la eficiencia de sus procesos.		X	X		X	X		X	X		X
Promover la participación activa de los agentes de todos los sectores productivos que permitan obtener más clientes en el extranjero.	X	X		X	X	X				X	
Buscar la participación activa de las principales universidades de la Macro Región en el desarrollo e implementación de mejoras en los procesos productivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Alentar la productividad del personal administrativo del municipio y la eficiencia en los procesos.				X	X						X
Promover la generación de proyectos de innovación en todos los niveles de la educación.	X		X		X			X	X	X	
Búsqueda constante de la mejora continua y aumento de la productividad.	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Integrar a la comunidad vinculada por medio de programas de responsabilidad social que colaboren como sector productivo en reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población de las zonas de influencia.				X	X	X	X	X	X	X	X

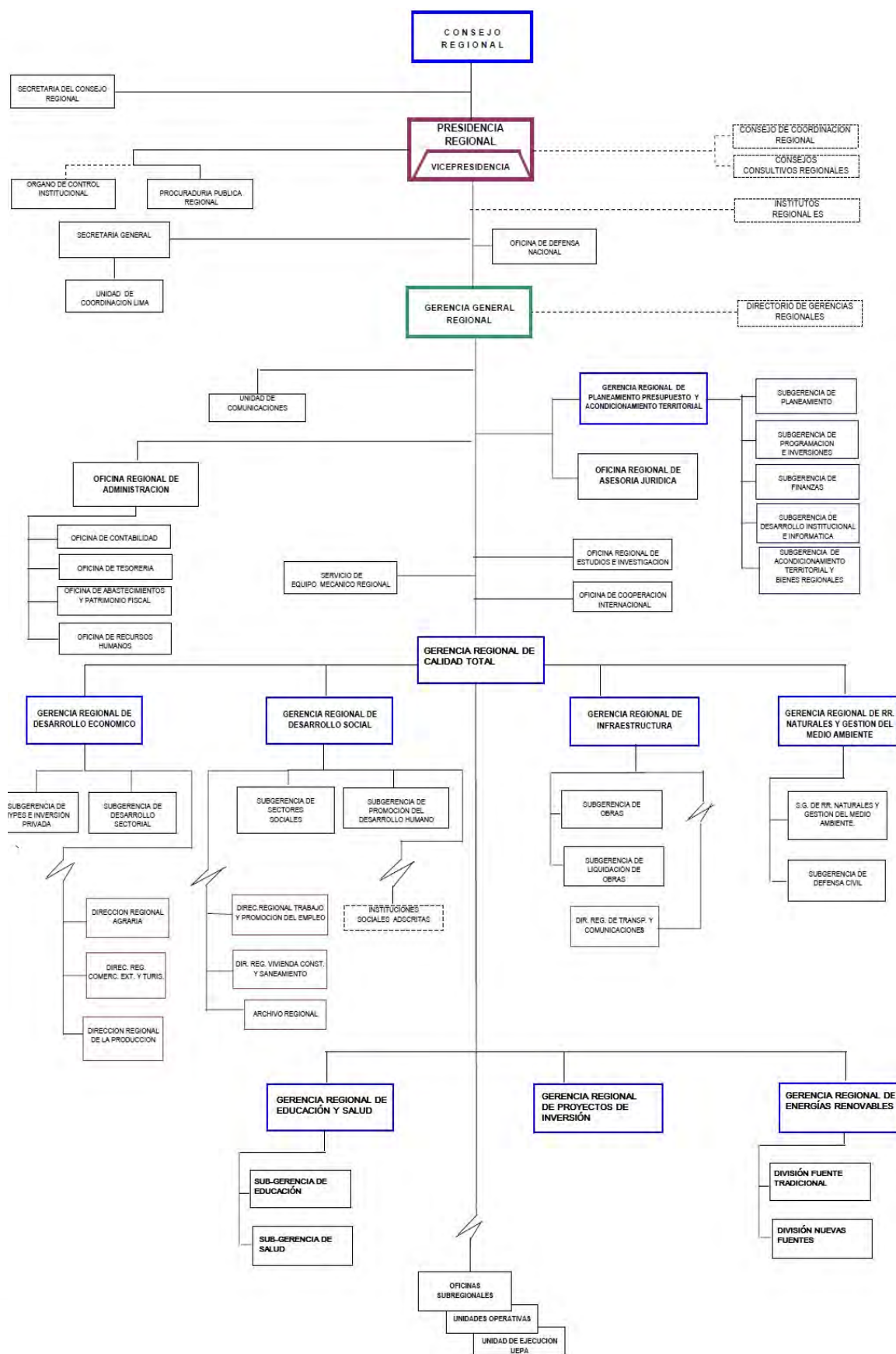


Figura 21. Estructura organizacional propuesta para la Macro Región Siete.

- Gerencia de Calidad Total: se encargará de la mejora continua constante de todos los procesos internos y externos a la macro región, apoyando y orientando técnicamente a los recursos humanos del gobierno en la búsqueda de innovación de los procesos, a la vez que crea una cultura de la calidad total a todo nivel de la organización macro regional con el fin de satisfacer a sus clientes (ciudadanos).
- Gerencia de Proyectos de Inversión: se encargará de evaluar, formular, coordinar su ejecución y monitorear los proyectos de inversión para la macro región. Al atender todo tipo de proyectos en diferentes áreas temáticas, esta oficina será transversal a toda la organización, ya que brindará apoyo técnico en diseño y evaluación de los proyectos que las diferentes áreas propongan.
- Gerencia de Energías Renovables: se encargará de gestionar la disponibilidad de la energía demandada para el desarrollo de la macro región, así como planificar el desarrollo y ejecución de los nuevos proyectos energéticos a partir de fuentes eólicas en Ica y fuentes hídricas en Huancavelica. Además, será la encargada de expandir la oferta de energía fuera de la macro región.

Con esta nueva estructura organizacional y la mejora continua se tenderá a disponer de personal competente y motivado, en un ambiente donde se promueva la innovación, el respeto por el medio ambiente, basada en valores y principios éticos.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente es la oficina del gobierno regional encargada de velar por el manejo adecuado y sostenible de los recursos naturales que serán utilizados para el desarrollo económico y social de la macro región siete. Por ello, será la encargada de proponer, ejecutar y monitorear planes de manejo sostenible del agua proveniente de las zonas alto andinas, reforestación de los bosques, monitoreo del cumplimiento de las vedas, garantizar la calidad del aire, fomento del uso

responsable de la energía eléctrica, capacitación a comunidades, ciudades y caseríos. En general, se encargará del correcto manejo de todos los recursos naturales con la finalidad de obtener un desarrollo sostenible en el tiempo en beneficio de la macro región y del país.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos serán los recursos más importantes de toda la macro región. Para ello, es necesario el liderazgo de los ejecutivos en la creación de este clima al interior de la institución y desarrollar una cultura de respeto hacia sus colaboradores que redundará en la forma de atención a los ciudadanos. Se debe desarrollar un perfil de cada puesto dentro del gobierno que ayude a encontrar a la persona idónea, con las calificaciones necesarias y la experiencia requerida con capacidad de liderar su sector y motivar a su personal en el logro de los objetivos de este plan. Los gestores de los recursos humanos de la macro región fomentarán la competitividad e innovación a través de los órganos pertinentes para que todo el personal reciba instrucción constante en el marco de los programas de capacitación. De esta forma, se logrará que todos interioricen la visión de futuro trazada y, a la vez, establecer un proceso de evaluación por objetivos en cada área del gobierno macro regional.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), “el proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente”. Por ello, para el éxito de la ejecución de las estrategias y alcanzar tanto los OCP como los OLP, se debe reducir la desinformación de los recursos humanos para evitar la resistencia al cambio. Así, para lograr la consecución de los objetivos a corto y largo plazo, todo el personal no solo debe entender la visión trazada, sino de interiorizarla, visualizar el futuro deseado para la macro región siete, y estar convencidos que el logro es posible. Solo así, la resistencia al cambio será minimizada a todo nivel y la desconfianza natural se tornará en motivación para seguir el liderazgo de los ejecutivos. Esta gestión del cambio se manejará

a través de talleres de participación, de trabajo en equipo, de integración con personal de diferentes zonas de la macro región y será liderada por la Sub-gerencia de Gestión de los Recursos Humanos.

7.8. Conclusiones

Al final de la etapa de implementación estratégica se definieron 30 objetivos de corto plazo direccionados a alcanzar los cinco objetivos de largo plazo trazados, se definieron los recursos necesarios para la ejecución del presente plan y se planteó una mejor estructura organizacional para la macro región siete alineada con las estrategias a seguir para alcanzar la visión propuesta. Sin embargo, esto no será posible sin el liderazgo de sus ejecutivos para interiorizar la visión planteada a todo el personal que formará parte del gobierno macro regional, con el objetivo de crear cultura de innovación y mejora continua de los procesos, que servirá para entender que la integración de los tres departamentos es vital para su desarrollo social y económico. Todo ello, facilitará la consecución de sinergias entre los otrora gobiernos regionales, así como con el Gobierno Nacional y los gobiernos municipales.

Los recursos necesarios para alcanzar los objetivos son de tipo financiero, humano y tecnológico. Donde el recurso humano se reclutará inicialmente a nivel nacional para después concentrarlo solo del interior de la macro región siete como prioridad. Además, el gobierno macro regional iniciará manejando el 34.3% del presupuesto asignado, que a través de su nueva estructura organizacional permitirá agilizar los procesos y mejorar la calidad de atención al cliente, dando eficacia y eficiencia al manejo de los recursos financieros, y, así, depender menos de la estabilidad política del país. Se han definido un mayor número de OCP para los OLP dos y cuatro, lo que se debe al establecimiento de las prioridades que se planteará la macro región siete para resolver las deficiencias en los sectores de educación y lucha contra la pobreza.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

En el Capítulo VII se encuentran definidos los objetivos de corto plazo, los cuales permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo y, posteriormente, en conjunto, realizar la visión de la macro región siete. Durante la evaluación estratégica, se cuestionan los objetivos planteados, la estructura de la macro región y las políticas. Según D'Alessio (2015, p. 564), el proceso de evaluación de estrategias debe ser la siguiente: “(a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación”. A través de este proceso se generan los diferentes criterios a utilizar, enfocados principalmente en la adaptación, aceptación y factibilidad.

Una de las herramientas empleadas para realizar las acciones del planeamiento estratégico es el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard), que según D'Alessio (2015, p. 573), ofrece un “visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación. Sirve, asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, [...] y permite corregir si es necesario”. Con esta herramienta se conocerá hacia dónde se dirige la macro región siete y permitirá hacer los ajustes y/o correcciones necesarios para su correcta implementación. Además, el Tablero de Control Balanceado, permite el seguimiento de los objetivos de corto plazo a través de cuatro perspectivas puntuales. Estas generan equilibrio entre los objetivos de largo plazo y de corto plazo, los indicadores de actuación y los resultados esperados a lograr. Dichas perspectivas, según D'Alessio (2015, p. 573), son:

- Perspectiva interna
- Perspectiva de procesos
- Perspectiva de clientes

- Perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

D'Alessio (2015, p. 573) mencionó que el aprendizaje interno consiste en conocer cómo se debe mejorar el sector. En el caso de la macro región siete, lo relevante de este punto es determinar cómo dicha macro región se relaciona con las distintas organizaciones para poder desarrollar las capacidades necesarias que logren orientar los objetivos a hacia una gestión competitiva, satisfaciendo las necesidades del entorno y por ende las expectativas de la población. Al contar con indicadores alineados a las estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo, la macro región siete minimiza sus debilidades y potencia sus fortalezas.

8.1.2. Procesos

D'Alessio (2015, p. 573) mencionó que se debe descubrir en qué procesos se tiene que ser excelente para satisfacer a los clientes. Los indicadores desarrollados buscan medir procesos internos relacionados a la estandarización de normas, regulación, políticas de inversión y desarrollo para la macro región siete. La excelencia en cada uno de los puntos comentados anteriormente permitirá a la macro región ofrecer una propuesta de valor orientado al desarrollo integral de la población, entendido como desarrollo económico, educativo, infraestructura, salud y comunicaciones. Ello, sumado a la eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, permitirá la sostenibilidad de la macro región a lo largo del tiempo. Así mismo, es importante resaltar que los indicadores mostrados se encuentran alineados con la visión, para lograr una amplia observación de la puesta en práctica del planeamiento, es decir, si este se encuentra en el rumbo adecuado para alcanzar la visión propuesta.

