

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



**Planeamiento Estratégico de la Macro Región X:**

**Moquegua, Puno y Tacna**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Claudia María Mírez Sifuentes**

**Luis Isaac Negrete Tenicela**

**Franco Alonso Nieves Rejas**

**Carmen Doris Rivera Butrón**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, junio de 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Juan Manuel Aguilar, por todo el apoyo brindado durante el proceso de elaboración del plan estratégico elaborado para esta tesis y la dirección oportuna que nos brindó, ofreciéndonos valiosa retroalimentación.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos grandes experiencias personales y profesionales durante los tres últimos años que estuvimos juntos.

CENTRUM Católica, por proporcionarnos el lugar propicio para cultivar nuestro conocimiento y habilidades gerenciales.

Nuestros padres y familiares que nos han brindado su apoyo y aliento incondicional.

Dios, por ser quien nos llena de bendiciones y nos ha permitido culminar con éxito un proyecto más en nuestras vidas.

Todas las personas que han creído en nosotros y nos han dado los consejos, las críticas y el aliento necesarios.

### **Dedicatorias**

A mis padres y a mi hermano, que me han apoyado incondicionalmente durante estos años motivándome a ser cada día mejor; y a mi esposo, cuyos valiosos consejos me han servido para crecer como persona.

Claudia Mirez

A Dios, porque me ha acompañado en cada paso que hemos dado; a mi esposa Carmen por su paciencia y comprensión en las largas horas dedicadas al estudio; a mis familiares y amigos porque nos animan cada día a ser mejores personas; y a mis compañeros de promoción por ser excelentes profesionales y estudiantes de los cuales he aprendido mucho.

Luis Negrete

A mis padres y hermanos, por apoyarme durante estos tres años comprendiendo mi ausencia cada domingo en casa y por siempre incentivarne a seguir adelante en este largo camino; y a mi esposa, por ser mi compañera incondicional en cada aventura de mi vida.

Franco Nieves

A mi esposo Roger y a mis padres, Carmen y Arnaldo, quienes me han acompañado durante estos años comprendiendo y motivándome para seguir mejorando; a mis profesores y amigos de la maestría de quienes he aprendido mucho y compartido muchas vivencias.

Carmen Rivera



## Resumen Ejecutivo

Este documento sigue el Proceso Estratégico según el Modelo Secuencial diseñado por D'Alessio (2015) y está dirigido en su aplicación a la Macro Región X del Perú, integrada por las regiones de Tacna, Moquegua y Puno. Se propone que, para el año 2027, esta pueda ser reconocida como el principal productor de quinua a nivel mundial, ubicándose dentro de los cinco primeros productores de aceituna en el mundo y siendo competitiva también en la extracción de cobre, así como en el turismo receptivo nacional y extranjero, elevando el nivel de calidad de vida de una manera socialmente responsable. Esta visión se traduce en objetivos de largo plazo, cuantitativos, alcanzables y retadores, todos ellos al 2027: (a) las ventas de aceitunas alcanzarán US\$ 166.3 millones, partiendo de los US\$ 71.3 millones vendidos en el año 2016; (b) la venta de quinua llegará a US\$ 375 millones, sabiendo que para el 2015 hubo ventas por US\$ 35.1 millones; (c) se explotarán recursos de cobre por un valor de US\$ 2,654 millones, a partir de los US\$ 1,119 millones que se explotaron en el 2014; (d) alcanzar ingresos por turismo de US\$ 6,440 millones a partir de los US\$ 2,101 millones generados en el 2015; (e) alcanzar un Valor Agregado Bruto de S/ 36,600 millones en valor constante del 2007, partiendo de un VAB igual a S/ 23,422 millones en el 2014; (e) lograr un nivel de pobreza menor al 10%, sabiendo que en el 2015 era 29.4%. Para lograr estos objetivos, se consideran como fortalezas el territorio rico en recursos naturales, los extensos cultivos con alta productividad, especialmente aceitunas, la fuerte presencia en la minería, los atractivos turísticos y el posicionamiento en la pesca. La manera en que se lograrán los objetivos es mediante estrategias intensivas, que han sido cuidadosamente analizadas y enfocadas en el desarrollo de productos y de mercados, contemplando la penetración en estos últimos.

## Abstract

Using the Sequential Model designed by D'Alessio (2015), the Strategic Process was followed to create this document for the Macro Region X of Peru, integrated by the regions of Tacna, Moquegua and Puno. It is proposed a vision for the year 2027, which will allow Macro Region X to be recognized as the main producer of quinoa worldwide, be in the top five producers of olives worldwide, being competitive also in the extraction of copper, as well as in domestic and foreign receptive tourism, which will allow its inhabitants to have a high level of quality of life, with human development in a socially responsible way. This vision translates into long-term, quantitative, achievable and challenging objectives: (a) sales of olives will reach US\$ 166.3 million, starting from US\$ 71.3 million sold in 2016; (b) the sale of quinoa will reach US\$ 375 million, knowing that by 2015 there were sales of US\$ 35.1 million; (c) copper resources will be exploited and sold for US \$ 2.654 million, from US \$ 1.119 million that were exploited in 2014; (d) reach incomes for turism from US\$ 6,440 million, starting of US\$ 2,101 millions in 2015; (e) reach a Gross value added from S/ 36,600 millions in constant value from 2007, starting of a Gross value added from S/ 23,422 millions in 2014; (f) reach a poverty level less than 10%, knowing that in 2015 it was 29.4%. In order to achieve all these goals, there will be used of the strengths like land with rich natural resources, extended crops fields with high productivity, specially olives, strong presence in mining, touristic attractions and positioning in fishing. The way in which the objectives will be achieved is through intensive strategies, which have been carefully analyzed, focusing on product development, market development and penetration in the markets where it is currently present.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Macro Región Tacna, Moquegua y Puno.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	6
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones.....	11
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional .....	13
3.1.3 Principios cardinales .....	26
3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región X.....	28
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	28
3.2.1 Condiciones de los factores .....	28
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	30
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	32

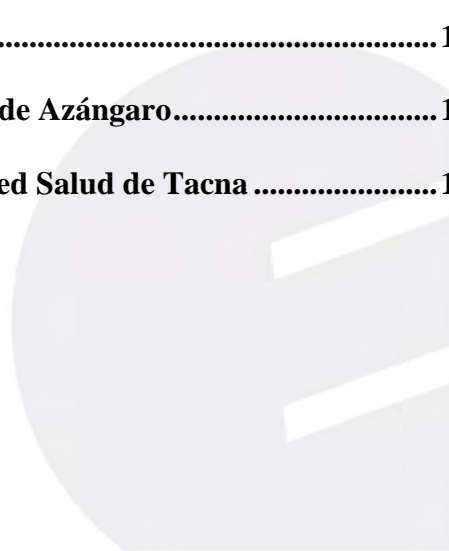
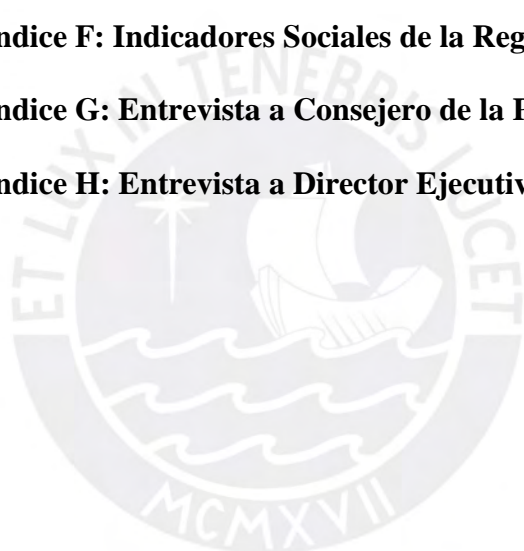
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	33
3.2.5 Influencia del análisis en la Macro Región X.....	36
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	36
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	43
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	45
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
3.5 La Macro Región X y sus Competidores.....	47
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	48
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	52
3.6 La Macro Región X y sus Referentes .....	54
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	55
3.8 Conclusiones.....	55
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>57</b>
4.1 La Evaluación Interna AMOFHIT.....	57
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	57
4.1.2 Marketing, ventas e investigación de mercado (M).....	59
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O) .....	63

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	65
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	68
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	73
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	75
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	78
4.3 Conclusiones.....	79
<b>Capítulo V: Intereses de la Macro Región X y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>80</b>
5.1 Intereses de la Macro Región X.....	80
5.2 Potencial de la Macro Región X.....	80
5.3 Principios Cardinales de la Macro Región X .....	82
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	83
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	85
5.6 Conclusiones.....	88
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>89</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	89
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	91
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	93
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	94
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	95
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	97
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	98
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	98
6.9 Matriz de Ética (ME).....	98
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	98
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	102



6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	102
6.13 Conclusiones.....	102
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>105</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	105
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	108
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	108
7.4 Estructura de la Macro Región X .....	110
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	110
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	112
7.7 Gestión del Cambio .....	113
7.8 Conclusiones.....	113
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>115</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	115
8.1.1 Aprendizaje interno.....	116
8.1.2 Procesos .....	116
8.1.3 Clientes .....	117
8.1.4 Financiera.....	117
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	118
8.3 Conclusiones.....	120
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región X.....</b>	<b>121</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Macro Región X.....	121
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región X.....	124
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macro Región X.....	125
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	126
9.5 Conclusiones.....	126

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>128</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	128
10.2 Conclusiones Finales .....	128
10.3 Recomendaciones Finales.....	132
10.4 Futuro de la Macro Región X.....	133
<b>Referencias.....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndice A: Indicadores Económicos de la Región Moquegua .....</b>	<b>147</b>
<b>Apéndice C: Indicadores Económicos de la Región Tacna.....</b>	<b>160</b>
<b>Apéndice D: Indicadores Sociales de la Región Tacna.....</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice E: Indicadores Económicos de la Región Puno.....</b>	<b>172</b>
<b>Apéndice F: Indicadores Sociales de la Región Puno.....</b>	<b>177</b>
<b>Apéndice G: Entrevista a Consejero de la Provincia de Azángaro.....</b>	<b>183</b>
<b>Apéndice H: Entrevista a Director Ejecutivo de la Red Salud de Tacna .....</b>	<b>185</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Características Generales de las Regiones de la Macro Región X.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Índice de Progreso Social de las Macro Regiones del Perú 2016.....</i>	3
Tabla 3.	<i>Hogares con Servicio Básico de Agua, Desagüe y Alumbrado Eléctrico.....</i>	4
Tabla 4.	<i>Índice de Desarrollo Humano de las Regiones que Integran la Macro Región X.....</i>	6
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	13
Tabla 6.	<i>Población del Perú por Región.....</i>	16
Tabla 7.	<i>Factores Tecnológicos del Perú.....</i>	19
Tabla 8.	<i>Distribución de Hogares Según NSE 2015.....</i>	32
Tabla 9.	<i>Exportaciones de Productos Mineros.....</i>	42
Tabla 10.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Macro Región X.....</i>	47
Tabla 11.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Macro Región X.....</i>	55
Tabla 12.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Macro Región X.....</i>	56
Tabla 13.	<i>Exportaciones FOB de la Macro Región X, en miles de US\$.....</i>	59
Tabla 14.	<i>Producción de Quinoa en la Macro Región X, en Toneladas.....</i>	62
Tabla 15.	<i>Producción Minera de la Macro Región X.....</i>	63
Tabla 16.	<i>Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros en la Macro Región X.....</i>	63
Tabla 17.	<i>Estructura Porcentual del Valor Agregado Bruto en la Macro Región X.....</i>	66
Tabla 18.	<i>Presupuesto de Gasto para la Macro Región 10, en Soles.....</i>	67
Tabla 19.	<i>Créditos y Depósitos del Sistema Financiero en la Macro Región X, en Millones de Soles.....</i>	67
Tabla 20.	<i>Puno: Índice de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y Más Trabajadores por Rama de Actividad Económica.....</i>	69