8.1.3. Clientes

D'Alessio (2015, p. 573) indica que es necesario observar al cliente a fin de identificar cada uno de los segmentos del mercado y ofrecer productos que sean valorados por ellos y

estén dispuestos a pagarlos. El interés del cliente está generado en la medida en que exista el producto que está buscando para satisfacer sus necesidades. Los clientes compradores de los recursos son los que contribuyen al desarrollo del sector.

Principalmente el enfoque debe estar orientado a la (a) satisfacción del cliente, (b) retención y captación de nuevos clientes, y (c) la rentabilidad de los diversos sectores que forman parte de la macro región siete. En cuanto a los clientes internos, todas las estrategias están alineadas a contribuir con el desarrollo de la población que forma parte de la macro región siete, atendiendo sus necesidades básicas y generando en ellos capacidades que incrementen sus competencias, para mejorar, de esta manera, su productividad y empleabilidad.

8.1.4. Financiera

D'Alessio (2015, p. 573) señaló que la perspectiva financiera es el punto crucial donde se realiza el análisis del éxito. Al tener un resultado positivo, es en este punto en donde se debe analizar cómo se podrá atender las necesidades de la población que conforman la macro región siete. En esta perspectiva se debe incluir las expectativas que se tiene sobre los principales actores que forman parte de la macro región siete y las estrategias que crean ingresos. Es importante considerar cómo se manejarán los recursos, además de otros ingresos que se puedan obtener de las demás industrias. Teniendo en cuenta un correcto manejo del presupuesto, se podrá lograr los objetivos trazados, derivándose en beneficios para las partes involucradas.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado para la macro región siete está construido partir de los objetivos de corto plazo desarrollados en el capítulo VII (ver Tabla 36). Como se mencionó antes, se trata de un instrumento fundamental para controlar la implementación estratégica y determinar la secuencialidad entre cada uno de estos objetivos. de acuerdo a lo

establecido por D'Alessio (2015, p. 578) el Tablero de Control Balanceado se maneja bajo cinco principios relevantes:

- Primero. Es necesario ajustar la estrategia a términos operacionales, cuantificando en la manera más viable y concreta posible.
- Segundo. Debe existir un alineamiento de la organización a la estrategia para lograr sinergia.
- Tercero. Lograr que la estrategia sea el trabajo diario de todos a través del compromiso, apoyo y colaboración de los miembros que gestionan la macro región siete.
- Cuarto. Hacer de la estrategia un proceso continuo, trabajado de manera iterativa y sujetándola a modificaciones producto de controles pautados y minuciosos con el fin de generar ajustes para la mejora de la estrategia durante la ejecución de los objetivos.
- Quinto. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los ejecutivos.

8.3. Conclusiones

Al final de este capítulo hemos determinado las formas de evaluación y control que se ejecutarán en la macro región siete, y que permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo trazados y en consecuencia, la visión, de manera que se puedan hacer ajustes y correcciones oportunamente ante cambios del entorno o intorno. Para ello, el Tablero de Control Balanceado será la herramienta más eficaz para lograr estos controles y ajustes, tanto en las estrategias como en los objetivos de corto plazo.

En este tablero se presenta la información de la evaluación estratégica de la macro región siete que está basado en los resultados que arrojen los indicadores de las diferentes perspectivas en base a los objetivos a corto plazo, a la vez que sus indicadores representan un control cuantitativo de dichos objetivos orientados a la meta propuesta.

Tabla 36

Tablero de Control Balanceado

	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Gerencia responsable
Perspectiva Financiera				
OCP 1.1	Del 2018 al 2022, lograr un incremento del VAB en el sector Electricidad, gas y agua de 300 millones de soles.	VAB total	Numero	Desarrollo Económico
OCP 1.2	Al 2020, lograr un VAB en el sector agricultura y ganadería de 4,000 millones de soles.	VAB por sector	Número	Desarrollo Económico
OCP 1.3	Al 2020 y al 2026, lograr un VAB en el sector alojamiento y restaurantes de 450 y 550 millones de soles respectivamente.	VAB por sector	Número	Desarrollo Económico
OCP 1.4	Al 2018 y al 2024, lograr un VAB para la macro región de 27,700 millones de soles y 35,200 millones de soles respectivamente.	VAB total	Número	Desarrollo Económico
OCP 4.1	Al 2020, lograr crear 120 mil nuevos puestos de trabajo en la macro región siete.	Número de puestos creados	Número	Desarrollo Económico
OCP 4.3	Al 2021, lograr que el empleo formal en la macro región sea superior al 40%.	Porcentaje de empleo formal	(%)	Desarrollo Económico
OCP 5.2	Al 2022 y al 2025, lograr reducir la emisión de CO2 entre 16 y 20 Toneladas respectivamente.	Cantidad de CO2 reducido	Número	Energías Renovables
Perspectiva del Cliente				
OCP 4.2	Lograr reducir la pobreza a menos de 23% al año 2020 y a menos de 14.5% al año 2024.	Porcentaje de pobres	(%)	Desarrollo Social
OCP 4.4	Al 2022, lograr reducir la pobreza extrema a menos del 3.5%.	Porcentaje de pobres extremos	(%)	Desarrollo Social
OCP 4.5	Al 2022, lograr el acceso de la población a agua potable a través de red pública superior a 40%.	Porcentaje de acceso al agua potable	(%)	Desarrollo Social
OCP 4.6	Al 2022, lograr el acceso de la población a la salud pública superior a 55%.	Porcentaje de acceso a serv. salud	(%)	Desarrollo Social
OCP 4.7	Al 2022, lograr que el consumo interno de productos hidrobiológicos sea superior a 25 mil toneladas anuales.	Consumo interno de prod. Hidrobiológicos	Número	Desarrollo Económico
OCP 4.8	Al 2020, lograr contar con 125 Centros de Promoción y Vigilancia Comunal en las zonas con mayor incidencia de desnutrición crónica.	Número de CPVC activos	Número	Educación y Salud
OCP 4.10	Al 2018, lograr adquirir y distribuir alimentos terapéuticos para cubrir el 100% de necesidades de infantes con desnutrición aguda.	Cantidad adquirida kits terapéuticos	Número	Educación y Salud
OCP 5.1	Al 2018, lograr poner en marcha el proyecto Eólico de Nasca, cuyo aporte será de 126 MW.	Fecha de inicio del proyecto	Fecha	Energías Renovables
OCP 5.4	Al 2026, se pondrá en operación otro parque eólico en la zona de Ica con un aporte de 313 MW.	Fecha de inicio del proyecto	Fecha	Energías Renovables
Perspectiva Interna				
OCP 2.1	Al 2018, lograr el 13.4% de acceso a la educación técnico superior.	Porcentaje adultos matriculados en educ. superior	(%)	Educación y Salud
OCP 2.3	Al 2020 y al 2024, lograr el 9.5% y 16.5% de acceso a la educación superior universitaria respectivamente.	Porcentaje adultos matriculados en educ. superior	(%)	Educación y Salud
OCP 2.4	Al 2020 y al 2024, lograr el 66.2% y 88.7% de acceso a la educación primaria repectivamente.	Porcentaje niños de 3 a 5 años en la escuela	(%)	Educación y Salud
OCP 2.6	Al 2020 y al 2024, lograr el 48% y 70.5% de acceso a la educación secundaria respectivamente.	Porcentaje niños de 8 a 12 años en la escuela	(%)	Educación y Salud
OCP 3.1	Al 2018, lograr el asfaltado de 300 Km (8%) de la red vial nacional, logrando el 85% de asfaltado total de esta red vial.	Longitud vías nacionales asfaltadas	Km	Desarrollo Económico
OCP 3.2	Al 2022, contar con los 3,822 Km (100%) de red vial nacional asfaltadas.	Longitud vías nacionales asfaltadas	Km	Desarrollo Económico
OCP 3.3	Al 2020 y al 2024, alcanzar el 41% (1,670 Km) y 77% (3,110 Km) de asfaltado de la red vial interdepartamental respectivamente.	Longitud vías departamentales asfaltadas	Km	Desarrollo Económico
OCP 3.4	Al 2020 y al 2024, lograr el 28% (4,500 Km) y 56% (9,000 Km) de asfaltado de la red vial vecinal respectivamente.	Longitud vías vecinales asfaltadas	Km	Desarrollo Económico
OCP 3.5	Al 2021, lograr el asfaltado del 100% de la red vial interdepartamental que conectan con la vía interoceánica y Lima.	Longitud vías departamentales asfaltadas	Km	Desarrollo Económico
OCP 5.3	Al 2023, se logrará poner en operación la ampliación del parque Eólico de Nasca, cuya capacidad instalada incrementará a 380 MW.	Porcentaje de generación	(%)	Energías Renovables
Perspectiva de Aprendizaje				
OCP 2.2	Lograr la acreditación del Sineace para el 10% de los centros educativos de nivel primario para el 2022 y el 15% para el 2026.	Porcentaje de CE primarios acreditados	(%)	Educación y Salud
OCP 2.5	Lograr la acreditación del Sineace para el 15% de los centros educativos de nivel secundario para el 2022 y el 20% para el 2026.	Porcentaje de CE secundaria acreditados	(%)	Educación y Salud
OCP 2.7	Al 2024, lograr la acreditación del Sineace para el 10% de los centros técnicos productivos.	Porcentaje de CE superior acreditados	(%)	Educación y Salud
OCP 4.9	Al 2018, lograr la realización de cuatro campañas de concientización sobre las buenas prácticas que eviten desnutrición infantil.	Número campañas	Número	Educación y Salud

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región Siete

9.1. Análisis Competitivo de la Macro Región Siete

Para el análisis competitivo de la macro región siete se utilizará el diamante de Porter (2015), que está “basado en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones”, aplicándolo para la macro región. A continuación, se desarrollan los cuatro aspectos fundamentales: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo:

Condiciones de los factores. En esta variable, se analizarán los factores de producción de la macro región, que son los insumos necesarios para competir. Ellos son: (a) los niveles de educación del recurso humano, (b) la infraestructura física que posee, (c) la infraestructura tecnológica, y (d) la disponibilidad de capital.

Con respecto al nivel educativo del recurso humano, se tomarán los indicadores de educación del IPE (2015) para la macro región siete (ver Tabla 37). Así, se puede resaltar el gasto por alumno en educación básica para la macro región de S/. 3,199 que está por encima del promedio nacional (S/. 2,734), básicamente, por el mayor gasto del estado en los departamentos de Huancavelica y Ayacucho, quienes están por debajo del promedio en cuanto a las evaluaciones sobre el rendimiento satisfactorio en lectura y matemáticas. Sin embargo, se puede decir que es una ventaja que como macro región el rendimiento en matemáticas esté por encima de la media del país, esto gracias a la población de Ica que constituirá la vanguardia en capacitación para el resto de la macro región, ya que se debe tomar como prioridad en este sector a los departamentos de Ayacucho y Huancavelica.

Además, se analiza la oferta pública y privada para el acceso a la educación básica en la primera etapa (inicial-primaria), en donde se observa (ver Tabla 38) que el número de locales de educación pública en la macro región siete aumentó en 30.3% de 2010 a 2015, de

manera similar que el número de locales de gestión privada (28.3%), constituyendo un aumento para la macro región de 30% en el mismo periodo. Así mismo, se puede observar que la oferta privada es la que más aumentó con más del 50%, mientras que la pública solo en 31.9%, lo que evidencia por un lado la desconfianza en el servicio del estado en cuanto a educación, y, por el otro, el aumento en ingresos reales que refleja esta demanda por instituciones educativas privadas.

Tabla 37

Indicadores de Educación Según Territorio 2015 (%)

Indicador	Ayacucho	Huancavelica	Ica	Macro región VII	Perú
Rendimiento satisfactorio en lectura	34.6	28.7	49.2	38.9	43.5
Rendimiento satisfactorio en matemáticas	25.6	21.0	32.2	27.1	25.9
Gasto en alumno en educación básica (S/.)	3,657	4,021	2,015	3,199	2,734

Nota. Tomado de "Fichas Regionales," por Instituto Peruano de Economía, 2015 (<http://www.ipe.org.pe/content/fichas-regionales-2015>).