Tabla 21.	<i>Tacna: Índice de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y Más</i>	
	<i>Trabajadores por Rama de Actividad Económica.....</i>	69
Tabla 22.	<i>Moquegua: Índice de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y Más</i>	
	<i>Trabajadores por Rama de Actividad Económica.....</i>	70
Tabla 23.	<i>Cantidad de Hospitales, Centros y Puestos de Salud de la Macro Región X....</i>	71
Tabla 24.	<i>Defunciones en la Macro Región X.....</i>	73
Tabla 25.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Macro Región X.....</i>	78
Tabla 26.	<i>Matriz de Intereses de la Organización.....</i>	84
Tabla 27.	<i>Relación entre la Visión, los Intereses Organizacionales y los OLP.....</i>	87
Tabla 28.	<i>MFODA de la Macro Región X.....</i>	90
Tabla 29.	<i>Matriz PEYEA de la Macro Región X.....</i>	92
Tabla 30.	<i>Datos de la Matriz Boston Consulting Group.....</i>	94
Tabla 31.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Macro Región X.....</i>	97
Tabla 32.	<i>MCPE de la Macro Región X.....</i>	99
Tabla 33.	<i>Matriz de Rumelt de la Macro Región X.....</i>	100
Tabla 34.	<i>Matriz de Ética de la Macro Región X.....</i>	101
Tabla 35.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Macro Región X.....</i>	103
Tabla 36.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Macro Región X.....</i>	104
Tabla 37.	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Macro Región X.....</i>	109
Tabla 38.	<i>Políticas y Estrategias de la Macro Región X.....</i>	108
Tabla 39.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Macro Región X.....</i>	119
Tabla 40.	<i>Plan Estratégico Integral de la Macro Región X.....</i>	129
Tabla 41.	<i>Situación Actual vs. Situación Futura.....</i>	134

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Macro Región X: Tacna, Moquegua y Puno.....	1
<i>Figura 2.</i> Posición estratégica del Perú en el mundo.....	14
<i>Figura 3.</i> PBI del Perú, en millones de soles de 2007.....	17
<i>Figura 4.</i> Variación porcentual anual de la demanda interna, el consumo y el PBI.....	31
<i>Figura 5.</i> Cantidad de empresas por actividad económica, en la Macro Región X 2015.....	40
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de PBI por regiones 2015.....	40
<i>Figura 7.</i> Evolución del Perú y los países de América del Sur en gobierno electrónico...	44
<i>Figura 8.</i> Hogares con servicio de telefonía fija y móvil, en porcentaje.....	45
<i>Figura 9.</i> Cantidad de empresas por actividad económica, Macro Región X 2015.....	58
<i>Figura 10.</i> Producción y precios de aceitunas en Perú, por mes 2015 y 2016.....	60
<i>Figura 11.</i> Producción de aceitunas, en miles de TM.....	61
<i>Figura 12.</i> Valor agregado bruto de la Macro Región X, 2009 a 2014.....	65
<i>Figura 13.</i> Población que posee algún seguro de salud.....	71
<i>Figura 14.</i> Población con alguna enfermedad, en porcentaje.....	72
<i>Figura 15.</i> Uso de celular, televisión por cable, Internet y teléfono fijo en Puno.....	74
<i>Figura 16.</i> Uso de celular, televisión por cable, Internet y teléfono fijo en Tacna.....	74
<i>Figura 17.</i> Uso de celular, televisión por cable, Internet y teléfono fijo en Moquegua.....	75
<i>Figura 18.</i> Gasto de I+D como porcentaje del PBI.....	76
<i>Figura 19.</i> Presupuesto nacional de gasto en I+D.....	77
<i>Figura 20.</i> Matriz PEYEA.....	93
<i>Figura 21.</i> Matriz BCG de la Macro Región X.....	94
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna Externa de la Macro Región X.....	95

*Figura 23.* Matriz de la Gran Estrategia de la Macro Región X..... 96

*Figura 24.* Estructura organizacional propuesta para la Macro Región X..... 111



## 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.

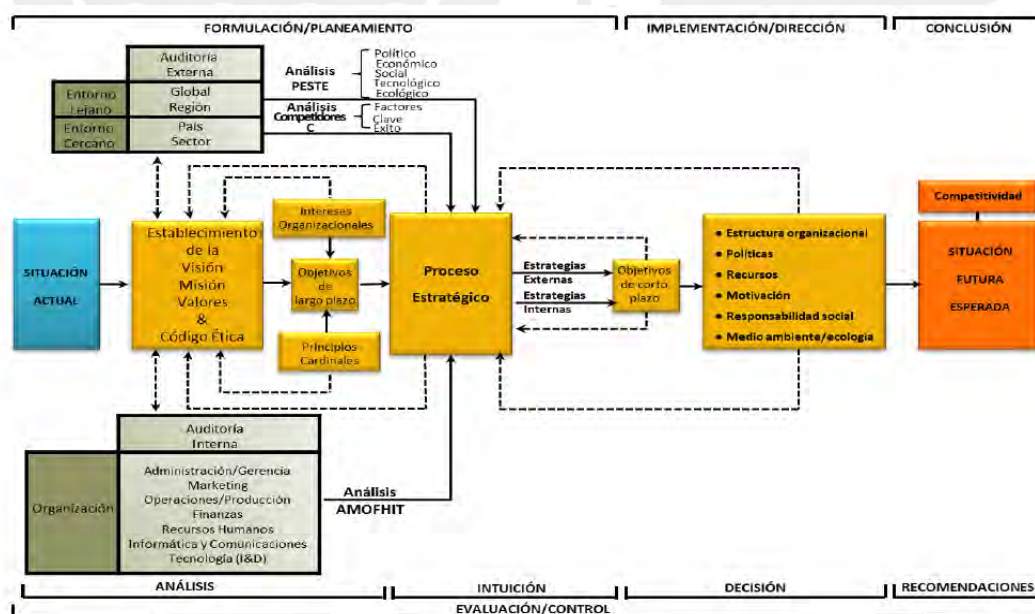


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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, MEF, 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).

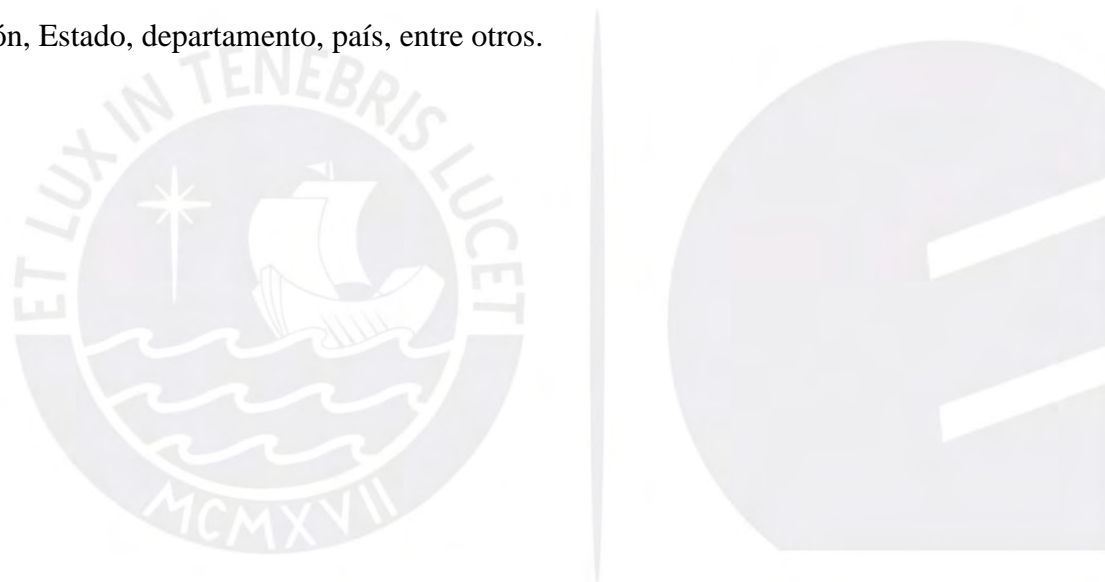
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Macro Región Tacna, Moquegua y Puno

### 1.1 Situación General

La Macro Región X se encuentra ubicada al sur del Perú y abarca las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, como se observa en la Figura 1. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a) indicó que la población en la Macro Región es de 1,938 miles de personas, siendo la región de Puno el de mayor concentración, con el 73.1% de la población. Asimismo, en la Tabla 1 se presenta la distribución de la población por región, así como la superficie que suma 103,808.9 km<sup>2</sup>.



Figura 1. Macro Región X: Tacna, Moquegua y Puno. Tomado de “Destinos: Perú,” por Adi Perú, 2015 (<http://www.universiahost.com/ongadiperu/destinos.html>).

Tabla 1

*Características Generales de las Regiones de la Macro Región X*

Región	Población estimada 2015	Superficie (km <sup>2</sup> )	Provincias
Moquegua	180,477	15,734.0	General Sánchez Cerro, Ilo, Mariscal Nieto
Puno	1,415,608	71,999.0	Carabaya, Sandia, Puno, Melgar, Lampa, El Collao, Azángaro, Chucuito, San Antonio de Putina, Huancané, San Román, Moho, Yunguyo, Lago Titicaca, Área Insular
Tacna	341,838	16,075.9	Tacna, Candarave, Jorge Basadre, Tarata

*Nota.* Tomado de “Estado de la población peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e información (INEI), 2015b ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

El 46.7% de la población habla castellano, el 28.8% quechua, el 4.0% aymara y el 21.0% otras lenguas (INEI, 2015a). Esta distribución evidencia que hay un porcentaje de la población con menos oportunidades para educarse, ya que si bien existen lenguas diversas, el idioma castellano es el que todos deben dominar para comunicarse, pues es el que se emplea para estudios primarios, secundarios y superiores. Esto ha llevado a que la tasa de analfabetismo en la Macro Región X fuese de 8.7%, y en Puno llegue a un nivel de 10.5% (INEI, 2015c). Para las personas que se encuentran dentro de este porcentaje, esta situación representa una limitación en su desarrollo personal y reduce su participación en la sociedad. Asimismo, el escaso dominio de la lectura y la escritura puede incluso restringir el acceso a ciertos beneficios y perjudicar el entorno familiar.

En el año 2015, el nivel de pobreza de la Macro Región X fue de 29.4% (INEI, 2015c), que es superior a la tasa de 21.8% del país. Esto se debe a que Puno concentra el 73.1% de la población y tiene una tasa de pobreza de 36.4%, mientras que Moquegua y Tacna manejan niveles de 8.3% y 11.2% respectivamente. En cuanto al Índice de Progreso Social (IPS), indicador que busca medir la calidad de vida de las personas, la Macro Región X tiene un valor de 49.97 como consecuencia del bajo IPS de Puno (45.17). Dichos

indicadores colocan a la Macro Región X en el séptimo lugar a nivel nacional, como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2

*Índice de Progreso Social de las Macro Regiones del Perú 2016*

Ranking	Macro Región	IPS
1	Macro Región V (Lima y Callao)	62.49
2	Macro Región IX (Arequipa)	61.86
3	Macro Región IV (La Libertad, Ancash)	58.83
4	Macro Región I (Lambayeque, Piura, Tumbes)	57.88
5	Macro Región VII (Ica, Ayacucho, Huancavelica)	57.01
6	Macro Región VIII (Cusco, Madre de Dios, Apurímac)	50.23
7	Macro Región X (Tacna, Moquegua, Puno)	49.97
8	Macro Región II (San Martín, Cajamarca, Amazonas)	48.7
9	Macro Región VI (Junín, Pasco, Ucayali, Huánuco)	48.07
10	Macro Región III (Loreto)	39.51

*Nota.* Adaptado de *Índice de progreso social regional Perú 2016* (pp. 3-24), por F.A. D'Alessio y J. Arribas, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Este bajo IPS que presenta la Macro Región X se ve afectado por el reducido porcentaje de hogares que cuentan con servicios básicos, tales como agua de red pública, servicio de desagüe y alumbrado eléctrico. En la Tabla 3 se aprecia como el 74.08% de los hogares tiene acceso a la red de agua pública, y solamente el 55.94% está conectado al servicio de desagüe. Mientras que la penetración de la energía eléctrica es mayor, llegando al 90.74% de los hogares. Se visualiza también que la región de Puno es el que peor condiciones ofrece a sus habitantes, dentro de la Macro Región X, mientras que Moquegua y Tacna tienen condiciones similares.

Tabla 3

*Hogares con Servicio Básico de Agua, Desagüe y Alumbrado Eléctrico*

Regiones	Hogares	Agua de red pública	Servicio de desagüe	Alumbrado eléctrico
En %				
Moquegua	58,400	96.40	83.10	95.70
Puno	460,800	66.90	45.00	88.80
Tacna	108,700	92.50	87.70	96.30
Total	627900	74.08	55.94	90.74

*Nota.* Adaptado de *Perú: Síntesis estadística 2015* (pp. 32-36), por J. García, J. Robles y N. Hidalgo, 2015, Lima, Perú: INEI.

En el aspecto económico, según el INEI (2016d), el producto bruto interno (PBI) del Perú en el año 2015 presentó un crecimiento de 3.3% respecto al año anterior, logrando un crecimiento anual compuesto de 5.3% desde el 2007. En el 2015, la Macro Región X logró un crecimiento de 5.6%, lo cual llegó a representar el 5.2% del PBI nacional. Este PBI está compuesto por diferentes actividades económicas, siendo la principal la minería, que representó el 26% para el 2015. La población económicamente activa (PEA) de la Macro Región X en el año 2015 ascendió a 80.9%, donde los principales sectores económicos fueron la agricultura, comercio, manufactura, hoteles y restaurantes.

El potencial de la agricultura reside en que la Macro Región X abarca dos regiones: la costa y la sierra. En los suelos de la costa se puede cultivar aceituna, caña de azúcar, tabaco, té, arroz, entre otros; mientras que en los de la sierra se siembra papa, trigo, quinua, maíz, cacao, entre otros. Asimismo, la potencialidad del turismo reside en que la Macro Región X cuenta con importantes monumentos arqueológicos, una gran gastronomía y atractivos artísticos. Con respecto a la minería, este sector económico no solo es de importancia en la Macro Región X, sino que es motor fundamental en el desarrollo del país, ya que el subsuelo es rico en cobre, plata, zinc y otros minerales (INEI, 2016d).

Por otro lado, la Macro Región X presenta problemas en el aspecto salud, pues el 14.1% de la población padece de desnutrición crónica: un 70.6% de los niños sufre de anemia y solo el 18.9% de ellos tuvo acceso a suplementos de hierro. Además, el 57.5% de la población ha recibido sus vacunas completas. En ese sentido, el reto que enfrenta la Macro Región X es la dificultad de sus habitantes para acceder a los centros de salud, ya que en promedio se demoraban de 52 a 49 minutos en el transporte público e incluso había un 64.5% de pobladores provenientes de las zonas rurales que se transportan a pie, lo que supone aún un tiempo mayor (INEI, 2016d).

Cabe destacar también el arribo de turistas, que según el INEI (2016d), para el año 2015 en la Macro Región X el número ascendió a 1'671,000 personas, lo cual abarca tanto turistas nacionales como extranjeros. Es importante mencionar que el crecimiento anual a diciembre del 2015 respecto al año anterior fue de 5%. Dentro de este grupo, se puede distinguir a los turistas nacionales que representaron el 68% de los arribos, mientras que los extranjeros significaron el 32% restante.

En el informe sobre el Desarrollo humano Perú (PNUD, 2013) se mencionó que este refleja distintas variables, como la esperanza de vida al nacer, el porcentaje de población con educación secundaria completa, los años promedio de educación y el ingreso familiar per cápita. La región de Puno muestra una situación deficiente, ya que para el 2012 sus habitantes apenas tenían 7.49 años de estudios, donde solo el 74.04% había completado la secundaria y esto probablemente haya sido una de las causas que determinaba el ingreso familiar per cápita de S/ 436.3. En el otro extremo está Moquegua, donde el ingreso fue S/ 1,042.5 y sus habitantes contaban con 9.64 años de estudio en promedio. En resumen, Tacna mostró un IDH similar al del Perú, mientras que el de Moquegua fue 22.9% mayor y el de Puno 22.1% inferior. A continuación, en la Tabla 4, se pueden observar en detalle estos datos.



Tabla 4

*Índice de Desarrollo Humano de las Regiones que Integran la Macro Región X*

	Perú	Tacna	Moquegua	Puno
<b>Población</b>				
Habitantes	30,135,875	328,915	174,859	1,377,122
Ranking		20	23	5
<b>IDH</b>				
Valor	0.5058	0.5553	0.6215	0.3942
Ranking		5	2	18
<b>Esperanza de vida al nacer</b>				
Años	74.31	76.11	77.76	67.52
Ranking		5	4	23
<b>Población con educ. secundaria completa</b>				
Porcentaje (%)	67.87	81.87	80.74	74.04
Ranking		2	4	7
<b>Años de educación (Poblac. 25 y más)</b>				
Años	9.00	9.77	9.64	7.49
Ranking		4	5	18
<b>Ingreso familiar per cápita</b>				
Nuevos soles por mes	696.9	765.9	1042.5	426.3
Ranking		5	1	20

*Nota.* Adaptado de Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013 –*Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*, Lima, Perú: PNUD.

## 1.2 Conclusiones

Para asegurar el desarrollo de la Macro Región X es indispensable mejorar significativamente los bajos niveles de acceso a salud y educación, así como reducir los niveles de pobreza mediante la explotación adecuada de los recursos naturales, por lo que se considera que es necesario desarrollar el presente plan estratégico. La Macro Región X muestra una brecha significativa en el índice de progreso social, así como en el índice de desarrollo humano. En el primer caso tuvo un puntaje de 49.97, obteniendo el séptimo puesto a nivel nacional y quedó muy por debajo de la región Lima y Callao, que tiene el liderazgo con más de 62 puntos. Este puntaje es un reflejo de las condiciones de vida de los habitantes de Tacna, Moquegua y Puno, pues se confirmó con el índice de desarrollo humano que la región de Moquegua tiene el segundo lugar a nivel nacional, pero Tacna ocupa el quinto puesto y Puno se ubica en el puesto 18, entre 24 regiones analizadas.

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

### 2.1 Antecedentes

Las regiones de Tacna, Moquegua y Puno han estado trabajando de forma independiente con misiones y visiones distintas, en donde cada uno persigue el logro de sus propios objetivos, tanto de corto como de largo plazo. Sus valores y códigos de ética muestran poca congruencia entre sí y una falta de uniformidad a nivel macro región. Para poder determinar una visión, misión, valores y códigos de ética de manera integrada, que abarquen a toda la Macro Región X, se ha analizado la situación de cada región.

El Gobierno Regional de Tacna (2016b) tiene como visión: “Promover el desarrollo integral y sostenible de la Región Tacna, con una gestión transparente, competitiva e identidad cultural” (párr. 1). Mientras que su misión es la siguiente: “Tacna con identidad cultural, competitiva, sostenible y ciudadanos felices” (párr. 2). Asimismo, ha establecido prioridades, donde figura orientar la vocación productiva hacia las áreas con mayor potencial de ser competitivas, realizar proyectos de interconexión y desarrollar las capacidades del recurso humano.

El Gobierno Regional de Moquegua (2016) propone como visión: “Conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas por la ley orgánica de su creación en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región” (párr. 2). La cual se combina con la siguiente misión:

Ser una institución moderna e integrada que brinda servicios de calidad y eficiencia, con capacidad de generar políticas de desarrollo sostenible y definido sobre la base de su personal con vocación de servicio, generando un impacto positivo en el bienestar de la población moqueguana, con una adecuada priorización y enfoque territorial de la inversión pública y privada. (párr. 2)

Por último, el Gobierno Regional de Puno (2016b) plantea como visión los siguientes aspectos:

Al 2021, somos una región andina –amazónica que ha afirmado su identidad, su población ha desarrollado interculturalmente, capacidades, valores y goza de calidad de vida, con igualdad de oportunidades. (párr. 1)

Maneja sosteniblemente sus recursos naturales y el ambiente, integrando corredores ecológicos, con una producción agropecuaria, minero – energética e industrial competitiva; basada en la ciencia, tecnología e investigación. Líder en el desarrollo de cadenas productivas en camélidos sudamericanos, ovinos, bovinos, granos andinos, café, trucha y el turismo, insertados a los mercados nacional e internacional, en un marco de desarrollo integral y sustentable. (párr. 2)

La gestión pública es moderna, transparente y democrática en el marco del Estado de derecho, con equidad y justicia social. Su territorio regional está ordenado y articulado con perspectiva geopolítica. (párr. 3)

Además, el Gobierno Regional de Puno (2016a) señaló como misión la siguiente:

Es una institución pública que impulsa el desarrollo integral de la región con la participación de los agentes del desarrollo y la población, a través de una gestión eficiente y transparente; así como promover la inversión y ejecutar proyectos estratégicos en forma concertada, en el marco de sus competencias, para generar el empleo y disminuir la pobreza. (párr. 1)

Como se observa, Tacna presenta como visión el desarrollo sostenible y calidad de vida, enfocados al turismo y la exportación, mientras que Moquegua asegura el desarrollo integral y sostenible de manera general. Por su parte, la región de Puno se enfoca en la igualdad de oportunidades, calidad de vida y ser líder en el desarrollo de cadenas productivas

en camélidos y turismo. Si bien es cierto, sí tiene presencia en crianza de camélidos y cadenas productivas; sin embargo, se enfoca más en el comercio tanto en Juliaca como en Puno.

De las misiones de cada región se puede determinar que Tacna se orienta a la prestación de servicios públicos e infraestructura en forma sostenida y sustentable. Mientras que la región de Moquegua enfoca su misión al servicio eficiente y de calidad, y generación de políticas para un desarrollo sostenible. En cambio, Puno prioriza el desarrollo integral mediante la participación de la población para generar empleo y disminuir la pobreza.

## **2.2 Visión**

La visión propuesta para la Macro Región X es la siguiente: Al 2027, la Macro Región X será reconocida por ser el principal productor de quinua a nivel mundial y ser reconocidos por estar entre los cinco primeros productores del mundo en aceitunas, siendo competitiva también en la extracción de cobre, así como en el turismo receptivo nacional y extranjero, lo que permitirá a sus habitantes contar con un alto nivel de calidad de vida y desarrollo humano.

Con esta visión se pretende, en un lapso de 10 años, lograr mejoras importantes en la situación de los pobladores de la Macro Región X, integrada por las regiones de Tacna, Moquegua y Puno. Para ello se busca reforzar los cultivos actuales con tecnología y capacitación para aumentar la productividad y lograr así ser el primer productor quinua en el mundo y estar dentro de los cinco primeros en producción de aceituna. Además, también se desarrollará el potencial turístico, permitiendo contar con una economía diversificada.

## **2.3 Misión**

La misión que se ha diseñado para la Macro Región X es la siguiente:

Somos una región donde existe la convivencia armoniosa entre las comunidades y el medio ambiente, promoviendo el desarrollo integral de la población, en un marco de equidad y justicia, siendo socialmente responsables.

## 2.4 Valores

Los valores se crean para que todos los colaboradores, y en este caso la población de la Macro Región X, conozcan qué tipo de comportamiento y situaciones son deseables y cuáles no (D'Alessio, 2015). Los valores que establecen el marco de acción de este planeamiento estratégico son los siguientes:

- **Respeto:** Preservar las costumbres y características de los distintos grupos poblacionales, fomentando la convivencia armoniosa.
- **Orden:** Seguir los procedimientos estipulados en todas las áreas productivas de la región, así como en los servicios públicos.
- **Honestidad:** Enfrentar las actividades con una actitud que busca el bien común, siendo transparente en las operaciones y negociando de modo tal que no se persiga el perjuicio de la otra parte.
- **Puntualidad:** Cumplir con las entregas en los plazos establecidos, ya sea para productos o servicios de elaboración privada como para los públicos.
- **Limpieza:** Contribuir con el cuidado de la Macro Región X y su ornato, lo cual impacta positivamente la calidad de vida de los pobladores.
- **Responsabilidad:** Honrar los compromisos, trabajando para alcanzar los objetivos que se han fijado con los distintos clientes.
- **Excelencia:** Ser eficaces, pero logrando altos estándares de desempeño, lo cual también implica ser eficientes.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética sugerido para la Macro Región X considera respetar las normas y las leyes, estableciendo puntualmente los siguientes lineamientos:

- Cuidar y proteger el medio ambiente, reduciendo el impacto negativo y aumentando el positivo.