Otro aspecto a resaltar es que, a pesar de que en el periodo 2010 a 2015 aumentó el número de locales educativos en la macro región, el número de alumnos matriculados descendió en 10.8%, mientras que el número de docentes solo aumentó en 9.1%. Una explicación es la migración familiar que ocurrió en dicho periodo, provocando que las aulas, sobre todo las de nivel inicial-primario, se vean mermadas en alumnado. Este nivel pasó de tener 337,938 alumnos en 2010 a 267,303 alumnos en 2015, un descenso de 20.9% solo en las aulas públicas, mientras que en las privadas aumentó 33.4% para el mismo periodo. Es así que el descenso fue más significativo en el departamento de Huancavelica seguido de Ayacucho. También se debe resaltar el aumento del número de locales de enseñanza superior universitaria y no universitaria, que ascendió en 46.8% en el periodo evaluado. Así mismo, el número de alumnos matriculados aumentó también en 23.1% para dicho nivel. Un aumento significativo fue la oferta del nivel técnico productivo en toda la macro región de 40.7%.

Tabla 38

Variación de la Oferta en Educación para la Macro Región Siete 2010-2015

Gestión	Pública	Privada	Total	Alumnos	Docentes
Variación 2015/2010	30.3%	28.3%	30.0%	-10.8%	9.1%
2015					
Inicial-Primaria	5,465	899	6,364	325,370	21,591
Secundaria	907	154	1,061	172,630	14,697
Superior	101	37	138	24,555	1,930
Técnico productiva	103	56	159	15,796	698
Total anual 2015	6,576	1,146	7,722	538,351	38,916
2010					
Inicial-Primaria	4,141	351	4,492	381,470	20,203
Secundaria	777	462	1,239	185,490	12,999
Superior	55	39	94	19,940	1,761
Técnico productiva	72	41	113	16,429	712
Total anual 2010	5,045	893	5,938	603,329	35,675

Nota. Tomado de “Escale: Estadísticas de la Calidad Educativa,” por MINEDU, 2015 (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

A pesar de que en los niveles inferiores de educación hubo una migración hacia la gestión privada y sobre todo un descenso de la población estudiantil, en los niveles superiores se mantuvo constante e incluso aumentó el número de alumnos, lo que significa que para los siguientes años se contará con más profesionales que podrán ser empleados en los diversos sectores productivos constituyendo una ventaja competitiva. Sin embargo, es necesario empezar por dar impulso al nivel inicial-primaria, incentivando el acceso a la educación y fomentar la asistencia a las aulas a través de los programas sociales en vigencia.

Por otro lado, como ya se ha mencionado, la tasa de analfabetismo para los departamentos que conforman la macro región siete se ha reducido desde el año 2006 de manera significativa, siendo Huancavelica el que aún tiene un alto porcentaje (14.3%) de su población mayor de 15 años que es analfabeta. En general, la macro región siete ha experimentado una reducción de su tasa de analfabetismo en un porcentaje mayor a la media nacional; sin embargo, aún queda mucho en que trabajar. Por el contrario, Ica constituye una fortaleza ya que cuenta con el más bajo indicador, incluso más bajo que la tasa a nivel

nacional. De la misma manera, su reducción fue mayor (50.1%) que a nivel nacional (34.6%), lo que lo hace un departamento competente para apoyar en el desarrollo de toda la macro región.

Con respecto a la infraestructura física que posee la macro región siete, se analizará la red vial con la que cuenta para conectarse entre sí y con sus principales mercados, así como la infraestructura de sus puertos para soportar el comercio internacional. En cuanto a infraestructura en general, la macro región siete para el año 2014 se adjudicó el 18.1% del monto total nacional para obras (ver Tabla 39), sumando un total de 2,584.9 millones de soles, de los cuales solo el 12.8% estuvo destinado para el departamento de Ica, y el saldo en partes iguales para los otros dos departamentos.

Tabla 39

Monto Adjudicado por Obras 2009-2014 (en Millones de Soles)

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Macro región VII	812.7	1 060.0	1 467.1	1 332.3	1 526.0	2 584.9
Total nacional	10 733.0	12 792.8	11 495.1	15 723.8	17 480.4	14 274.1
Porcentaje (%)	7.6	8.3	12.8	8.5	8.7	18.1

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico 2016," por INEI, 2016 Lima, Perú: Autor.

Además, se observa que el monto adjudicado para el año 2014 aumentó en 218% con respecto a lo adjudicad 2009, a pesar de que el incremento del total nacional, en el mismo periodo, solo fue de 33%, lo que indica el claro objetivo del estado de procurar mayor gasto público en las regiones con mayor pobreza como Ayacucho y Huancavelica. Sin embargo, es también una ventaja que dentro de la macro región se haya incrementado las obras de infraestructura, como carreteras, puentes, excavaciones, edificaciones, etc., que servirá de base competitiva para su desarrollo.

Con respecto a la longitud de la red vial de la macro región siete, como ya se había mencionado, solo el 33% de ella corresponde a carreteras que comunican a nivel nacional y entre los departamentos. Además, de la longitud total de esta (23,880 Km) solo el 13.9% está

pavimentada, en su mayoría correspondiente a la red vial nacional. De ello se desprende la urgencia de inversión en infraestructura vial para pavimentar toda la red vial nacional y departamental pendiente, que tiene una longitud de 4,669 Km, esto asegurará que el comercio y el turismo sean los primeros en desarrollarse económicamente para luego impulsar a la macro región en general.

Actualmente se tienen dos carreteras en la macro región con contrato de concesión por montos de inversión de 377.3 millones de dólares, que representan el 7.4% de la inversión a nivel nacional concesionada. Estas son la Red Vial N° 6 - Pucusana-Cerro Azul-Ica y IIRSA Sur, Tramo 1: Marcona-Urcos (ver Tabla 40) que al 2014 solo se había invertido el 76% del compromiso de inversión (US\$ 4,108.2 millones). Estas carreteras son parte de la red nacional siendo factores de desarrollo para la macro región, por el impacto directo que tendrá en el desarrollo del comercio y turismo, sobre todo el Tramo 1: Marcona-Urcos que parte en Ica hasta Cusco.

Tabla 40

Inversión de Contratos de Concesión de Infraestructura Vial, 2014 (en Millones de USD)

Infraestructura	Compromiso de Inversión	Inversión Ejecutada
Carreteras a nivel nacional	4,108.2	3,131.6
Red Vial N° 6 - Pucusana-Cerro Azul-Ica	231.9	92.3
IIRSA Sur, Tramo 1: Marcona-Urcos	145.4	139.5

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2016,” por INEI, 2016 Lima, Perú: Autor.

Por otra parte, el total de aeródromos y aeropuertos con que cuenta la macro región siete es solo de siete estaciones aéreas de las 141 a nivel nacional (ver Tabla 41), pero cuenta con un aeropuerto nacional (en Ayacucho) y uno internacional (en Ica) que están concesionados. Estos constituyen una ventaja para el desarrollo futuro del turismo y comercio. Huancavelica no cuenta con ningún tipo de estación aérea, por lo que se hace más importante pavimentar la red de carreteras hacia y desde dicho departamento que dinamice la economía sin exceder los costos logísticos y merme la competitividad.

Tabla 41

Número de Aeródromos y Aeropuertos por Propiedad en la Macro Región Siete

	Total	Estado		Privado	
		Nacional	Internac.	Aeródromos	Uso público
Ayacucho	3	1	-	2	-
Huancavelica	-	-	-	-	-
Ica	4	-	1	1	2
Macro región VII	7	1	1	3	2
Total Nacional	141	43	11	17	69

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2016,” por INEI, 2016 Lima, Perú: Autor.

Otro aspecto importante en cuanto a infraestructura es la capacidad de los puertos, y, en ese sentido, la macro región siete cuenta con cuatro instalaciones portuarias de los 55 terminales marítimos a nivel nacional. Son dos terminales portuarios y dos multiboyas, todas en el departamento de Ica, el más importante es el puerto de pisco, llamado General San Martín, que cuenta con un muelle marginal de 700 metros de largo, con cuatro puestos de atraque (amarraderos 1, 2, 3 y 4). El puerto de Pisco es el cuarto puerto más importante del país. Este movilizó en 2014 más de 1'820,600 toneladas de carga, representando el 4.5% del total de carga movilizada en el mismo año a nivel de todos los puertos marítimos del país (ver Figura 22).

Dicho porcentaje de participación se ha mantenido casi constante en los últimos años, a pesar de que la carga total movilizada en el Perú aumentó en 64.5%. Lo que significa que el puerto General San Martín también experimentó el crecimiento de su carga movilizada. Este puerto en 2013 fue concesionado por 30 años al Consorcio Paracas, hoy Terminal Portuario Paracas, con un monto de inversión sobre los US\$ 102.4 millones, con el compromiso de modernizar en capacidad y tecnología, el cual estará culminado en 2018 e incluye la reconstrucción del muelle multipropósito (donde se ubican los amarraderos 3 y 4), que se convertirá en uno de 350 metros de largo por 35 metros de ancho capaz de soportar grúas pórtico. Para ello, se reemplazará los pilotes actuales por unos nuevos y se desplegará una

nueva y más resistente losa de concreto, se rehabilitará uno de los dos grandes almacenes allí existentes y se demolerá el otro, incluye también el dragado a 12 metros de profundidad y la construcción de un antepuerto, contemplando la incorporación de dos grúas móviles sobre llantas de 50 toneladas métricas y una de 40, un equipo absorbente móvil para granos y vehículos diversos para el transporte interno de la carga (Infraestructura peruana, 2015, 26 de noviembre).

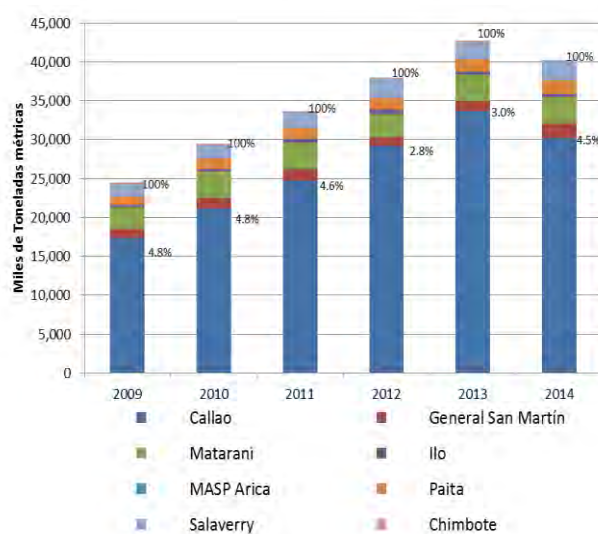


Figura 22. Tráfico de carga según terminal portuario.
Tomado de “Compendio Estadístico 2016,” por INEI, 2016 Lima, Perú: Autor.

Esta concesión está aprovechando una competencia de la macro región y en dos años más será una fortaleza competitiva al contar con mayor capacidad y nueva tecnología que impulsará su desarrollo económico.

En tercer lugar, se analiza la infraestructura tecnológica de las telecomunicaciones de la macro región siete. Así, se presenta la evolución del número de líneas de teléfonos fijos en servicio (ver Figura 23). En 2015 se registraron 90,421 líneas que representaron el 3.0% del total de líneas contratadas en el país. Como se observa, a partir de 2014 el número de líneas se redujo en 3.2% y luego en 2015 en 1.7%, en casi la misma proporción que a nivel nacional (2%), esto se explica porque cada vez la población migra a los teléfonos móviles y va dejando la telefonía fija y, por ello, ambas tienen un comportamiento inverso (ver Figura 24).