- Contribuir al desarrollo humano de la población en las áreas rurales.
- Cumplir con los contratos y acuerdos establecidos, tanto a nivel privado como público.
- Velar por la seguridad de todos los ciudadanos.
- Competir con transparencia en distintas industrias.
- Fomentar la eficiencia y el consumo consciente de recursos.

## 2.6 Conclusiones

La Macro Región X cuenta con cuatro actividades resaltantes que deben ser utilizadas en mayor capacidad: (a) la agricultura, (b) el turismo, (c), la minería y (d) las cadenas productivas. Estas actividades permitirán mejorar los indicadores de pobreza, educación, vías de comunicación y salud con el fin de asegurar el bienestar de la población. Para engranar las actividades principales que realiza cada región es importante que estén interconectadas a fin de que toda la Macro Región X se vea beneficiada.

Las actividades que realiza deben estar alineadas a los principios éticos y valores, como el respeto, orden, honestidad, puntualidad, limpieza, responsabilidad y excelencia. Transmitir y hacer cumplir los valores y el código de ética asegurará el crecimiento y desarrollo de la Macro Región X. Asimismo, el código de ética debe cumplirse tanto para dicha Macro Región X como a nivel nacional, ya que considerar este código como un patrón a nivel nacional permitirá que sea parte de todos. Al estar todos alineados se podrá lograr un crecimiento a nivel global.

Al fusionar tres organizaciones para constituir una nueva, se debe analizar en forma detallada la cultura organizacional que ellas poseen. De esta manera se podrá integrar los elementos comunes y relevantes que permitan la unidad de pensamientos y sentimientos de sus miembros para alcanzar los objetivos propuestos de la nueva organización. El desconocer

cuáles han sido sus principios guía (visión, misión, valores y código de ética) puede retrasar la transición al nuevo proceso estratégico planteado para la Macro Región X.

Es fundamental que la visión, misión, valores y código de ética de la Macro Región X sean ampliamente comunicados y difundidos para que todos los miembros de la organización tengan pleno conocimiento, ya que ello logrará un mejor involucramiento y compromiso.

Asimismo, se debe buscar que sean completamente entendidos, ya que ellos determinarán el esquema bajo el cual se tomarán las decisiones de la organización en todos los niveles de la misma. Así se evitará desviarse de los objetivos centrales de la organización y más bien ayudarán sumando esfuerzos en cada nivel.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) en su obra *The relations of nations* definió tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Consiste en promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional, tal como se aprecia en la Tabla 5.

Tabla 5

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa del país	** Chile ** Ecuador	* Colombia * Brasil		
2. Lucha contra el narcotráfico		* Colombia * Ecuador * Brasil * Estados Unidos	* Chile * Bolivia	* Comunidad Europea
3. Lucha contra el terrorismo		* Estados Unidos * Colombia	* Ecuador	** Venezuela
4. Autosuficiencia energética		** Ecuador	* Brasil * China * Chile * Estados Unidos	
5. Desarrollo regional		** Chile ** Ecuador	* Brasil * Bolivia ** Venezuela * Colombia * Argentina	

*Nota.* \* Intereses comunes; \*\* intereses opuestos.

#### 3.1.2 Potencial nacional

A continuación, se analizarán los siete dominios que son parte del segundo componente del análisis tridimensional de las naciones. Estos son considerados como factores



del potencial nacional, pues están relacionados con las fortalezas y debilidades del país (D'Alessio, 2015). Estos dominios son los siguientes: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico; (e) histórico-psicológico-sociológico; (f) organizacional-administrativo; y (g) militar.

**Dominio geográfico.** El Perú tiene presencia en la Antártida y en la cuenca del Pacífico, con ámbitos andino, amazónico y marítimo. Adicionalmente, se perfila como un centro estratégico para las comunicaciones terrestres, aéreas y marítimas, además de fluviales y ferroviarias de América del Sur (Páez, 2013). Esto le otorga al país una posición estratégica para acceder a los principales mercados mundiales, como se aprecia en la Figura 2.



*Figura 2.* Posición estratégica del Perú en el mundo. Tomado de “Chile frente al mundo” [Mensaje del blog], por El Diario de un Viajero, 2015 (<http://diariodeunvi.blogspot.pe/2013/09/chie-frente-al-mundo-chile-es-un-pais.html>).

El Perú se encuentra ubicado en la región occidental de América del Sur, limita al norte con Ecuador (1,529 km) y Colombia (1,494 km), al este con Brasil (2,659 km), al sureste con Bolivia (1,212 km), al sur con Chile (168 km), y la línea costera tiene una extensión de 2,414 km y 200 millas náuticas. La superficie del Perú cubre 1,285,216 km<sup>2</sup>, que

son 1,279,996 km<sup>2</sup> de tierra y 5,220 km<sup>2</sup> de agua. Posee un espacio marítimo de 200 millas y el Perú es el tercer país más grande de América del Sur, luego de Brasil y Argentina. Su capital es Lima, ciudad que ocupa el puesto 20 con mayor área en el mundo (Central Intelligence Agency, 2016).

El terreno nacional se distribuye en el 18.8% de tierras agrícolas, 3.1% de tierras cultivables, 1.1% de cultivos permanentes, 14.5% de pastos permanentes, 53% de bosques y el 28.2% otras actividades. Por su ubicación geográfica, el Perú está propenso a peligros como terremotos, maremotos, inundaciones, deslizamientos y actividad volcánica leve (Central Intelligence Agency, 2016). En el Perú se distingue tres regiones naturales: (a) la costa que representa el 10% de área y concentra el 55% de la población nacional, (b) la sierra representa el 30% del área y el 32% de la población, y (c) la selva que representa el 60% del territorio con una población que representa el 13%.

La selva tiene una temperatura que varía entre 28°C y 35°C. En esta región fluye el río Amazonas, considerado como el más largo del mundo con 7,062 km de largo y de mayor descarga, cuyo promedio es de 209,000 m<sup>3</sup> por segundo (Cermal Editions, 2014). Por otro lado, en la sierra se encuentra la cordillera de los Andes, que tiene una extensión de 7,500 km<sup>2</sup>. Esta cordillera atraviesa siete naciones: (a) Chile, (b) Argentina, (c) Bolivia, (d) Perú, (e) Ecuador, (f) Colombia y (g) Venezuela; pero la mayor parte se encuentra en el Perú. Finalmente, la región de la costa está bordeada por el océano Pacífico, siendo una de las zonas más áridas del planeta, aunque también cuenta con valles fértiles, ya que están irrigados por 53 ríos cuyas nacientes están en la cordillera de los Andes. El Perú cuenta con la cuenca del Pacífico que comprende 52 ríos paralelos que desembocan en el mar, la cuenca del Amazonas, la cuenca del río Madre de Dios y la cuenca del Titicaca compartida con Bolivia. Asimismo, el país tiene más de 12,000 lagos y lagunas, siendo la más importante el lago Titicaca (Cermal Editions, 2014).

*Dominio demográfico.* El INEI (2016b) en el *Compendio estadístico Perú 2016*

indicó que el Perú está compuesto de la población rural y urbana. En la zona urbana se concentra la mayor cantidad como consecuencia de la migración desde las zonas rurales. Respecto a la composición étnica, el 47% son mestizos, 18.5% blancos, 32% etnias aborígenes, 2% negros y 0.5% asiáticos. La población total para mediados del año 2015 superaba los 31 millones, como se aprecia en la Tabla 6, donde también se observa que la región más poblada es Lima.

Tabla 6

*Población del Perú por Región*

Región	2012	2013	2014	2015
Perú	30,135,875	30,475,144	30,814,175	31,151,643
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629
Ancash	1,129,391	1,135,962	1,142,409	1,148,634
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830
Arequipa	1,245,251	1,259,162	1,273,180	1,287,205
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657
Cajamarca	1,513,892	1,519,764	1,525,064	1,529,755
Callao	969,170	982,800	996,455	1,010,315
Cusco	1,292,175	1,300,609	1,308,806	1,316,729
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,537
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170
Junín	1,321,407	1,331,253	1,341,064	1,350,783
La Libertad	1,791,659	1,814,276	1,836,960	1,859,640
Lambayeque	1,229,260	1,239,882	1,250,349	1,260,650
Lima	9,395,149	9,540,996	9,689,011	9,838,251
Loreto	1,006,953	1,018,160	1,028,968	1,039,372
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158
Piura	1,799,607	1,814,622	1,829,496	1,844,129
Puno	1,377,122	1,389,684	1,402,496	1,415,608
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,522

*Nota.* Tomado de “Índice temático: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

**Dominio económico.** Como puede observarse en la Figura 3, el Perú ha crecido 5.3% en promedio entre el 2001 y el 2015, este porcentaje representa más que Colombia y Chile y casi el doble que Brasil (“¿Cómo se encuentra”, 2016). La inversión pública ha aumentado en un 36%, mayor al 22% de inicios del 2016; a nivel desagregado resaltó la tendencia ascendente de los gobiernos locales en 49% y regionales en 27%, así como la recuperación de la inversión pública del gobierno nacional en 26%. El sector Minería e Hidrocarburos registró un crecimiento alrededor del 9%. La producción minera se ha expandido alrededor de 14% gracias a la mayor extracción de cobre, oro y plata; contrarrestado por la menor producción de hidrocarburos (-11.8%), en donde se comprueba la menor extracción de petróleo (-13%) debido al cierre temporal del Oleoducto Norperuano y a los bajos precios del crudo en el mercado internacional (Nano, 2016).

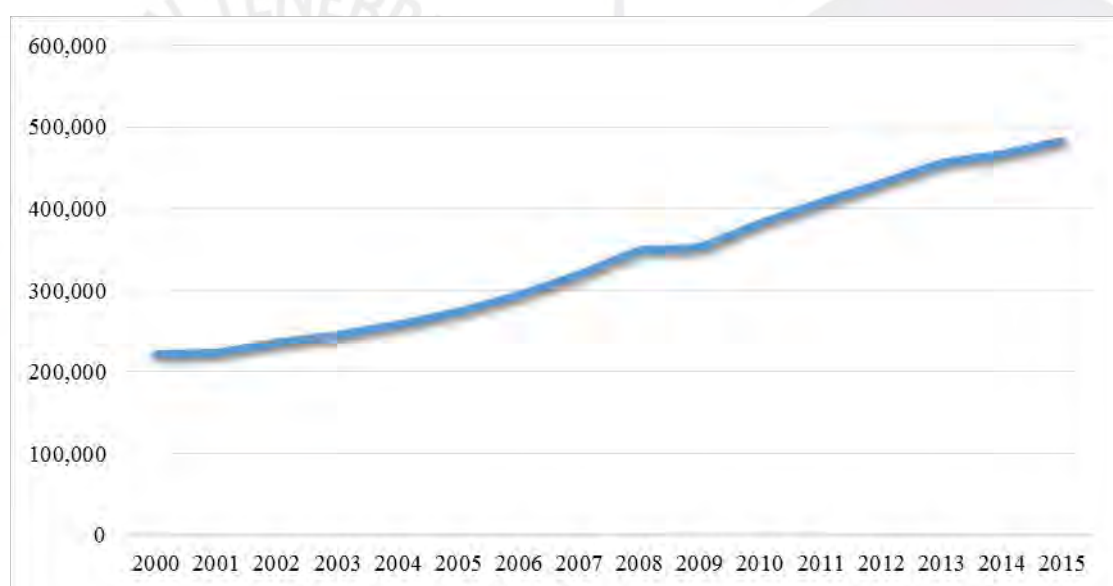


Figura 3. PBI del Perú en millones de soles en el 2007. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1950 (millones de soles a precios de 2007),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, en *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 3), Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

Mariluz (2016a) indicó en el artículo *Latin Focus Consensus* que se estima que la inflación cerrará el 2016 en un nivel de 3.4%. Asimismo, el panel de analistas considera que la desaceleración de la inflación permitirá que en el 2017 esta vuelva al límite superior del rango meta de 3%. A nivel de industrias, la minería metálica se encuentra en crecimiento, de

11.2% a 17% para este año 2016. Este porcentaje fue lo que más llamó la atención en el último reporte del BCR, dado que este sector será el principal sostén de crecimiento de la economía peruana durante el 2016. Además en este año la producción minera creció más de 30% (Mariluz, 2016b).

También se estima el crecimiento de la producción de electricidad y agua de 6% a 7.6% para este año, impulsada por la mayor demanda de energía eléctrica por parte de la actividad minera y en menor medida de la industria. Las exportaciones para este año se incrementarán de 5.4% a 6.4% debido a que se esperan mayores envíos de minerales, en especial de cobre, ante la mayor producción de Las Bambas y Toromocho. Respecto a la inflación, se estima una proyección entre 3% a 3.5%, lo que implicaría un escenario negativo por encontrarse fuera del rango meta de entre 1% y 3%. El BCRP reajustó su proyección de déficit fiscal a diciembre de 2.9% a 2.6% debido a un esperado menor gasto no financiero, siendo de 4.3% a 1.5%. Por otro lado, en el 2015 se realizaron operaciones extraordinarias que no se repetirían en magnitud similar en el 2016 (Mariluz, 2016b).

La manufactura se estima a la baja. Por un lado, se espera una recuperación de los sectores primarios; sin embargo, las actividades vinculadas a la demanda interna todavía seguirán siendo débiles, por lo que el ente emisor revisó su proyección de crecimiento de 1.1% a una contracción de 1.5%. En construcción, el BCRP recortó su estimación de crecimiento de 2.5% a 0% por la menor ejecución de gasto público en proyectos de inversión. Respecto a hidrocarburos, el ente emisor rebajó su proyección de crecimiento de 8.1% hasta un 1% por la fuerte caída del precio del crudo. Asimismo, el BCRP recortó su estimación de la inversión pública de 10.9% a 7.4% como consecuencia de retrasos en la ejecución del gasto a nivel de distritos y regiones. En la misma tendencia, la proyección de las importaciones se redujo 1.3% a 0.7% en la medida en que la importación de capitales y de bienes de consumo se ha reducido (Mariluz, 2016b).

**Dominio tecnológico-científico.** En el *Global Competitiveness Report 2016-2017* se indicó que el Perú se encontraba en el puesto 88 en el pilar de infraestructura tecnológica y en el puesto 119 en el pilar de innovación (Schwab, 2016). Esto se debe a que la Internet presenta todavía muy baja penetración, como se aprecia en la Tabla 7, ya que solo un 40.9% cuenta con acceso a esta herramienta. Asimismo, no hay disponibilidad de las últimas tecnologías y las empresas peruanas no están absorbiendo la tecnología apropiadamente.

Tabla 7

*Factores Tecnológicos del Perú*

	Ranking entre 138 países	Puntaje
Pilar de tecnología	88	3.6
Disponibilidad de las últimas tecnologías	94	4.3
Absorción de tecnología a nivel de empresas	97	4.2
Transferencia de tecnología	45	4.7
Usuarios de Internet (% de población)	91	40.9
Suscriptores de banda ancha (% de población)	81	6.4
Ancho de banda de Internet	70	43.2
Suscriptores de Internet móvil (% de población)	94	36.7

*Nota.* Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: WEF.

La poca competitividad que el país muestra en términos de tecnología es consecuencia de una baja inversión en investigación y desarrollo, la cual apenas alcanza el 0.2% del PBI. Este porcentaje coloca al Perú en desventaja frente a los otros países de la Alianza del Pacífico, quienes invierten en promedio el 1.75% de su PBI cada año (“Perú invertirá”, 2015). Sin embargo, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) ha explicado como en los últimos cinco años el presupuesto nacional ha aumentado, multiplicándose por ocho, y alcanzando los S/ 1,500 millones en el año 2016, monto que se distribuye entre distintos organismos (Orjeda, 2016).

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** Los primeros pobladores que llegaron al Perú se asentaron aproximadamente hace 20,000 años. Ellos tuvieron que cruzar el istmo de Panamá para poblar estos territorios. Eran principalmente cazadores y recolectores. Según las investigaciones más recientes, la primera civilización aparece en Caral, luego la cultura andina se expandió en diferentes zonas del Perú, dando lugar a civilizaciones que representan un gran patrimonio cultural. Las culturas preincas se desarrollaron mediante la agricultura, alimentación, vestimenta, religión, organización social y arte (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016).

El imperio inca fue la civilización más importante de Sudamérica y su desarrollo se inició hace más de 5,000 años. Este imperio fue también conocido como Tahuantinsuyo y tuvo como origen el Cusco. Su población adoraba a la tierra (Pachamama) y al sol (Inti). Los incas lograron un dominio de la geografía y construcción de ciudadelas a base de piedra. Estas ciudadelas son hoy en día grandes atractivos turísticos, por ejemplo se pueden citar los casos de Machu Picchu, que es una de las maravillas del mundo, y otras ruinas como Choquequirao, Sacsayhuaman, entre otros (MINCETUR, 2016).

En 1532 capturan al Inca Atahualpa y en 1542 se crea el virreinato del Perú bajo la corona española. Este comprendía gran parte de Sudamérica y se consolidó en el siglo XVI con el virrey Francisco de Toledo, quien estableció un sistema de manejo de mano de obra para la minería y producción artesanal. En 1821 se declara al Perú como país independiente. En aquel tiempo se producía guano, algodón y azúcar, además se termina con la esclavitud de los negros y comienzan las primeras migraciones de chinos para dedicarse a la agricultura (MINCETUR, 2016).

En 1879 el Perú se enfrenta en una guerra con Chile, la cual deja como saldo cuantiosas pérdidas para el país. Posteriormente a la derrota, entran los gobiernos militares, es así que en 1970 el país estuvo liderado por el general Juan Velasco, quien estatizó el petróleo

y los medios de comunicación, además reformó las bases agrarias por lo que cambia la propiedad de terrenos. En 1980 surge la hiperinflación y empieza la violencia de los movimientos terroristas. Luego, bajo el gobierno de Alberto Fujimori en el año 1990, se pacifica el país con la caída de estos grupos armados. Posterior a esa fecha, el Perú ha contado con gobiernos democráticos hasta la actualidad (MINCETUR, 2016).

***Dominio organizacional-administrativo.*** La organización del Estado peruano contempla los siguientes poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial; cada uno de ellos desempeña sus funciones de forma autónoma. Para Tello, Arguedas y Ugarte (2008), la organización del Estado responde al principio de división de poderes, donde el Poder Legislativo se encarga de brindar las normas generales, en forma de leyes. Al Poder Ejecutivo le corresponde aplicar las normas y gerenciar el gobierno, para lo cual se definen prioridades y se asigna el presupuesto. Mientras que el Poder Judicial se enfoca en resolver las disputas y los conflictos que se presentan entre las personas naturales o jurídicas, y los que puedan surgir con el Estado mismo.

El Presidente de la República lidera el Poder Ejecutivo y es el responsable de definir la política gubernamental. Es elegido por voto popular y dura en sus funciones por cinco años. Las personas que postulan para este cargo deben ser peruanos de nacimiento, mayores de 35 años de edad y gozar del derecho de sufragio. Es importante mencionar que en el Perú no se permite la reelección inmediata, y el Presidente de la República está acompañado en su gestión por el Consejo de Ministros, al que le corresponde refrendar sus actos, para que estos no sean nulos. Además, los ministros son personalmente responsables por sus propios actos, así como por los actos presidenciales que refrendan.

Por otro lado, el Poder Legislativo está presidido por una cámara única e integrada por 120 congresistas, los cuales son elegidos por un periodo de cinco años, a través de un proceso electoral organizado. Los congresistas se desempeñan a tiempo completo, por lo que está



prohibido que ejerzan cualquier cargo, profesión u oficio, durante el horario de funcionamiento del Congreso.

Asimismo, el Congreso de la República se encuentra integrado por el pleno, conformado por el total de congresistas elegidos democráticamente que constituyen la máxima asamblea. Cada año, al inicio del período de sesiones, los grupos parlamentarios junto con el Consejo de Ministros presentan una propuesta, en la cual se detallan los proyectos de ley que planean debatir y aprobar en el transcurso de dicho período. El pleno del Congreso, a través de votación, decide si estos proyectos se incluyen o no en la agenda legislativa. El debate de estos proyectos de ley tiene prioridad, tanto en el pleno del Congreso como en las comisiones, excepto por lo dispuesto en el artículo 105 de la Constitución Política del Estado, que no impide que puedan debatirse y dictaminarse otros proyectos.

Otro órgano a tomar en cuenta es el Consejo Directivo, el cual está integrado por los miembros de la Mesa Directiva y los representantes de los diversos grupos parlamentarios, los cuales se denominan Directivos-Portavoces, y son elegidos por su respectivo grupo. A cada Directivo-Portavoz que sea titular le corresponderá un suplente escogido también por cada grupo parlamentario. Para la conformación o integración del Consejo Directivo se procurará guardar similar proporcionalidad a la que exista en la distribución de escaños en el pleno del Congreso.

El tercer poder del Estado es el Poder Judicial, que presenta dentro de sus funciones la administración de justicia. Este se encuentra dividido en niveles, donde el nivel jerárquico superior corresponde a la Corte Suprema de Justicia de la República, luego le siguen las Cortes Superiores, los Juzgados Especializados, los Juzgados de Paz Letrados y, finalmente, los Juzgados de Paz. Otros órganos que componen el Estado peruano son los siguientes: (a) el Tribunal Constitucional, (b) el Consejo Nacional de la Magistratura, (c) el Ministerio Público, (d) la Defensoría del Pueblo, (e) el Banco Central de Reserva del Perú, (f) la

Superintendencia de Banca y Seguros y (g) Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

El Estado peruano también cuenta con una organización o estructura a nivel regional. Los Gobiernos Regionales son entes autónomos en materia política, administrativa y económica, bajo el liderazgo del Presidente Regional, conformados a su vez por el Consejo Regional. Todas estas autoridades son elegidas a través de elecciones democráticas. Los Gobiernos Locales, también forman parte de la organización del Estado, conformados por las Municipalidades provinciales y distritales, teniendo como funciones el desarrollo y beneficio de los pobladores y de las comunidades, velar por la limpieza pública y el sistema de transporte. Sin embargo, resulta importante indicar que en el Artículo 43 de la Constitución Política del Perú (1993) se señala que el Estado es uno e indivisible, agregando que su gobierno es unitario, representativo y descentralizado.

El Perú se ha caracterizado por contar con un Estado de gran tamaño, lo cual ocasiona burocracia y corrupción. Sin embargo, en los últimos años como consecuencia del crecimiento económico, se ha hecho evidente que el tamaño del Estado actual no es suficiente para brindar servicios a la creciente población. Actualmente se observa que el Estado no está presente en todo el territorio nacional, donde tiene la obligación de proporcionar servicios básicos a sus ciudadanos, tales como salud, educación, seguridad, entre otros. Esta situación denota que la envergadura del Estado ya no es suficiente y necesita ampliarse.

Sin embargo, antes de lograr esto, lo primero que debe realizarse dentro de la administración del Estado es mejorar su eficiencia. Es necesario que pueda prestar servicios básicos a la mayor cantidad posible de ciudadanos, pero con la menor burocracia. Para lograr esto, se requiere una reforma del propio Estado que inyecte dinamismo a sus procesos, sin que represente un mayor gasto a los peruanos. Su reforma se ha venido ejecutando lentamente, donde el proceso más representativo es la descentralización del poder político.

Pero esta descentralización del Estado no ha sido capaz de conferir a las regiones el control total de sus activos e ingresos, tampoco en la capacidad ni en el poder de tomar sus propias decisiones para la gestión de recursos. Esto último es debido a la falta de capacidad de gestión que tienen las autoridades, lo cual ha desencadenado escándalos de corrupción durante los últimos años. Es así que el panorama a corto y mediano plazo para el potencial organizacional-administrativo no es alentador.