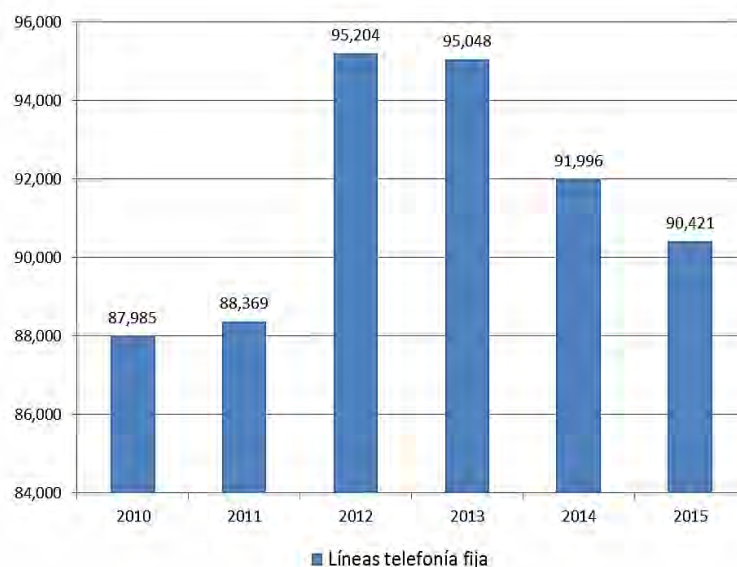


Figura 23. Evolución del número de líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados en la macro región siete.

Tomado de “Estadísticas,” por OSIPTEL, 2015 (<https://www.osiptel.gob.pe/documentos/1-indicadores-del-servicio-telefonico-fijo>).

A partir de 2011 las líneas móviles caen en número mientras que en ese mismo año el número de líneas fijas aumentaron, a partir de ese año estas presentaron una tendencia a la baja, mientras que la tendencia de las líneas móviles fueron al alza hasta el 2015. Con respecto a las líneas de telefonía de servicio público, estas también vienen experimentando una baja dentro de la macro región siete (ver Figura 25); sin embargo, aún no es significativa a pesar de tener una tendencia clara en los dos últimos años.

Al analizar la densidad por cada 100 habitantes de la penetración de las telecomunicaciones en la macro región siete, se puede observar que aún existe una brecha por cubrir en cuanto a infraestructura de comunicaciones (ver Figura 26), sobre todo en telefonía móvil y telefonía fija, siendo esta brecha mayor en el departamento de Huancavelica. Así, se puede decir que, a pesar del descenso en el número de líneas a nivel nacional, aún existen oportunidades de mercado en la macro región siete, que será atractiva para las inversiones en comunicaciones. Esto conllevará al aumento del acceso de población a ellas, lo que dará lugar a consecuencias positivas para los negocios, su productividad y eficiencia.

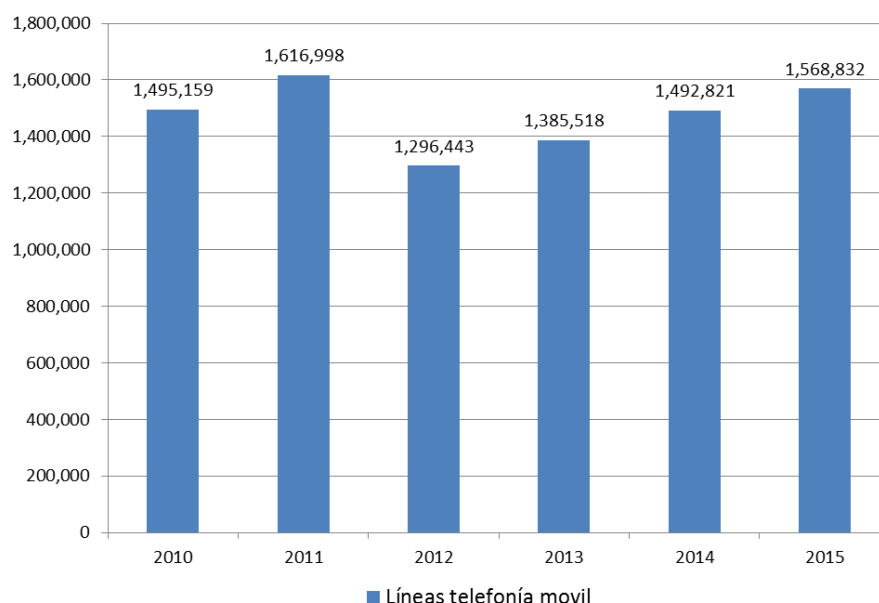


Figura 24. Evolución del número de líneas en servicio de teléfonos móviles en la macro región siete.

Tomado de “Estadísticas,” por OSIPTEL, 2015 (<https://www.osiptel.gob.pe/documentos/2-indicadores-del-servicio-movil>).

En cuarto lugar, se analiza la disponibilidad de capital como un reflejo del acceso al crédito y a la evolución del mercado financiero de la macro región. Así, se observa los créditos directos otorgados en diciembre de 2015 para toda la macro región siete (ver Tabla 42). Estos totalizaron S/. 5,170 millones, mayor en 0.8% respecto de noviembre pasado y en 4.6% con relación a diciembre de 2014. Respecto al mes de noviembre del mismo año, influenciaron los mayores saldos de la Banca Múltiple (0.4%) y de las Cajas Municipales (2.4%). Con relación a diciembre de 2014, el mayor saldo de Agrobanco (20.7%) obedeció al impulso de nuevos productos crediticos para compra de tractores, trilladoras de quinua y camiones, así como para el financiamiento de cultivos de campaña chica tanto en quinua y papa (BCRP, 2016). En cuanto a la expansión de los créditos de las Cajas Municipales y de las Edpymes (14.1% y 36.5%, respectivamente), se sustentó en préstamos por campaña navideña a la micro y pequeña empresa del sector comercio y servicios. En la Banca Múltiple, el incremento de 12%, se explicó en la absorción de la Financiera Edyficar por parte de Mi Banco (BCRP, 2016).

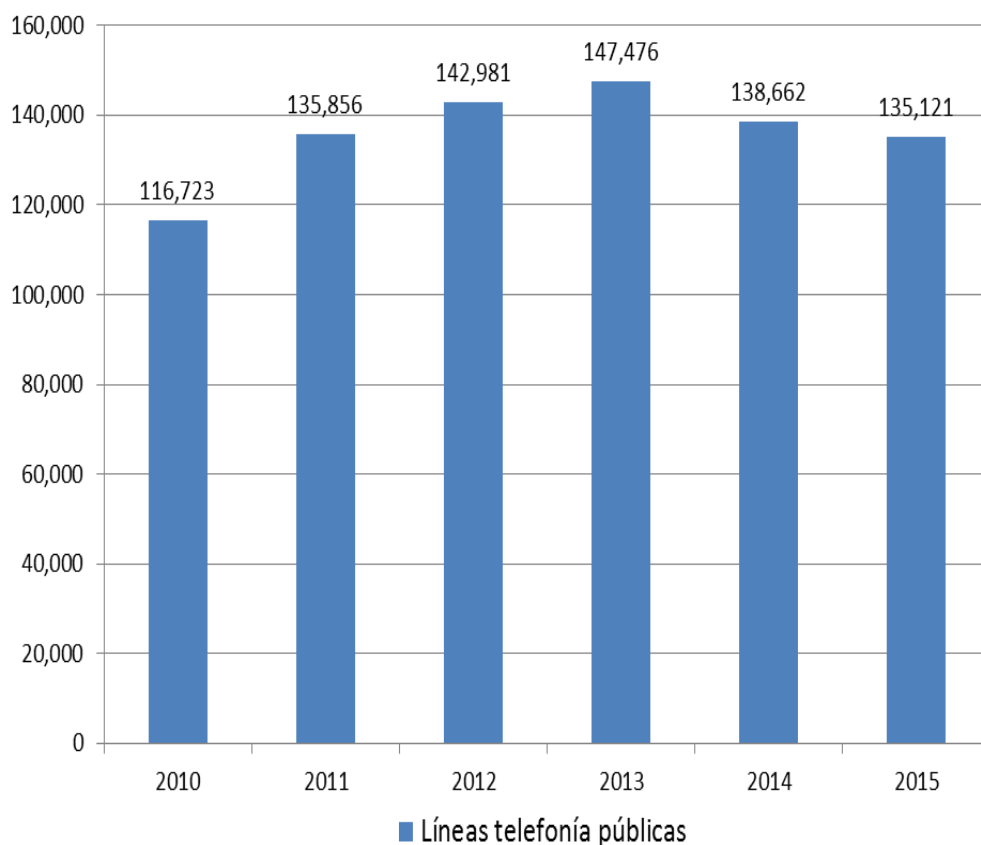


Figura 25. Evolución del número de líneas en servicio de teléfonos públicos en la macro región siete.

Tomado de “Estadísticas,” por OSIPTEL, 2015 (<https://www.osiptel.gob.pe/documentos/2-indicadores-del-servicio-movil>).

Respecto al tipo de crédito, lo orientado a empresas (59.1% de participación), mostró un incremento de 0.2% con relación a diciembre de 2014, por créditos a la pequeña y microempresa, en sectores como comercio y servicios; mientras que los créditos para personas, crecieron en 31%, por mayores saldos de créditos de consumo (12.6%) e hipotecario (20.9%), siendo en este último caso explicado por la atención de solicitudes de compra de vivienda en otros departamentos (principalmente Lima) como por el desarrollo de un proyecto de departamentos financiados en la provincia de Huamanga, Chíncha e Ica principalmente (BCRP, 2016). Además, se puede observar que el ratio de dolarización en los créditos alcanzó 21.97% al término del año 2015, nivel menor al 22.60% que se obtuvo al final del año 2014.

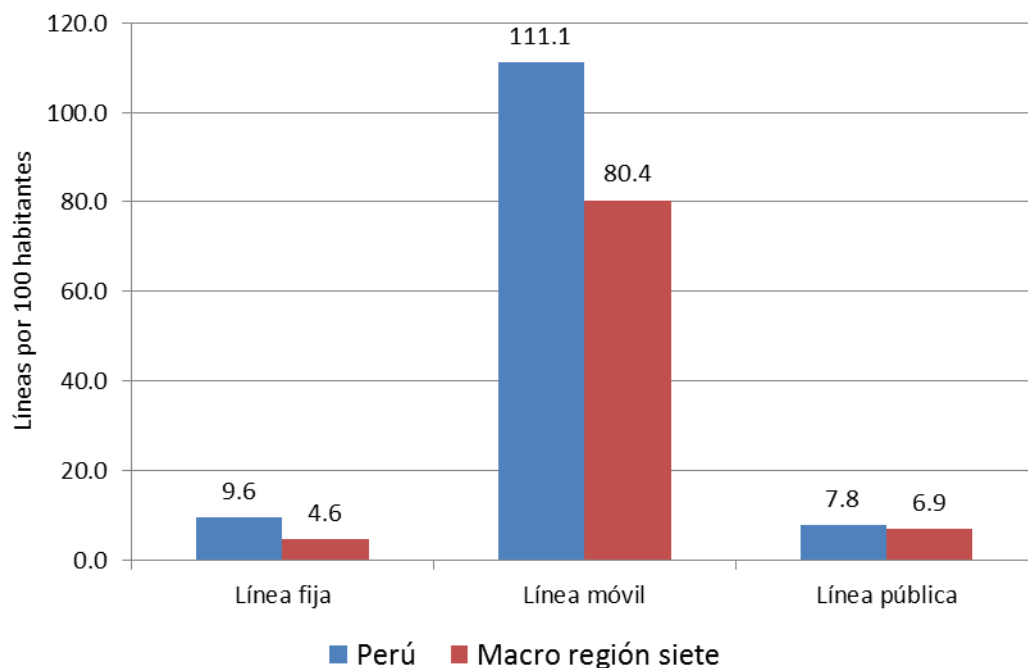


Figura 26. Densidad de la penetración del servicio de telecomunicaciones. Tomado de “Estadísticas,” por OSIPTEL, 2015 (<https://www.osiptel.gob.pe/documentos/4-indicadores-del-servicio-telefonico-en-la-modalidad-de-te>).