**Militar.** Las Fuerzas Armadas del Perú están constituidas por tres fuerzas: (a) La Marina de Guerra, (b) la Fuerza Aérea y (c) el Ejército, las cuales en su conjunto garantizan la soberanía y la defensa del territorio peruano. La Marina de Guerra del Perú es la encargada de salvaguardar los derechos sobre los recursos naturales que se dispone en el mar y también de resguardar los principales ríos y lagos del Perú, ya que muchos de estos demarcan límites geográficos con países vecinos y a su vez cuentan con recursos que pueden ser explotados. (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2001).

Asimismo, la Fuerza Aérea del Perú tiene como competencia controlar, vigilar y defender el espacio aéreo del país, que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las doscientas millas, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado. Su propósito es contribuir en garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Además interviene en los estados de excepción y participa en el control del orden interno de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes (Decreto Legislativo N° 1139, 2012). Mientras que el Ejército del Perú tiene como misión organizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas y proteger al país de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad territorial. Además es el encargado de asumir el control del orden interno según la Constitución Política, y participar en la defensa civil y el desarrollo socio-económico, así como en operaciones de paz derivadas de acuerdos internacionales (Ejército del Perú, 2016).

La política exterior indica que está destinada a lo siguiente:

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. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011, p.119)

El Ministerio de Defensa, como órgano rector del sector defensa, se encuentra organizado para formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno. Su función es asegurar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socio económico del país y la defensa civil (Ministerio de Defensa, 2016).

Según el Ministerio de Defensa (2001), el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional es presidido por el Presidente de la República y está integrado por los siguientes sectores: (a) el Consejo de Seguridad Nacional, (b) el Sistema de Inteligencia Nacional, (c) el Sistema Nacional de Defensa Civil y (d) los Ministerios, Organismos Públicos y Gobiernos Regionales.

CEPLAN (2011) señaló 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. Se plantea como fin evitar conflictos armados y reducir el armamentismo para poder reorientar los recursos nacionales en la lucha contra la pobreza, y se necesita para ello crear un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza necesaria. No obstante, el Estado peruano se mantiene alerta y preparado para hacer frente a las amenazas contra la nación y garantizar así su seguridad, condición indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos.

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.

De allí la necesidad de (CEPLAN, 2011):

Fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, cuyas funciones están orientadas a garantizar la seguridad nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de la defensa nacional, teniendo como base fundamental la educación, que en materia de seguridad y defensa nacional es obligatoria en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional. (p. 121)

### **3.1.3 Principios cardinales**

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), la política exterior tiene como base los principios cardinales nacionales, que están constituidos por cuatro principios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Se observa que a nivel global, los diferentes sectores de la industria y comercio han cambiado significativamente; esto es debido a la apertura de mercados, incremento de la tecnología, comercio y el desarrollo de los países. Vásquez (2014), en su publicación *Beneficios de los TLCs y nuevos acuerdos*, mencionó que el comercio exterior se ha convertido en un motor muy importante de crecimiento. Así en el 2002 se crea el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el cual cobertura el 12% del comercio exterior peruano. Al 2014 se consiguió 17 TLCs con 52 economías importantes, con 8,000 empresas exportadoras; con excepción de Vietnam todos los países tienen un PBI superior a Perú. Asimismo se logra una expansión en exportaciones no tradicionales. Al 2026 se proyecta que se contará con 27 acuerdos comerciales con 72 socios comerciales.

***Lazos pasados-presentes.*** La cultura y las costumbres han ido evolucionando con el paso de los años. En el Perú emana la cultura de procedencia española, influencia que afectó en mucho el desarrollo de la cultura inca. Actualmente, esta última es valorada y reconocida a nivel mundial. La etnia ha sido de mucho interés y esto se ha visto reflejado por el incremento de turistas en el Perú, que arriban al país especialmente para visitar Machu Picchu, una de las nuevas siete maravillas del mundo, la cual es reconocida y admirada por todos. Mientras que la migración de peruanos hacia el extranjero ha disminuido con el transcurrir de los años. Si se compara el rango de años de 1976 – 1981 y 1988 – 1993 la tasa de movimientos migratorios se incrementó de 6.7% a 8.0%; sin embargo, en los años 2002 – 2007 bajó a 5.8% (INEI, 2009). Estas cifras incluyen la migración interna y hacia el extranjero.

***Contrabalance de los intereses.*** Este principio cardinal establece que todas las relaciones políticas y económicas tienen aspectos perjudiciales, pero también beneficiosos. Recientemente se ha resuelto la problemática con Chile respecto a la propiedad de territorios marítimos, siendo el 2014 un año importante pues la Corte de La Haya emitió su sentencia final sobre el diferendo marítimo que existía con el vecino país del sur (Bendezú, 2014). En la actualidad, luego del fallo de la Corte Internacional de la Haya a favor del Perú, todavía se puede percibir un malestar debido a la delimitación de la frontera marítima. Se espera que esta situación no afecte las relaciones bilaterales de cooperación entre ambos países.

***Conservación de los enemigos.*** Convertir a un enemigo en un aliado se realiza con inteligencia, utilizando una estrategia que permita más aliados y menos enemigos, ya que el Estado se debilita al estar en una posición defensiva. Sin embargo, es necesario recalcar que también los enemigos pueden ayudar a crecer, para lo cual se deben analizar las fortalezas de cada país colindante y saber de qué manera se pueden complementar y proteger. Con respecto a los conflictos bélicos, actualmente se está luchando por la atracción de las inversiones y por

ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial, un ejemplo es la competencia que existe actualmente en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico para Brasil con la finalidad de que se llegue al mercado asiático.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región X**

Dadas las particularidades geográficas de las actuales regiones de Moquegua y Tacna, estas se ven beneficiadas con un enorme potencial de desarrollo a través de la pesca y del comercio marítimo. Se debe aprovechar principalmente la cercanía de Tacna con Chile para fomentar el comercio entre sus fronteras. Esto permitirá significativamente el ingreso y salida de productos que podrán atender las necesidades de ambas poblaciones. Asimismo, Moquegua también podría enfocar sus esfuerzos en incrementar el tránsito de comercio en su puerto, ya que es uno de los fines de la carretera transoceánica que une al Perú con Brasil.

## **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Porter (citado en D'Alessio, 2015) mencionó el análisis competitivo que toma en cuenta la ventaja competitiva de las naciones. En este análisis se explica el rombo de la ventaja competitiva, el cual consta de cuatro atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos atributos determinan el ambiente nacional en que las empresas aprenden y si la situación nacional es favorable vuelven a las empresas más competitivas y a su vez más productivas. De esta manera se logra conseguir un mejor nivel de vida para los ciudadanos, por lo que se considera el análisis aplicado a la Macro Región X.

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

Porter (2009) definió las condiciones de los factores como el estado en el que se encuentran los elementos de producción, ya sea mano de obra especializada o infraestructura, y que son necesarios para competir. Asimismo, recalcó que la nación debe crear los factores

de producción. El Perú tiene un área de 1'285,216 km<sup>2</sup> y cuenta con tres regiones: costa, sierra y selva que le dan una gran diversidad de recursos naturales. Los suelos del Perú son ricos y buenos para el cultivo, lo que facilita el desarrollo del sector agrícola. Además, el Perú cuenta con recursos marinos y una gran cantidad de recursos minerales que se exportan y son muy valorados en el extranjero. El lado negativo de este último aspecto es que se depende de los precios de los minerales en el exterior, además de ser una parte importante de los ingresos del país (Proinversión, 2016).

Según los límites de las regiones que integran la Macro Región X, Tacna colinda con Puno, Moquegua, Chile y el océano Pacífico; Moquegua colinda con Arequipa, Puno, Tacna y el océano Pacífico; mientras que Puno colinda con Madre de Dios, Cusco, Arequipa, Moquegua, Tacna y Bolivia. De lo anterior, la Macro Región X colinda con dos países Chile y Bolivia, con el océano Pacífico y las regiones de Arequipa, Madre de Dios y Cusco.

El Perú es un país que se ha convertido en lugar potencial para buenos negocios debido al clima económico favorable de los últimos años. Según el Banco Mundial (2016), el Perú es una de las economías de mayor crecimiento en América Latina y el Caribe. Si bien en el año 2014 hubo desaceleración del crecimiento del PBI, en el 2015 se recuperó llegando a 3.3% y se estima que para el año 2016 se mantenga el mismo crecimiento. Dentro de las dificultades para el crecimiento económico que enfrenta el país de manera externa se encuentran la dependencia de los precios de los metales que se exportan y la volatilidad financiera causada por el ajuste monetario de Estados Unidos.

El salario mínimo vital es de S/ 850 y según el INEI (2016d) el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en el año 2014 fue de S/ 1,230 a nivel nacional. Mientras que en la región de Tacna fue de S/ 1,295, en Moquegua de S/ 1,824 y en Puno de S/ 880 dando un aproximado de S/ 1,333 para la Macro Región X. Si bien se tiene un ingreso superior al promedio nacional, existen zonas dentro de la Macro Región X cuya población presenta un



ingreso muy cercano al mínimo vital, lo que genera diferencias entre el nivel de vida dentro de la misma Macro Región.

Evaluando el factor de producción, mano de obra especializada y el capital humano en la Macro Región X, se evidencia que tiene muy poca preparación y capacitación y cuenta con limitadas oportunidades de desarrollo. La Macro Región X presentó al año 2014 una tasa de analfabetismo de 18.7% correspondiente a 3.4% de Tacna, 4.8% de Moquegua y 10.5% de Puno. La tasa de analfabetismo en promedio a nivel nacional fue de 6.3%. El nivel de educación de tipo superior a nivel macro región es de aproximadamente 30%.

Lamentablemente, la Macro Región X aún tiene una tasa de analfabetismo muy alta y poca población con educación superior. Las causas principales se deben a una inadecuada oferta educativa y el difícil acceso a la misma, lo que obliga que en muchos casos la población migre hacia Lima, la capital, en busca de un acceso a mejor desarrollo profesional. Existe una clara necesidad de que la Macro Región X cuente con profesionales bien formados y que exista una mayor participación de las empresas locales que colaboren en la formación para cubrir las brechas existentes.

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

Según Porter (2009), las condiciones de la demanda se refieren a la demanda interior, pues esta ayuda a crear la ventaja competitiva siempre que los compradores sean informados y exigentes. Todo consumidor exigente genera necesidades que se pueden instaurar tanto en la nación como en otras naciones. La búsqueda de la satisfacción de esas necesidades exigentes por parte de las empresas conlleva a la innovación y a su vez a la generación de ventajas competitivas.

En términos de la demanda interna, como se aprecia en la Figura 4, esta ha presentado variaciones porcentuales positivas desde el año 2000, con la excepción del 2009 cuando hubo una crisis financiera internacional. Su comportamiento es similar al del PBI, ya que los

consumidores internos son el motor de la economía nacional. También se ve que el consumo privado es lo que direcciona la demanda interna, mientras que el consumo público se incrementa cuando se quiere frenar la desaceleración económica, como en 2014 y 2015.

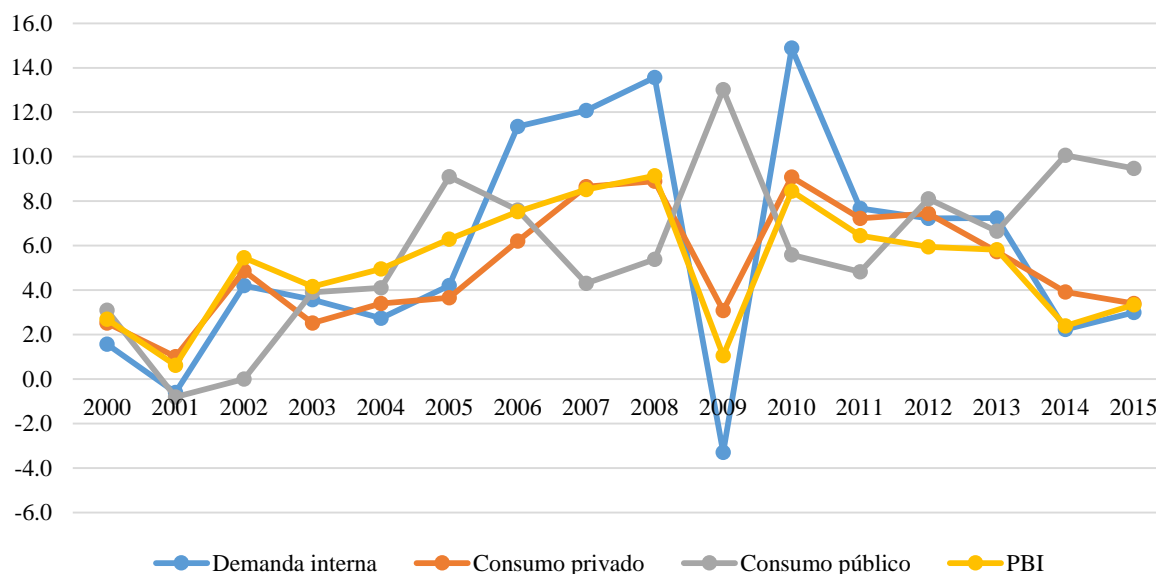


Figura 4. Variación porcentual anual de la demanda interna, el consumo y el PBI. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b, en *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2), Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

El consumidor peruano es exigente y, al mismo tiempo, racional cuando se ve enfrentado a la decisión de compra. Entonces, además del precio, la calidad es el factor más importante de un producto o servicio al momento de hacer una compra (Frenk, 2014).