Con respecto a los depósitos realizados en la macro región siete para el mes de diciembre de 2015 (ver Tabla 43), se observa que se registraron un saldo de S/. 3,591 millones, con un incremento de 1.0% respecto de noviembre, explicado por los mayores saldos de la Banca Múltiple (2.0%), así como del Banco de la Nación (0.6%). Con relación a diciembre de 2014, el incremento de 1.7% obedeció a la captación de fondos de la Banca Múltiple (11.7%) de parte de clientes institucionales, así como de personas naturales, atraídas por mayores tasas de interés (BCRP, 2016). Según tipo de depósito, en términos interanuales se registró crecimiento en las modalidades, de depósitos a la vista y de ahorro con incrementos de 42.9% y 9.8% respectivamente. Respecto a los depósitos de ahorros, estuvo explicado principalmente por las tasas de interés promocionales de la Banca Múltiple. De otro lado, por tipo de moneda, los depósitos en soles crecieron 1.4% interanual y del mismo modo los depósitos en moneda extranjera (3.3%). Como se observa, el sistema financiero es muy activo en la macro región siete y el acceso al crédito es muy factible, ya que está

apoyado con los depósitos en casi el 70%, lo que constituye un factor clave para el desarrollo y la competitividad de la macro región.

Tabla 42

Crédito Directo para la Macro Región Siete (Saldo en Millones de Soles)

	Saldo (mill. nuevos soles)		Tasa de crecimiento (%)	
	Nov-15	Dic-15	Mes	12 Meses
Banco de la Nación	231	231	0.0	4.7
Agrobanco	329	334	1.5	20.7
Banca Múltiple	3,308	3,321	0.4	12.0
Instituciones No Bancarias	1,260	1,284	1.9	-13.3
Financieras	323	329	1.9	-20.0
Cajas Municipales	882	899	1.9	14.1
Cajas Rurales	41	42	2.4	-36.1
Edpymes	14	14	0.0	36.5
TOTAL	5,128	5,170	0.8	4.6
Empresas	3,038	3,057	0.6	0.2
Personas	2,090	2,113	1.1	31.0
Consumo	1,530	1,549	1.2	12.6
Hipotecario	560	564	0.7	20.9
MN	3,969	4,034	1.6	41.0
ME	1,159	1,136	-2.0	-6.0
ME (Mill. US\$)	389	381	-2.1	-6.0

Nota. Tomado de “Informes de Coyuntura y Estadísticas. Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Huancayo,” por BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>).

Condiciones de la demanda. Dentro del análisis de la macro región siete, puede indicarse que su demanda interna es poco dinámica, a pesar del crecimiento en algunos indicadores, los sectores D y E principalmente se centran en buscar mejores precios (Arellano, 2000), en estos sectores se encuentra, en gran porcentaje, la macro región siete, quien también tiene como promedio un PBI bajo. La macro región siete se compone de casi dos millones de habitantes, de los cuales el 10% de la población son adultos, esto quiere decir que la principal preocupación debe estar en preparar y formar jóvenes y niños con el fin de elevar la productividad y dinamizar la demanda interna.

Tabla 43

Saldo de Depósitos en la Macro Región Siete (En Millones de Soles)

	Saldo (mill. nuevos soles)		Tasa de crecimiento (%)	
	Nov-15	Dic-15	Mes	12 Meses
Banco de la Nación	812	817	0.6	6.0
Banca Múltiple	1,978	2,017	2.0	11.7
Instituciones No Bancarias	766	757	-1.2	-20.5
Financieras	25	26	4.0	28.2
Cajas Municipales	739	730	-1.2	38.8
Cajas Rurales	2	1	-50.0	-96.8
TOTAL	3,556	3,591	1.0	1.7
Vista	1,042	994	-4.6	42.9
Ahorro	1,459	1,546	6.0	9.8
A plazo	1,055	1,051	-0.4	-12.9
MN	2,838	2,929	3.2	1.4
ME	718	662	-7.8	3.3
ME (Mill. US\$)	240	220	-8.3	3.2

Nota. Tomado de “Informes de coyuntura y estadísticas. Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Huancayo,” por BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>).

Por otro lado, la demanda externa de la macro región siete, ya sea a nivel de otras regiones y países, es elevada, existe una demanda importante y diversificada, especialmente en los minerales y agroindustria, el potencial agroexportador resultante es de las más prometedoras, ya que ofrecería un abanico de productos de alta demanda en el resto del mundo.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. Para realizar el presente análisis se tendrá en cuenta: (a) estrategias y estructura de las principales empresas de la macro región, (b) metas de los principales sectores de la macro región, y (c) rivalidad en la macro región. Como primer punto, se hace mención a un grupo representativo de empresas dentro de la macro región siete.

- Ajegroup, ubicada en el departamento de Ayacucho, “es una empresa de la familia Añaños creada en 1988. Su producto más conocido en el país es Kola Real, [...]”.

Hoy en día, tiene fábricas en diferentes países de América y Asia. Sus ingresos anuales superan los US\$300 millones” (Castro, 2010, agosto).

- Mina Pallancata, ubicada también en Ayacucho, “produce ocho millones de onzas de plata y cerca de 40,000 onzas de oro. Hochschild Mining tiene el 60% de operación de la mina y el resto lo posee Minera Oro Vega, subsidiaria de International Minerals Corporation” (Castro, 2010).
- Ayacucho Gas, empresa ubicada en Ayacucho, se caracteriza “por explotar Allpachaka, estación de bombeo del gas que viene de Camisea” (Castro, 2010, agosto), y que lo comercializa al por mayor.
- Inti Gas, empresa familiar que comercializa también el gas GLP al por mayor, y cuenta con dos plantas envasadoras en Ayacucho y otras seis más en todo el país.
- Central Hidroeléctrica Del Mantaro, empresa ubicada en Huancavelica en la “provincia de Tayacaja, es la más grande e importante del país. Genera aproximadamente el 40% de la energía del país y alimenta al 70% de la industria nacional que está concentrada en Lima. Produce 1,008 MW en todo el complejo” (Castro, 2010, agosto).
- Compañía Buenaventura, “empresa minera productora de metales preciosos más grande del Perú e importante poseedora de derechos mineros. Actualmente, opera en siete minas del Perú, tiene control en la minera El Brocal y otros intereses minoritarios en compañías mineras” (Castro, 2010, agosto).
- Doe Run Perú, empresa que “viene desarrollando sus operaciones en la mina subterránea Cobriza, ubicada en el distrito San Pedro de Coris, provincia Churcampa. Su producción diaria asciende a 5,260 toneladas con una ley de 0.98% de cobre” (Castro, 2010, agosto).

- Compañía Castrovirreyña, empresa minera que concentra sus operaciones “en la mina “San Genaro”, ubicada en la provincia de Castrovirreyña. Exporta sus concentrados de mineral a clientes del exterior. La compañía se dedica a la exploración, desarrollo y explotación de yacimientos mineros, específicamente de minerales de plata y plomo” (Castro, 2010, agosto).
- Compañía Peruvian Aquaculture, empresa que supone “una inversión de S/. 12 millones, [...], perteneciente al grupo empresarial peruano Rodríguez-Mariátegui, está operando con el centro de cultivo de truchas más grande del país. [...]. Cuenta con una producción intensiva equivalente a 3,000 toneladas anuales para la exportación” (Castro, 2010, agosto).

El departamento de Ica cuenta con una gran variedad de empresas manufactureras y no manufactureras responsables del dinamismo económico característico de este departamento. Así, se puede mencionar las principales:

- Aceros Arequipa, localizada en la provincia de Pisco, en 2015 facturó S/. 2,288 millones siendo la más grande empresa del departamento.
- Shougang Hierro Perú, empresa localizada en la provincia de Marcona extrae y procesa hierro. Tuvo ingresos de S/. 1,076 millones en 2015.
- Compañía Peru LNG, “consorcio formado por Hunt Oil, Repsol, SK Energy y Marubeni para explotar gas natural licuado en Pampa Melchorita, Chincha” (Simons, 2009, setiembre). Tuvo ingresos por S/. 515 millones en 2015.
- Empresa Agrokasa, “conocida por su producción de espárragos, exportó” (Simons, 2009, setiembre) S/. 2,639 millones al exterior en el año 2015.
- Empresa Electro Sur Medio, que facturó en 2015 S/. 33,925 millones, y, adem “controla la distribución eléctrica para más de 100,000 usuarios en la región” (Simons, 2009, setiembre).

- Complejo Agroindustrial Beta, “líder agroexportador, especializado en cultivo de uva sobre 2,000 hectáreas en Ica” (Simons, 2009, setiembre). Facturó en 2015 cerca de S/. 385 millones.
- Compañía Pluspetrol, “el operador de Camisea cuenta con una de sus plantas principales (la de fraccionamiento) en Pisco” (Simons, 2009, setiembre). Facturó en 2015 S/. 20,655 millones.

En general, la macro región siete cuenta con una densidad empresarial de 40.6 empresas por cada mil habitantes (INEI, 2015), muy por debajo de la cifra 61.1 que fue la densidad empresarial del país. Esta densidad está concentrada en el departamento de Ica, con 60.9 empresas por cada mil habitantes, siendo el territorio de Huancavelica el que menos empresas posee, con tan solo 16.4 empresas por mil habitantes, la menor densidad empresarial a nivel nacional (ver Tabla 44). Las empresas se distribuyen en su mayoría en las principales provincias de cada departamento, así tenemos que las provincias de Ica, Chincha, Pisco, Nasca, Huamanga, Huanta, La Mar, Huancavelica, Tayacaja y Lucanas concentran más del 95.1% de las empresas de la macro región siete.

Tabla 44

Densidad Empresarial de la Macro Región Siete 2014

	Densidad empresarial (Empresas por mil Habitantes)	Habitantes (miles)	Número de Empresas
Ayacucho	34.9	689	24,034
Huancavelica	16.4	495	8,117
Ica	60.9	787	47,939
Macro región VII	40.6	1,971	80,090

Nota. Adaptado de “Análisis de la densidad empresarial,” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap05.pdf).

Se debe señalar que el mayor sector de empresas manufactureras está en la producción y comercialización de alimentos y bebidas, y dentro de las empresas no manufactureras, el

mayor sector es el comercio. Así también, se debe resaltar que el mayor porcentaje de empresas pertenecen a personas naturales (PRODUCE, 2015). Por ello, se considera a la población de la macro región siete como emprendedora, que está creando su propio trabajo aprovechando las oportunidades que el país ofrece, siendo el gran reto promover a todas estas empresas, micros y pequeñas empresas en su mayoría, y crezcan dando el salto a convertirse en empresas con mayor poder económico. En este proceso deberá participar el gobierno macro regional focalizándose en facilitarles el camino como una inversión a largo plazo.

Ante ello, se evidencia que existe una alta competencia o rivalidad en todos los sectores industrializados de la macro región siete, dado que al contar con más 80 mil empresas permite que todas busquen la competitividad para destacar en el mercado, generando beneficios a los consumidores y al sector económico en general. Sin embargo, es necesario señalar que existen provincias, dentro de la macro región, poco industrializadas, sobre todo en Huancavelica, en donde es necesario promover la inversión privada para impulsar el desarrollo de sus sectores y generar más competencia interna de sus empresas.

Condición Industrias Relacionadas y Apoyo. Existe una gran cantidad de industrias relacionadas y apoyo sobre todo en los sectores mineros y manufactura, que brindan productos y servicios a estas, y a su vez generan puestos de trabajo indirecto. En el análisis realizado sobre la condición de las industrias en la macro región siete, se observó que hubo una disminución del número de empresas de 5.9% con respecto al análisis del primer trimestre del periodo 2014-2015 y, para el segundo trimestre, se observó una disminución de 11.1%. Esto se debió a la desaceleración de la economía que tuvo lugar en este periodo, que generó el cierre de muchas pequeñas empresas. Sin embargo, al interior de la macro región su efecto no ha sido considerable, ya que esta cuenta con empresas de alta facturación como las mencionadas anteriormente, esto generó un incremento del nivel de ingresos recaudados por Sunat respecto al periodo de análisis.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región Siete

Las ventajas competitivas de la macro región siete son aquellas que al potenciarlas le revertirán beneficios futuros como consecuencia de elevar su competitividad. Según Porter (2015), “la competitividad se vincula con el nivel de productividad con el que una nación, región o clúster utiliza sus recursos naturales, humanos y capital”. Por lo que la manera de hacer competitiva a la macro región siete es elevando su productividad en el uso de sus recursos humanos, de capital y naturales. Esto elevará el estándar de vida de la población, obteniendo para esta mejor calidad de vida y podrá acceder a un mayor salario, a mejores empleos, entre otros muchos beneficios.