Mientras que en términos de clasificación socioeconómica, los hogares se distribuyen en cinco categorías, como se presenta en la Tabla 8. Es importante resaltar que a nivel nacional, el NSE C tiene el 40.4% de los hogares y el NSE D el 25.7%, mientras que en la Macro Región X estos porcentajes son más reducidos; incluso en esta zona del país, el NSE E es el más representativo, en especial en la zona de Puno que abarca tanto lo urbano como lo rural (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2015).

Tabla 8

*Distribución de Hogares según NSE 2015*

Región	Hogares - Nivel Socioeconómico – Urbano (%)					Muestra	% Error
	Total	AB	C	D	E		
Tacna	100.0	17.6	36.9	35.8	9.7	699	3.7
Moquegua	100.0	26.0	37.7	25.5	10.9	616	3.9
Puno	100.0	9.6	19.2	30.5	40.8	407	4.9
Región	Hogares - Nivel Socioeconómico - Urbano+Rural (%)					Muestra	% Error
	Total	AB	C	D	E		
Tacna	100.0	15.7	32.9	33.9	17.6	920	3.2
Moquegua	100.0	20.4	30.4	23.7	25.5	865	3.3
Puno	100.0	4.8	9.7	16.4	69.1	1,051	3.0

*Nota.* Adaptado de *Niveles socioeconómicos 2015* (pp. 5-63), por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2015, Lima, Perú: Autor.

El país aún se encuentra muy centralizado en la capital, por lo que el tamaño de mercado en la Macro Región X no es tan atractivo como el limeño; sin embargo, si se desarrolla, se podrían constituir empresas que logren economías de gran escala. Además también se debe fomentar la comunicación y el apoyo con las macro regiones más próximas para ser más competitivas al trabajar en conjunto.

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

Porter (2009) indicó que la rivalidad interior es el vértice más importante del rombo de la ventaja nacional a la hora de buscar la mejora constante de las fuentes de ventajas competitivas. Esta rivalidad es la que permite la innovación, en especial, cuando la rivalidad es nacional, ya que se pelean la cuota de mercado, la excelencia, el reconocimiento, entre otros. Los objetivos y metas de la Macro Región X dependen en gran parte del entorno y la estructura del país. Asimismo, los aspectos como la infraestructura, la cantidad de participantes, el nivel de informalidad, el papel del Estado y la corrupción juegan un papel importante al momento de trazar las metas y objetivos. Si bien el crecimiento económico que ha tenido el Perú en los últimos años ha ayudado a que las empresas se formalicen, aún queda una gran parte de ellas en el terreno de la informalidad.

Asimismo, la falta de acceso a la educación y el poco desarrollo profesional que existe en la Macro Región X no contribuyen a que se cuente con profesionales de alto nivel que puedan competir a nivel internacional. Es necesario que se generen estrategias que permitan la formación de profesionales de primer nivel que trabajen e innoven en las empresas con la finalidad de ofrecer productos mucho más competitivos. La rivalidad entre las macro regiones debe ser fomentada, ya que una competencia sana puede facilitar e incluso acelerar el desarrollo de productos y/o servicios que pueden internacionalizarse.

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

El total de empresas a nivel nacional a finales del 2014 era de 1,883,531, de las cuales 94.92 % eran microempresas, 4.11% pequeñas empresas, 0.60% mediana y gran empresa, y 0.36% pertenecían a la administración pública. Del total de las empresas, el 47.1% se encontraban ubicadas en Lima y Callao y 52.9 % en el resto del país. Según su organización jurídica, el 74.23% de las empresas están registradas como persona natural, 11.77% como sociedad anónima, el 7.11 % como empresa individual de responsabilidad limitada y el 6.89% tienen otra forma de organización jurídica (INEI, 2015a).

De la información indicada por el INEI (2015a), se conoce que existe una alta concentración de empresas en la capital. Esto reduce la posibilidad de ofertas de productos y servicios en las demás regiones del país. Con ello se encarecen los costos, y al mismo tiempo debido a la alta concentración de ofertas en la capital se pueden reducir costos, pero también se ve perjudicada la calidad de los productos y servicios adquiridos.

En referencia a las actividades económicas de las empresas peruanas que pueden brindar soporte a otras empresas nacionales, según los datos del INEI (2015a), se tiene que de las 1'883,531 entidades empresariales que estaban constituidas al final del 2014, el 10.02% brindaba servicios técnicos y de apoyo empresarial, el 8.57% se dedica a la industria manufacturera. Sin embargo, de este último rubro, la producción está dirigida al uso y

consumo y hay una casi nula presencia de producción de maquinarias, equipos y herramientas que den soporte a las empresas nacionales. El 81.41% restante de empresas está dedicada a otros rubros, siendo el comercio el que ocupa el mayor segmento con el 46.69% del total de empresas.

Debido a que existe una escasa oferta de servicios especializados para los diferentes rubros empresariales y además no hay fabricación notable de maquinarias, herramientas y equipo que puedan ayudar a las empresas de producción a obtener alguna ventaja en costos y tiempos, existe una marcada tendencia a importar bienes y servicios para la industria nacional. La consecuencia de ello es que aumentan los costos y servicios para mantener estándares de calidad de las empresas de producción en el Perú. Todo ello convierte al país en menos competitivo en comparación con otros países que cuentan con clústeres de proveedores para las empresas de producción locales.

En el sector de exportaciones se puede observar que para julio del 2016 el crecimiento fue de un 13% en comparación a similar mes del año anterior. Este crecimiento se da principalmente por la exportación de productos tradicionales, como el cobre, plomo, oro y derivados de petróleo. Las exportaciones de productos no tradicionales disminuyeron 2.9%, en general hubo una contracción a nivel de todos los sectores a excepción del sector siderúrgico - metalúrgico. Por otro lado, en la exportación de alimentos hubo un crecimiento de 227% en los últimos 10 años. Para el 2006, el Perú exportó un total de US\$ 1,631 millones en alimentos y en el 2015 esta cifra superó los US\$ 5,330 millones.

Un determinante significativo de la competitividad son los llamados clústeres, los cuales se encuentran presentes en la mayoría de economías nacionales, en especial, en países más desarrollados. Porter (2009) definió los clústeres como “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de

normalización, asociaciones comerciales) que compiten, pero que también cooperan” (p. 266).

Cuando en un país hay presencia de clústeres, la ventaja competitiva se encuentra en gran medida en las zonas geográficas. Dentro de las principales ventajas de los clústeres se observa que incrementan la competitividad y la eficiencia operacional; fomentan y permiten las innovaciones en la empresa y el sector; además facilitan la comercialización y la formación de nuevas empresas. Por otro lado, el Estado juega un papel importante en la formación, el desarrollo y el mejoramiento de los clústeres, ya que una de sus funciones debería ser proporcionar las medidas necesarias a nivel microeconómico que permitan eliminar cualquier impedimento para el crecimiento de los mismos. Es importante resaltar que los clústeres facilitan y aumentan el volumen de exportaciones y son una atracción importante de inversión extranjera, por lo que el Estado debe priorizar la función mencionada.

El Perú es un país en vías de desarrollo que cuenta con clústeres poco desarrollados y con gran potencial de mejora. Además, existe poca capacidad institucional en las regiones para el desarrollo de clústeres, por lo que no existe colaboración entre el gobierno y el sector privado. A pesar de tener todas estas características poco favorecedoras, en el país existen clústeres constituidos principalmente por pequeñas empresas en el sector textil, en el sector minero, entre otros. Dado que el Perú es un país minero, el clúster de minería es uno de los más desarrollados, pero aun así está lejos de ser idóneo. Arequipa, Cajamarca y Moquegua presentan un clúster de minería, pero este es pequeño y cuenta con conexiones débiles entre las empresas que lo conforman y entre los proveedores locales. Adicionalmente, este clúster se ve afectado por serios problemas tecnológicos.

Si bien actualmente existen programas que promueven la formación de clústeres en el país, es importante que estos superen los problemas actuales que enfrentan para que sean

exitosos. Michael Porter identificó como los principales problemas que los recursos son limitados y existe una falta de definición de alcance. Además, mencionó que los programas han sido llevados de manera centralizada, dejando a las regiones poco capacitadas en el tema. Finalmente, también indicó que los programas no han podido generar la colaboración entre instituciones, gobiernos, escuelas de educación y otras instituciones relevantes (“Michael Porter: El Perú,” 2011). El desarrollo competitivo del Perú requiere que se mejoren los clústeres ya existentes como el minero, el turismo, la gastronomía, entre otros; pero también requiere que se desarrolle a los proveedores locales y todos los servicios relacionados.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la Macro Región X**

Los factores analizados pueden generar una influencia positiva o negativa en la competitividad. Todos estos factores trabajan como un sistema, por lo que si existe debilidad en uno de ellos, se limita el desarrollo. Dicho esto, la Macro Región X aún enfrenta serias limitaciones, pues falta explotar de mejor manera los recursos, el desarrollo de clústeres para crear sectores competitivos, infraestructura adecuada que permite un comercio y una buena comunicación entre las macro regiones. Además, se necesita que la población cuente con un mejor nivel de vida y un acceso a educación de calidad para lo cual se debe estimular la demanda del mercado local y extranjero.

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

Con este análisis se pretende explorar el entorno de la industria, enfocándose en los mercados objetivos. D’Alessio (2015) indicó que los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, para ello se realiza un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

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

El portal del Estado peruano en el apartado de la organización del Estado indicó que el gobierno peruano es unitario, representativo y descentralizado. El Presidente

Constitucional fue Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de julio del 2016; desde esa fecha el Presidente actual es Pedro Pablo Kuczynski. Existen tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. Según la constitución del año 1993, el Perú es un país democrático, social, independiente y soberano. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice –Presidentes y el Poder Legislativo cuenta con un parlamento unicameral de 120 miembros (Portal del Estado Peruano, 2016).

La defensa de derechos humanos se da principalmente en sectores donde existe víctimas de violencia, comunidades nativas o en defensa de sectores donde existe obstáculos de la libertad. La democracia se manifiesta cuando todos poseen la libertad de opinar, criticar o realizar algún análisis, es decir, todos los ciudadanos tienen derecho a expresarse libremente. Torres (2015) mencionó que hoy en día los problemas más representativos que sufre el Perú son los siguientes: (a) la inseguridad, (b) la corrupción y (c) la educación inadecuada. Por ello se han promulgado normas en materia de estos problemas, por ejemplo, la Ley que Previene y Sanciona la Violencia en Espectáculos Deportivos (Ley 30037, 2013) o la Ley de Apoyo a la Seguridad Ciudadana con Cámaras de Videovigilancia Públicas y Privadas (Ley 30120, 2013), con el fin de crear protocolos que permitan combatir la inseguridad.

Recientemente, se ha promulgado una norma para combatir la corrupción, como la sanción que recibirán las empresas que incurran en este delito. En marzo del presente año se aprobó el anteproyecto de ley que establecerá la responsabilidad de las personas jurídicas en actos de corrupción con el fin de que se establezca sanciones administrativas, regulando así las asociaciones, las sociedades irregulares, los entes que administran un patrimonio, empresas del Estado o mixtas (“Congreso aprueba”, 2016).