El IPE (2016) presentó el Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016, que permite entender la competitividad relativa de las regiones y los factores que la determinan para tomarlas en cuenta en las decisiones de políticas públicas que impulsen el desarrollo regional. Este análisis cuantifica la posición relativa de las regiones a través de seis pilares de competitividad (Entorno económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones). De acuerdo a la posición de los departamentos que conforman la macro región siete, se puede determinar cuáles son las actuales ventajas competitivas de las mismas.

Así, según el IPE (2016), en el pilar Educación, Ica logró el segundo lugar, siendo la segunda con menor analfabetismo y mayor porcentaje de población con al menos secundaria. Asimismo, Ica es la tercera región con mayor cantidad de colegios con acceso a internet. Huancavelica quedó en el puesto 20 retrocediendo una posición con respecto al año anterior.

En el pilar Salud, Huancavelica también avanzó un puesto en Salud por un mayor número de partos institucionales, superando por primera vez al promedio nacional en los últimos seis años. La región Ica ocupa el tercer lugar en cuanto a salud y alcanza el mayor porcentaje de partos institucionales, es la segunda región con mayor esperanza de vida y la tercera con mayor cobertura hospitalaria (IPE, 2016). En el pilar Laboral, la región Ica ocupa

el segundo lugar por el avance de doce puestos en el indicador de desempleo juvenil (de 19 a siete). Además, se ubica entre los cinco primeros lugares en los indicadores empleo adecuado, educación de la fuerza laboral y empleo informal (IPE, 2016).

En el pilar Instituciones, Huancavelica tiene el primer lugar avanzando un puesto con respecto al año anterior. Este departamento resulta la de menor tasa de homicidios a nivel nacional y la segunda con menor ratio de criminalidad. Destacan los avances en la ejecución de la inversión pública (del seis al cuatro), conservando el puesto 11 en percepción de la gestión pública (IPE, 2016).

Por tanto, la macro región siete será competitiva a través de estos cuatro pilares mencionados (Educación, Salud, Laboral e Instituciones) si sus políticas públicas están enfocadas a seguir potenciándolas. De esta manera, representarán sus ventajas competitivas actuales, existiendo aún otras por desarrollar en el mediano plazo para colocar a la macro región en la senda de la competitividad a largo plazo.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macro Región Siete

A pesar que la incidencia de los clústeres es limitada, “es importante la articulación de las empresas exportadoras con las industrias de bienes de capital y de consumo masivo, con miras a incrementar la producción y la productividad a través de la ampliación de mercados” (CEPLAN, 2011). Actualmente en la macro región siete no existe ningún grupo de empresas que se asemeje a la definición de clúster; sin embargo, existe el potencial de poder desarrollarlas inicialmente en el departamento de Ica donde existe un conglomerado de empresas relacionadas. Por otro lado, en Huancavelica, al existir el recurso hídrico, proveniente de lagunas, reservorios y ríos, así como la variedad de papas, arvejas y choclo que existen, representa un enorme potencial agroindustrial, que posibilita la creación de clústers en las zonas de sierra.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los clústers, formadas por un grupo de empresas e instituciones interconectadas por actividades económicas similares y/o complementarias y localizadas en una proximidad geográfica, estimulan la productividad y la innovación, constituyendo una fuente dinámica de generación de empleo e ingresos, por lo que se puede convertir en el motor del desarrollo económico regional (Porter, 2015). Así, se puede mencionar iniciativas como: “Clúster región Ica”, desarrollada y llevada a cabo por el Gobierno Regional de Ica en conjunto con el Ministerio de la Producción, para el “Desarrollo de iniciativas de Clúster en el país” que tienen como objetivo tomar acuerdos acerca de las acciones y políticas de organización en aras del desarrollo y promoción de las empresas vitivinícolas de la región (Gobierno Regional de Ica, 2016). De la misma manera, la Municipalidad de Ayacucho a través de la Secretaría de Desarrollo Local promueve el Clúster Apícola en la Cuenca del Salado. Sierra Exportadora está elaborando un menú de negocios para cada departamento de la sierra del país, donde se encuentran Ayacucho y Huancavelica, en función a los acuerdos de inclusión productiva alcanzados. Esto también representa un gran potencial para el fomento de clústers en la zona sierra de la macro región.

Otra iniciativa del Ministerio de la Producción, es el proyecto “Enfoque de clúster en las estrategias de competitividad empresarial y regional”, en que participaron cerca de 600 actores de la cadena de valor del comercio de diversos departamentos en los que se encontraba Ica (PRODUCE, 2015). Todas estas iniciativas tuvieron el fin de estimular la postulación y el acceso de las empresas y de los gremios a los fondos del Programa de Apoyo a Clústers (PAC), que, como se observa, están siendo promovidos desde el gobierno central en la búsqueda de dar competitividad a las regiones. Por ello, es evidente que la formación de Clústers en la macro región es una posibilidad real tanto en la zona costera como en la sierra, posibilitando su crecimiento económico.

9.5. Conclusiones

La posición competitiva actual de la macro región siete es relativamente ventajosa toda vez que aún posee diversos sectores en los que existe una brecha por cubrir, sobre todo en los sectores de educación, en que está ligeramente por debajo de la media del país, a pesar de su mayor gasto promedio por alumno que la media del Perú. Además, tiene una brecha negativa en cuanto a la penetración de las telecomunicaciones que ha contribuido al poco dinamismo observado en su demanda interna, fiel reflejo de su densidad empresarial ubicada lejos por debajo de la media nacional.

Sin embargo, al tener una posición relativamente ventajosa puede decirse que existen sectores que representan una ventaja hoy y una fuerte ventaja potencial en el mediano plazo, tales como la posesión del quinto puerto más grande del país, los siete aeropuertos y aeródromos por explotar, la rivalidad entre empresas agrupadas en las capitales de departamentos, así como la instalación de clústers, que unidos a los cuatro pilares (Educación, Salud, Laboral e Instituciones) que posee como potenciales ventajas, y gestionadas de manera que busque alcanzar la visión planteada, la macro región siete tiene una clara ventaja competitiva en el largo plazo para competir con cualquier macro región del país.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La matriz PEI representa el resumen de todo el Proceso del Plan Estratégico formulado en el presente documento, y muestra los puntos más importantes propuestos en la misma (ver Tabla 45)

10.2. Conclusiones Finales

Del análisis del plan estratégico de la macro región siete se desprenden las siguientes conclusiones:

- La macro región siete tiene como principales oportunidades (a) poseer las tres regiones naturales y una amplia diversificación cultural, (b) posee el sexto mejor puerto de Latinoamérica, y (c) integrar la vía Libertadores e Interoceánica que conecta Brasil con los puertos del Pacífico.
- La matriz EFE mostró que las oportunidades que posee la macro región siete no están siendo aprovechadas, así como no se están contrarrestando de manera eficaz las amenazas, esto se confirma con las matrices PC y PR.
- El presente Plan Estratégico Agregado plantea cinco objetivos de largo plazo formulados teniendo en cuenta la visión planteada que se debe alcanzar en un plazo de 10 años. Tienen como fin que la macro región siete se convierta en un referente en el país en cuanto a inversiones, al desarrollo de sus sectores económicos, en la gestión de sus recursos, en el tratamiento a sus visitantes y en la calidad de vida que brinda a su población. Estos objetivos pueden ser medidos, son realistas, son desafiantes y son alcanzables en el tiempo planteado.
- La creación del primer circuito turístico macro regional, constituye una fortaleza que puede explotarse de manera inmediata, aprovechando las tres regiones naturales del país (costa sierra y selva), se puede ofrecer al turista circuitos

turísticos vivenciales, culturales e históricos, impulsando el dinamismo de la economía, que como círculo virtuoso, generará que el poblador ofrezca diversos servicios al turista, consiguiendo que la riqueza se redistribuya en la macro región.

- Dentro de las debilidades encontradas, se tiene la falta de fomento en ciencia y tecnología, así como el incremento de la informalidad que está llevando al aumento del contrabando perjudicando el ciclo económico de la macro región. La agricultura tiene poca tecnificación debido a la falta de capacitación y apoyo por parte del gobierno, ya sea local o nacional, además existe un bajo desarrollo educativo, por la falta de acceso a los colegios o falta de profesores preparados y capacitados, el sistema de salud es el más deficiente, ya que no llega a las zonas alejadas, por falta de acceso vial.
- Existe un potencial en el desarrollo de clústers industriales en los principales epicentros comerciales de la macro región, estos ya están identificados y su promoción diversificará las industrias basándose en la especialidad de cada una de ellas, además fortalecerá la cadena productiva. De esta manera se dará impulso al desarrollo de la industria agrícola y pecuaria tradicional y no tradicional, ampliando la base de productos agroexportables.
- La macro región siete tiene un potencial competitivo basado en cuatro pilares (Educación, Salud, Laboral e Instituciones) en los que ha presentado avances significativos en los últimos años, no siendo aún suficiente para representar una clara ventaja. Esto unido al potencial turístico, agroexportador e hidroenergético, representa una ventaja competitiva potencial en el mediano plazo.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar el presente Plan Estratégico, mediante su entrega al gobierno central para su ejecución inmediata y coordinada con todas las instituciones del estado y

grupos de interés involucrados para que constituya la base del desarrollo económico y social, quienes deberán monitorear el constante avance en la consecución de los objetivos de corto plazo respetando los lineamientos, políticas y valores planteados en la obtención de la visión a través de las estrategias retenidas propuestas.

- Los líderes de la macro región siete deben generar las condiciones para aprovechar de manera eficiente las oportunidades que las ventajas comparativas le otorgan a su territorio, de tal manera que puedan a través de ello, minimizar las amenazas que el entorno genera.
- El gobierno macro regional debe implementar y monitorear, a través del Cuadro de Mando Integral, los alcances del presente Plan Estratégico mediante la consecución de los objetivos de corto plazo que son medibles, realistas y alcanzables en el tiempo establecido.
- Desarrollar investigaciones de mercado nacionales e internacionales, que le permitan a las pequeñas y medianas empresas tener una guía de acción para el desarrollo de su competitividad y el incremento de su producción.
- Desarrollar el proceso de integración socio cultural de los departamentos integrantes de la macro región siete, de tal forma que sus ciudadanos se sientan identificados con un solo gobierno, a fin de que la gestión del cambio sea positiva y contribuya con el desarrollo planteado en el presente PEA.
- Desarrollar los circuitos turísticos de manera inmediata que incluya las provincias más alejadas, de tal forma que se conviertan en la principal fuente inicial de ingresos económicos y motor del desarrollo de dichas provincias.

- Desarrollar los clústers industriales identificados que aporten a los agentes contacto con otras empresas cruzando conocimiento y posibilidades de negocio, a la vez que se conviertan en una herramienta de posicionamiento conjunto de las empresas.
- Ejecutar como prioridad las estrategias de educación, infraestructura vial y reducción de la pobreza.



Tabla 45

Plan Estratégico Integral para la Macro Región Siete

Misión: La misión de la macro región siete es organizar y conducir la gestión pública macro regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la macro región, preocupándose por el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.		Visión:					Principios Cardinales	VALORES:
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5		
La macro región siete para el año 2027 tendrá una población económicamente activa competitiva insertada en una economía eficiente, que fomenta la inversión nacional e internacional, basado en ejes productivos como la agricultura, turismo y agro exportación sustentados en tecnologías modernas que brinden infraestructura y sustentabilidad energética de tal manera que eleven la calidad de vida de su población, dentro de un modelo de gestión pública que promueva la integración socio-económica con equidad, y refleje valores de honestidad, idoneidad y transparencia.		<p>Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la macro región será de 42,900 millones de soles (23,841 millones de soles en 2015).</p> <p>Al 2027, en Educación el acceso en el nivel primario será de 100% (43.74% en 2015), 90% en nivel secundario (25.54% en 2015), 35% en el nivel técnico superior (2.18% en 2015) y 20% en el nivel superior universitario (2.53% en 2015).</p> <p>Al 2027, el asfalto será de 100% de la red vial nacional, de 100% de la red vial interdepartamental, de 70% de la red vecinal; así como el afirmado del 100% de las vías vecinales sin asfaltar.</p> <p>Al 2027, la pobreza de la macro región siete será inferior de 10% (31.3% en 2015) y la pobreza extrema habrá sido erradicada (7.8% en 2015).</p> <p>Al 2027, el consumo proyectado de energía eléctrica para la zona costera será de 4,050 Gw-hr, se cubrirá el 15% de esta demanda con Energía Eólica con una capacidad instalada de 693 MW.</p>					<p>1. Influencia de terceras partes</p> <p>2. Lazos pasados y presentes</p> <p>3. Contrabalance de los intereses</p> <p>4. Conservación de los enemigos</p>	<p>• Transparencia, ya que todos los actos y decisiones debe ser hechas sin dejar ningún lugar a dudas o que se preste a malos entendidos.</p> <p>• Respeto, primero se debe establecer el respeto a la institución del estado, a través de la existencia de la macro región, en segundo lugar, el respeto entre los miembros de la comunidad dentro de su día a día.</p> <p>• Compromiso, una vez que se establecen los lineamientos e identificados los problemas que afectan a la macro región, se debe tener el compromiso de parte, primero, de las autoridades que encabezarán este cambio, y en segundo lugar de cada integrante de la comunidad que participará en este proceso.</p> <p>• Confianza, para que todos los participantes en este proceso se sientan con la seguridad de poder plasmar sus ideas para el bien del proceso a implementar.</p> <p>• Comunicación, que este principio sea desde el que dirige este proceso hasta todos los integrantes de la comunidad, en la cual se pueda compartir la información, y sobre todo los conocimientos que tienen cada uno.</p>
<p>Intereses Organizacionales</p> <p>1 Mejorar Educación</p> <p>2 Mejorar Agricultura</p> <p>3 Promover el Turismo</p> <p>4 Mejorar Red Vial</p> <p>5 Promover la Generación Energética</p> <p>6 Promover el Comercio Internacional</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <p>Desarrollar la inversión nacional y extranjera en las industrias de agroexportación y en sector pecuario (papa y camélidos).</p> <p>F Construir infraestructura vial y servicios de apoyo al sector turismo.</p> <p>F Desarrollar el primer circuito turístico macro regional.</p> <p>F Desarrollar el puerto de Pisco como el puerto alterno del Callao.</p> <p>F Desarrollar proyectos de generación de energía alternativa (eólica).</p> <p>F Desarrollar infraestructura vial de apoyo al comercio macro regional e internacional.</p> <p>Establecer programas de formación técnica a nivel de colegios y crear institutos tecnológicos que aporten innovación a los sectores productivos.</p> <p>F Establecer programas de capacitación agrícola.</p> <p>Implementar sistemas de tecnificación agrícola y ganadera con el apoyo del gobierno central y organismos internacionales.</p> <p>D Concesionar el Puerto de Pisco para dotarlo de infraestructura moderna.</p> <p>Desarrollar circuitos turísticos alternativos que incluyan las áreas naturales e históricas de la macro región.</p>		X	X	X	X	X	<p>POLITICAS Fomentar la comercialización y generación de energías renovables.</p> <p>Respeto por el medio ambiente.</p> <p>Promover la inversión en todos los sectores de la macro región.</p> <p>Búsqueda de la eficiencia energética operativa.</p> <p>Formar y retener el capital humano.</p> <p>Promover la formación y capacitación profesional del capital humano.</p> <p>Alentar la productividad del capital humano y la eficiencia de sus procesos.</p> <p>Promover la participación activa de los agentes de todos los sectores productivos que permitan obtener más clientes en el extranjero.</p> <p>Buscar la participación activa de las principales universidades de la Macro Región en el desarrollo e implementación de mejoras en los procesos productivos.</p> <p>Alentar la productividad del personal administrativo del municipio y la eficiencia en los procesos.</p> <p>Promover la generación de proyectos de innovación en todos los niveles de la educación.</p> <p>Búsqueda constante de la mejora continua y aumento de la productividad.</p> <p>Integrar a la comunidad vinculada por medio de programas de responsabilidad social que colaboren como sector productivo en reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población de las zonas de influencia.</p>	<p>CODIGO DE ÉTICA</p> <p>• Ayuda mutua entre los miembros de la comunidad, sin esperar nada a cambio.</p> <p>• Cumplimiento de las directrices emanadas y velar por el buen uso y la transparencia de los recursos en los que se pueda incurrir.</p> <p>• La participación de todos los que estén involucrados dentro de este proceso en la macro región.</p> <p>• Incentivar que los participantes dejen de lado sus creencias regionales o diferencias que puedan existir a fin de contribuir con el crecimiento y mejora de los problemas de la macro región.</p>
<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p> <p>3. Perspectiva interna</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p>		<p>OCP 1.1 Del 2018 al 2022, lograr un incremento del VAB en el sector Electricidad, gas y agua de 300 millones de soles.</p> <p>OCP 1.2 Al 2020, lograr un VAB en el sector agricultura y ganadería de 4,000 millones de soles.</p> <p>OCP 1.3 Al 2020 y al 2026, lograr un VAB en el sector alojamiento y restaurantes de 450 y 550 millones de soles respectivamente.</p> <p>OCP 1.4 Al 2018 y al 2024, lograr un VAB para la macro región de 27,700 millones de soles y 35,200 millones de soles respectivamente.</p>	<p>OCP 2.1 Al 2018, lograr el 13.4% de acceso a la educación técnico superior.</p> <p>OCP 2.2 Lograr la acreditación del Sineace para el 10% de los centros educativos de nivel primario para el 2022 y el 15% para el 2026.</p> <p>OCP 2.3 Al 2020 y al 2024, lograr el 9.5% y 16.5% de acceso a la educación superior universitaria respectivamente.</p> <p>OCP 2.4 Al 2020 y al 2024, lograr el 66.2% y 88.7% de acceso a la educación primaria respectivamente.</p> <p>OCP 2.5 Lograr la acreditación del Sineace para el 15% de los centros educativos de nivel secundario para el 2022 y el 20% para el 2026.</p> <p>OCP 2.6 Al 2020 y al 2024, lograr el 48% y 70.5% de acceso a la educación secundaria respectivamente.</p> <p>OCP 2.7 Al 2024, lograr la acreditación del Sineace para el 10% de los centros técnicos productivos.</p>	<p>OCP 3.1 Al 2018, lograr el asfaltado de 300 Km (8%) de la red vial nacional, logrando el 85% de asfaltado total de esta red vial.</p> <p>OCP 3.2 Al 2022, contar con los 3,822 Km (100%) de red vial nacional asfaltadas.</p> <p>OCP 3.3 Al 2020 y al 2024, alcanzar el 41% (1,670 Km) y 77% (3,110 Km) de asfaltado de la red vial interdepartamental respectivamente.</p> <p>OCP 3.4 Al 2020 y al 2024, lograr el 28% (4,500 Km) y 56% (9,000 Km) de asfaltado de la red vial vecinal respectivamente.</p> <p>OCP 3.5 Al 2021, lograr el asfaltado del 100% de la red vial interdepartamental que conectan con la vía interoceánica y Lima.</p>	<p>OCP 4.1 Al 2020, lograr crear 120 mil nuevos puestos de trabajo en la macro región siete.</p> <p>OCP 4.2 Lograr reducir la pobreza a menos de 23% al año 2020 y a menos de 14.5% al año 2024.</p> <p>OCP 4.3 Al 2021, lograr que el empleo formal en la macro región sea superior al 40%.</p> <p>OCP 4.4 Al 2022, lograr reducir la pobreza extrema a menos del 3.5%.</p> <p>OCP 4.5 Al 2022, lograr el acceso de la población a agua potable a través de red pública superior a 40%.</p> <p>OCP 4.6 Al 2022, lograr el acceso de la población a la salud pública superior a 55%.</p> <p>OCP 4.7 Al 2022, lograr que el consumo interno de productos hidrobiológicos sea superior a 25 mil toneladas anuales.</p> <p>OCP 4.8 Al 2020, lograr contar con 125 Centros de Promoción y Vigilancia Comunal en las zonas con mayor incidencia de desnutrición crónica.</p> <p>OCP 4.9 Al 2018, lograr la realización de cuatro campañas de concientización sobre las buenas prácticas que eviten desnutrición infantil.</p> <p>OCP 4.10 Al 2018, lograr adquirir y distribuir alimentos terapéuticos para cubrir el 100% de necesidades de infantes con desnutrición aguda.</p>	<p>OCP 5.1 Al 2018, lograr poner en marcha el proyecto Eólico de Nasca, cuyo aporte será de 126 MW.</p> <p>OCP 5.2 Al 2022 y al 2025, lograr reducir la emisión de CO2 entre 16 y 20 Toneladas respectivamente.</p> <p>OCP 5.3 Al 2023, se logrará poner en operación la ampliación del parque Eólico de Nasca, cuya capacidad instalada incrementará a 380 MW.</p> <p>OCP 5.4 Al 2026, se pondrá en operación otro parque eólico en la zona de Ica con un aporte de 313 MW.</p>	<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p> <p>3. Perspectiva interna</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p>	<p>• Transparencia, ya que todos los actos y decisiones debe ser hechas sin dejar ningún lugar a dudas o que se preste a malos entendidos.</p> <p>• Respeto, primero se debe establecer el respeto a la institución del estado, a través de la existencia de la macro región, en segundo lugar, el respeto entre los miembros de la comunidad dentro de su día a día.</p> <p>• Compromiso, una vez que se establecen los lineamientos e identificados los problemas que afectan a la macro región, se debe tener el compromiso de parte, primero, de las autoridades que encabezarán este cambio, y en segundo lugar de cada integrante de la comunidad que participará en este proceso.</p> <p>• Confianza, para que todos los participantes en este proceso se sientan con la seguridad de poder plasmar sus ideas para el bien del proceso a implementar.</p> <p>• Comunicación, que este principio sea desde el que dirige este proceso hasta todos los integrantes de la comunidad, en la cual se pueda compartir la información, y sobre todo los conocimientos que tienen cada uno.</p>
		RECURSOS						
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
		PLANES OPERACIONALES						

10.4. Futuro de la Macro Región Siete

La implementación del Plan Estratégico Agregado expuesto en el presente trabajo garantizará tener en el futuro una macro región siete capaz de auto gestionar sus recursos con eficiencia, aprovechando la consolidación de su complementariedad productiva. Será una gestora de oportunidades para su población, promoviendo constantemente las ventajas competitivas que posee. Esta dará cada vez más valor a su PEA a través su desarrollo intelectual.

Por ello, en 10 años, no existirá pobreza extrema en toda la macro región siete. Además, el integro de la población infantil tendrá acceso a educación de calidad y a la salud pública. La población, en adición a esto, se identificará con la sinergia cultural de sus departamentos conformantes. De la misma manera, la población económicamente activa será competitiva para crear empleo y ser empleable en cualquier sector económico que funcionará con dinamismo, promovido desde el gobierno macro regional. En el futuro que se propone, la macro región siete será el referente del país a partir de los aspectos que han sido mencionados, así como por la calidad de su gestión pública reflejando valores de honestidad, idoneidad y transparencia.

Referencias

- Alegria, L. (2013, 15 de septiembre). ¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia?. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165>
- Alfredo Thorne: educación se lleva la "mayor tajada" del presupuesto del 2017.(2016). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/199285-alfredo-thorne-%2021/09/2016,%20de%20Semana%20Econ%C3%B3mica%20Sitio%20web:%20http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/199285-alfredo-thorne-educacion-se-lleva-la-mayor-tajada-del-presupuesto-publico-del-2017/>
- Amat, H. (2013). El mestizaje racial y cultural en el Perú. *Investigaciones sociales*, 17(31), 83-118.
- Arellano, R. (2000). *Los estilos de vida en el Perú: Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Lima, Perú: Consumidores y Mercados.
- Asociación Civil Transparencia. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2014). *Niveles socio económicos*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>
- Banco Central de Reservas del Perú. (2015). *Informes de coyuntura y estadísticas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>
- Banco Central de Reservas del Perú. (2016). *Estadísticas económicas: Cuadros anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

- Banco Mundial. (2016). *Doing business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- Beteta, J. I. (2016, 10 de febrero). La corrupción en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/gestion-tv/corrupcion-peru-2154294>
- Blondet, C. (2013). Reseña del libro “Historia de la corrupción en el Perú” de Alfonso Quiroz. *Revista Argumentos*, 7(2), 58-62.
- Castro, R. (2010, agosto). Dossier regional: Ica, top 10 empresas. *Perúeconómico*, 32(9), 20-32.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* (1a ed.). Lima, Perú: Editora Diskcopy S.A.C.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *El rostro de la informalidad en el Perú*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-rostro-de-la-informalidad-en-el-peru/
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Inversión extranjera directa en América Latina disminuye 21% en el primer semestre de 2015*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/inversion-extranjera-directa-america-latina-disminuye-21-primer-semester-2015>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2015). *Creación del instituto científico de la quinua en Ayacucho contará con apoyo del CONCYTEC*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/379-creacion-del-instituto-cientifico-de-la-quinua-en-ayacucho-contara-con-apoyo-del-concytec>
- Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú (1993).
- Contraloría General de la República. (2015). *Efectividad de la inversión pública a nivel regional y local durante el período 2009 al 2014*. Recuperado de

http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2016/Estudio_Inversion_Publica.pdf

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

Decreto Supremo N° 162-92-EF. Aprueba el reglamento de los regímenes de garantía a la inversión privada (1992).

Decreto Legislativo N° 1139. Ley de la fuerza aérea del Perú. Presidencia de la República del Perú (2012).

Decreto Supremo N° 015-2016-PCM. Aprueba la política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI. Presidencia de la República del Perú (2016).

Decreto Supremo N° 350-2015-EF. Reglamento de la ley de contrataciones del Estado. Presidencia de la República del Perú (2016).

Defensoría del Pueblo. (2016). *Conflictos sociales*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>

Defensoría del Pueblo. (2016). *Reporte de conflictos sociales N° 151*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2016/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-151---Septiembre-2016.pdf>

Editorial de Gestión: Tiempos desesperados, medidas acertadas. (2014, 4 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-gestion-tiempos-desesperados-medidas-acertadas-2104645>

Ejército del Perú. (2016). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/275-mision-y-vision>

Electroperú. (2016). *Aspectos generales de la gestión de producción*. Recuperado de

[http://www.electroperu.com.pe/ElectroWebPublica/PaginaExterna.aspx?id=19&modo=s
ubmenu3ero&idioma=ESPAÑOL](http://www.electroperu.com.pe/ElectroWebPublica/PaginaExterna.aspx?id=19&modo=s
ubmenu3ero&idioma=ESPAÑOL)

Ernst & Young. (2013). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*. Recuperado de

<http://media.peru.info/mincetur/GuiaDeNegocioeInversion2013-2014MINCETUR.pdf>

Expansión. (2016). *Perú - Gasto público defensa*. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/estado/gasto/defensa/peru>

Fondo de Inversión en Telecomunicaciones FITEL (2016). *Proyectos de Instalación de Banda Ancha para la conectividad integral y el desarrollo social de las regiones de Ayacucho, Apurímac, Huancavelica y Lambayeque*. Recuperado de

<http://www.fitel.gob.pe/pg/proyectos-ejecucion.php>

Fondo Monetario Internacional. (2015). *Perú: IMF executive board concludes 2015. [Perú: FMI conclusiones de la junta ejecutiva 2015]*, 15(133). Recuperado de

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr15133.pdf>

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. (2014). *Plan estratégico de gobierno electrónico 2014-2017*. Recuperado de

http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_FONAFE/Gestion_Corporativa/FONAFE_PEGE_2014.pdf

Frias, G. (2016, 9 de junio). El potencial del Perú: El valor agregado de la agroindustria.

CNN. Recuperado de <http://cnnespanol.cnn.com/2016/06/09/los-desafios-de-peru-un-camino-entre-la-innovacion-y-el-valor-agregado/#0>

García, E. H. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y

lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *GCG Georgetown University*. doi: 10.3232/GCG.2011.V5.N1.07

Gobierno Regional de Ayacucho. (2015). *Plan de desarrollo regional concertado 2016-2021*.

Recuperado de http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/PDRC_2016-2021.pdf

- Gobierno Regional de Ica. (2013). *Reglamento de organización y funciones*. Recuperado de http://www.regionica.gob.pe/pdf/rof_2013.pdf
- Gobierno Regional de Ica. (2016). *Con éxito se llevó a cabo el taller "Clúster región Ica"*. Recuperado de http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=3787:con-exito-se-llevo-a-cabo-el-taller-cluster-region-ica&catid=10&Itemid=35
- Grupo Propuesta Ciudadana. (2005). *Resumen del expediente técnico: Propuesta de región Ayacucho-Huancavelica-Ica*. Recuperado de <http://docplayer.es/11205310-Propuesta-de-region-ayacucho-huancavelica-ica-resumen-del-expediente-tecnico.html>
- Hedrick, Y. & Choong, D. (2015). Global destination cities index 2015. [Índice anual de ciudades globales de destino 2015]. *Mastercard*. Recuperado de <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2015/06/MasterCard-GDCI-2015-Final-Report1.pdf>
- Huancavelica. (2013). Historia de Huancavelica [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://numeroscomplejosollanta.blogspot.pe/2015/09/historia-de-huancavelica.html>
- Humala declaró de “interés nacional” la promoción de inversiones en el Perú. (2013, 24 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/humala-declaro-interes-nacional-promocion-inversiones-peru-noticia-1580748>
- Infraestructura peruana. (2015, 26 de noviembre). *Puerto General San Martín (Pisco)*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://infraestructuraperuana.blogspot.pe/2015/11/puerto-general-san-martin-pisco.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Perú: Población Económicamente Activa*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Perú: Estructura empresarial, 2013*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Compendio estadístico Perú 2014:*

Minería e hidrocarburos. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap14/cap14.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Análisis de la densidad empresarial*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap05.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Compendio estadístico Perú 2016*.

Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población económicamente activa urbana y rural por sexo y grupos de edad, según departamento, 2000-2015*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>

Instituto Peruano de Economía. (2015). *Fichas Regionales*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/content/fichas-regionales-2015>

Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de competitividad regional: INCORE 2016*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

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

Ley 29248. Ley de Servicio Militar. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).

Ley 30288. Ley que Promueve el Acceso de Jóvenes al Mercado Laboral y a la Protección Social. Congreso de la República del Perú (2014).

Loayza, N. (2010). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Estudios Económicos del Banco Central de Reservas del Perú*, 15(3), 43-64. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

MapasPerú. (2016). Mapas para GPS.[Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.mapasperu.com>

Mariluz, O. L. (2016, 07 de enero). Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>

Mariluz, O. L. (2016, 22 de marzo). Los 10 indicadores de la economía a tomar en cuenta el 2016. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/10-indicadores-economia-tomar-cuenta-2016-2156865>

Mariluz, O. L. (2016, 19 de abril). Latin focus consensus elevó estimado de crecimiento de la economía a 3.5% para el 2016. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/latinfocus-consensus-elevo-estimado-crecimiento-economia-35-2016-resultados-electorales-2158889>

Ministerio de Agricultura. (2015). *Boletín estadístico agrario SIEA 2015*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-agrario>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *Nivel de satisfacción del turista extranjero 2012*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PublicacionNSTE2012.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Centro de información: Datos turismo*.

Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Reporte estadístico de turismo: Junio 2016*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf

Ministerio de Defensa. (2001). *Libro blanco de la defensa nacional: Capítulo II*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Defensa. (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado el 24 de mayo de 2016 de http://www.mindef.gob.pe/lb_2005/index.htm

Ministerio de Economía y Finanzas. (2004). *Los lineamientos de la política arancelaria en el Perú*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/btf/Lineam_Pol_Arancel.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Perú: Política de inversión pública en Ciencia, Tecnología e Información. Prioridades, 2013-2020*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Memoria de la inversión pública 2015*. Lima, Perú: DGIP.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Consulta de transferencias a los gobiernos nacional, locales y regionales*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Presupuesto aprobado año 2016*. Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/sectr_publico/presu_2016/anexos/DistGeoGob.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Principales calificaciones de riesgo soberano*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsultas&Itemid=101017&lang=es

Ministerio de Educación. (2015). *Evaluación censal de estudiantes 2015*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>

Ministerio de Educación. (2015). *ESCALE: Estadística de la calidad educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Ministerio de Educación. (2016). *ESCALE: Estadística de la calidad educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

Ministerio de Educación. (2016). *Evaluación censal de estudiantes 2015*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-ece-2013-3/>

Ministerio de Energía y Minas. (2005). *Caracterización del departamento de Ayacucho con fines de ordenamiento territorial*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/id/581/BIV00131.pdf>

Ministerio de Energía y Minas (2015). *Boletín estadístico del subsector minero, diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2015/diciembre.pdf>

Ministerio de la Producción. (2015). *Análisis regional de empresas industriales*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/estadistica/directorio-nacional-de-empresas-industriales>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). *Infraestructura vial*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio del Ambiente. (2016). *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru->

es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/

Ministerio del Ambiente. (2016). *Agenda nacional de acción ambiental Perú 2013-2014*.

Recuperado de http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/agenda_ambiente_web.pdf

Municipalidad Provincial de Huancavelica. (2016). *Información general y ubicación*

geográfica, vías de acceso. Recuperado de

http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/?page_id=63

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2015). *Estadísticas*.

Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/4-indicadores-del-servicio-telefonico-en-la-modalidad-de-te>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2015). *Estadísticas*.

Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/1-indicadores-del-servicio-telefonico-fijo>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2015). *Estadísticas*.

Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/2-indicadores-del-servicio-movil>

Pereira, N. & Peña, B. (2015). Historia, ritual y simbolismo de la semana santa de Ayacucho.

Vicerectorado de Investigación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Recuperado de <http://www.vriunsch.com/boletin/2/historia-ritual-y-simbolismo-de-la-semana-santa-de-ayacucho>

simbolismo-de-la-semana-santa-de-ayacucho

Porter, M. E. (2010). *A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru*. [Una

estrategia para sostener el crecimiento y la prosperidad del Perú]. Recuperado de

<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010->

[1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf)

Porter, M. E. (2015). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada* (8a ed.). Barcelona,

España: Deusto.

PPK destrabará inversiones por US\$ 8,500 millones en proyectos de infraestructura. (2016).

Semana Económica. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/191860-ppk-destrabara-inversiones-por-us8500-millones-en-proyectos-de-infraestructura/?ref=ari>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Willaqniki3. Informe de diferencias,*

controversias y conflictos sociales. Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/transparencia/willaqniki/willaqniki03.pdf>

Proinversión. (2014). *Se adjudicó buena pro de la línea de transmisión Friaspata-Mollepata y subestación Orcotuna*. Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=2728

Riesgo político de Perú se ha atenuado tras un año de Humala, según Moody's. (2012).

Actualidad empresarial: Revista de Investigación y Negocios. Recuperado de

<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=18465>

Rivera, J. (n.d). *El clima de Ayacucho*. Ayacucho, Perú: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Sanchez, G., Enríquez, E. & García, V. (2008). Bahías El Ferrol y Coishco, Chimbote, Perú:

Evaluación ambiental en abril y julio 2002. *Informe del Instituto del Mar del Perú*, 35(1), 7-26.

Simons, G. (2009, setiembre). Dossier de regiones: Ayacucho y Huancavelica, top empresas.

Perúeconómico, 33(8), 14-33.

Suárez, V. (2015). La industria de la defensa y seguridad en América Latina 2014-2015.

Information & Design Solutions S.L.. Recuperado de

http://www.infodefensa.com/archivo/files/Informe_Industria_Defensa_y_Seguridad_de_America_Latina_2014_2015.pdf

- Transparencia Internacional. (2016). *Índice de percepción de corrupción 2016*. Recuperado de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
- Tecnoagro Perú. (2012). *III feria tecnología para el agro rumbo a Ica*. Recuperado de <http://www.tecnoagroperu.com.pe/galeria-de-videos.php>
- Villacorta, L. A. (2013). Instituto Peruano de Economía (IPE). Efecto de la Minería sobre el Empleo, el Producto y Recaudación en el Perú. Lima: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2012. *Revista de Economía y Derecho*, 10(37), 178-180.
- World Economic Forum. (2016). *The global competitiveness report 2015–2016*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/PER.pdf>