En educación, por ejemplo, se tiene la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), en la que las universidades deben contratar al 25% de sus profesores a tiempo completo y tienen cinco



años para adecuar su plana docente, exigiendo que en ese periodo todos sus docentes obtengan el grado de maestros (Ortiz, 2014). Respecto a Puno, Vera (2010), en su tesis *Cultura y política en Puno*, indicó que en esta región se padece como problema el contrabando en la frontera sur con Bolivia. Esta actividad emplea a más de 100,000 personas a medio tiempo en el Perú y permite el ingreso ilegal de productos valorizados entre US\$ 600 a US\$ 800 millones por año, extendiendo una red de corrupción con funcionarios estatales.

Barrenechea, Glave, Grompone y Remy (2009) mencionaron que se ha sentido el narcotráfico en Puno desde el 2004. Lo más resaltante fue la ocupación de la hidroeléctrica de San Gabán por los campesinos cocalleros, ello derivó en un conflicto de represión policial y asesinatos de campesinos. Las principales zonas cocalleras se ubican en los distritos de Alto Inambari, en la provincia de Sandia y San Gabán de Carabaya (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2016). Mientras que la informalidad invade la Macro Región X, por ejemplo en Juliaca concentra el 86% de la actividad económica.

La región de Tacna se ubica en la frontera de Chile y Bolivia, está conformada por cuatro provincias: Tacna, Tarata, Candarave y Jorge Basadre; las cuales agrupan a 27 distritos (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016). En Tacna, más del 70% de 25,000 empresas son informales (“Trabajo: más del 70%”, 2015). Además, esta región destaca por su estabilidad política (ENPERU, 2016). La región de Moquegua está situada en el sur del Perú, limita por el norte con Arequipa y Puno, por el este con Puno y Tacna, por el sur con Tacna y por el oeste con el océano Pacífico. La provincia más poblada que presenta es Ilo, luego General Sánchez Cerro y Mariscal Nieto (En Perú, 2016).

La Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas (Ley 29842, 2010) fue promulgada para promover el desarrollo de actividades productivas. Entre las actividades que comprende la ley se encuentra la agricultura y piscicultura, el procesamiento de carnes, plantaciones forestales con fines comerciales o

industriales, producción láctea, crianza y explotación de fibra de camélidos sudamericanos, agroindustria, artesanía y textiles (Decreto Supremo N° 051-2010-EF).

Por otro lado, el Perú cuenta con Tratados de Libre Comercio, que han sido establecidos con el fin de acceder a más mercados y aspectos normativos como propiedad intelectual, inversiones, comercio electrónico, entre otros. Estos tratados permanecen vigentes indefinidamente; además, el país es miembro de bloques de cooperación regional, como son la Comunidad Andina y el Mercosur. En ese sentido, el Perú busca formar un libre comercio con los países que integran Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile y Ecuador) y acuerdos multilaterales con la Organización Mundial de Comercio, Foro de Cooperación Económica del Asia –Pacífico (APEC) y acuerdos comerciales bilaterales (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016a).

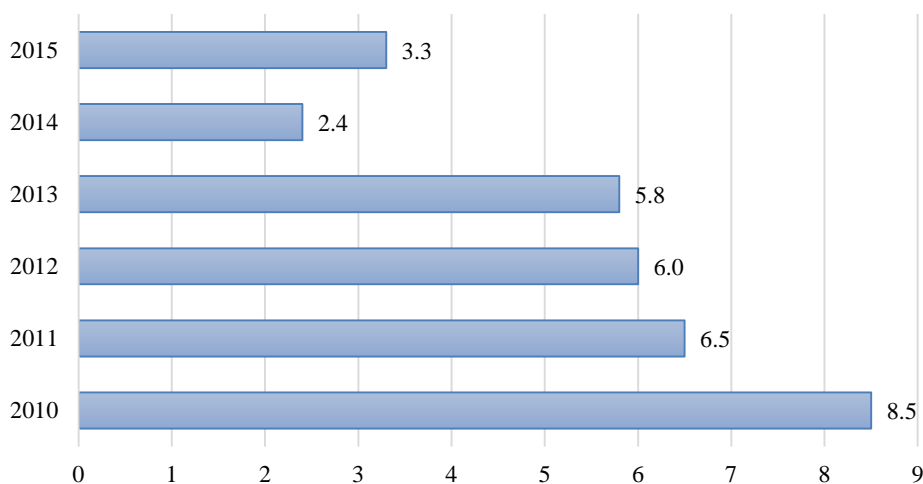
Finalmente, el contrabando y la informalidad son dos problemas que afectan en gran medida a la Macro Región X y al país. El 65% del contrabando ingresa al Perú por las fronteras de Puno y Tacna. Ambas fronteras son parte de dicha macro región, por lo que es de vital importancia que esta situación se revierta (“Sunat incautó,” 2015).

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

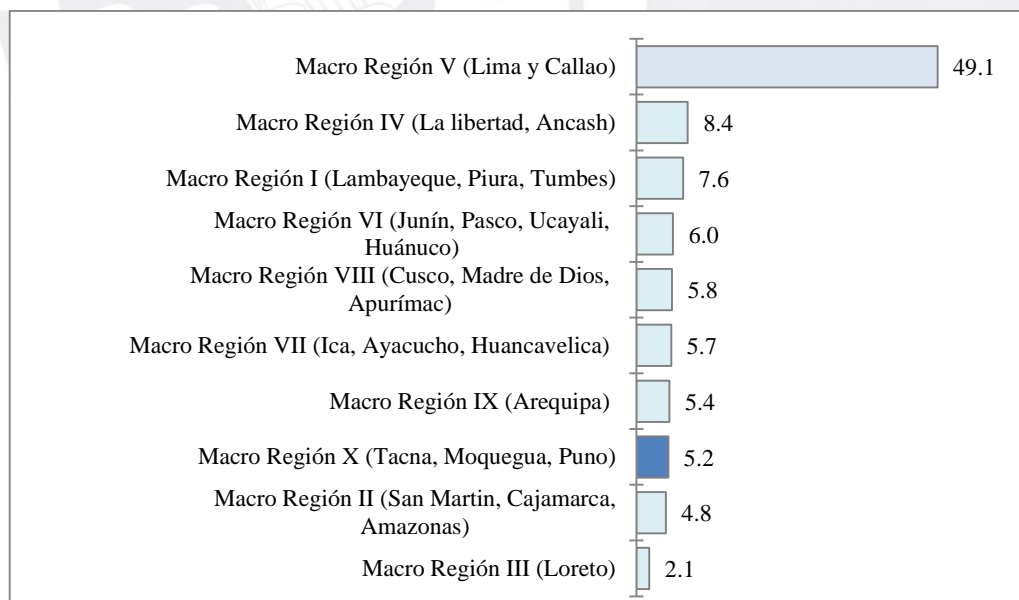
De acuerdo con el INEI (2016d), en el 2015 el PBI creció 3.3% principalmente por los resultados en la minería debido a la expansión de mineras de Cerro Verde, Antamina, Toromocho, Antapaccay y el inicio de operaciones en las Bambas. Sin embargo, los sectores primarios como la pesca y procesadores primarios se vieron afectados por el fenómeno El Niño, que generó alteraciones climáticas como el incremento en la temperatura marina. Se estima que en el 2016 el fenómeno El Niño afectará en 0.2 puntos porcentuales.

En la Figura 5 se aprecia la tendencia al alza continua del PBI, aunque su ritmo ha disminuido notablemente en los años 2014 y 2015. Para Parodi (2013), esta reducción en el crecimiento es consecuencia del impacto de la crisis externa que ha generado menor demanda

por los productos peruanos y en especial por los minerales. Lamentablemente esto trae una reducción en la inversión privada y con ello en la producción y en el empleo. A nivel de la Macro Región X, se observa que Puno creció 2.5% en el año 2015, seguido por Moquegua con el 1.56% y Tacna con 1.53% (ver Figura 6).



*Figura 5.* Variación anual porcentual del producto bruto interno del Perú, 2010 a 2015. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b, en *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2), Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.



*Figura 6.* Porcentaje de PBI por Región 2015. Adaptado de *Día mundial de la población* (pp. 2-55), por el Instituto Nacional de Estadística e información (INEI), 2016a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

La actividad económica en el 2015 se incrementó principalmente por los sectores primarios en 6.6%; sin embargo, el fenómeno El Niño afectó las siembras de algunos productos y la biomasa de especies como la anchoveta. Lo que benefició a los sectores primarios fue la producción minera de cobre en Antamina, Toromocho, Antapacay, Cerro Verde y el inicio de operaciones de Constancia y las Bambas. Por otro lado, los sectores no primarios bajaron de 3.6% a 2.4% considerando el 2014 y 2015 principalmente por el debilitamiento de inversión privada y menor gasto por los gobiernos.

Durante el año 2015, el sector agropecuario creció en 8.6%. Los productos que representan más al sector es la papa con una participación del 26.1%, seguido de la avena forrajera y alfalfa, esta última creció más, aproximadamente en un 19.3% (González, Choque & Arpi, 2015). En Tacna, para el año 2015, el sector agropecuario presentó una caída del 37.8% principalmente por el olivo, el cual representa el 29.5% respecto a los demás productos. Así se registró una caída del 74.5% respecto al 2014 (Jugo, Reátegui & Cabrera, 2015b). En Moquegua, durante el año 2015, el sector agropecuario creció en 1.3% siendo la alfalfa el producto que representa el 72.2% y que incrementó en un 3.5% respecto al 2014. Asimismo la leche, que representa el 9.1% de los productos, registró una caída del 2.3% respecto al 2014 (Jugo et al., 2015a).

Dentro de las exportaciones destacan los productos de la minería, que como se aprecia en la Tabla 9, representaron el 52% del monto total exportado en el año 2014. El principal mineral es el cobre que representa el 22.4% de las exportaciones totales y el 43% de los minerales. Durante el año 2015 hubo una disminución del 9.8% en las exportaciones mineras, principalmente de cobre, oro, zinc y molibdeno (“Exportaciones mineras”, 2015). En cuanto a las cantidades explotadas y exportadas, para el 2016, Perú probablemente se había convertido en el primer productor mundial, con un volumen entre 2.6 y 2.7 millones de TM. El aumento en los volúmenes se debió a la nueva operación de Las Bambas, junto con la expansión de la

mina Cerro Verde, operadas por MMG-China Minmetals y Freeport-McMoRan, respectivamente (Reuters, 2017).

Por otro lado, el índice de precios al consumidor subió de 3.2% en el 2014 a 4.4% en el 2015 principalmente por el incremento en el precio de alimentos, tarifas eléctricas y rubros relacionados al tipo de cambio. La inflación en el 2015 cerró en 4.4% siendo más alta al promedio del 2012 -2014, el cual fue de 2.91%, de ello se destaca la inflación del grupo de alimentos y energía que subió de 4.1% a 5.5%. En relación con la liquidez, para el 2015 se tuvo una posición de política monetaria expansiva, teniendo una tasa de 3.8% hacia fines de año. El incremento de tasa se debió a un escenario de recuperación en la actividad económica doméstica y por la volatilidad en mercados externos financieros y cambiarios. Asimismo, en el año 2015 se vio un crecimiento del crédito al sector privado de 9.6% y se sustituyó a préstamos en soles, el crédito en soles creció en 28.4% y los créditos en monedas extranjera se contrajeron en 20.9%; sin embargo, el depósito en dólares creció en 13.5% y en soles solo el 2.3% (Rossini, 2015).

Tabla 9

*Exportaciones de Productos Mineros*

	2010	2011	2012	2013	2014
Exportación de productos mineros (millones de US\$)	35,803	46,376	47,411	42,861	39,533
Participación % en exportación total	61.2	59.4	57.9	55.5	52.0
Cobre	24.8	23.1	22.6	22.9	22.4
Oro	21.6	22.1	22.7	19.9	17.0
Plomo	4.4	5.2	5.4	4.1	3.9
Zinc	4.7	3.3	2.9	3.3	3.8
Hierro	1.5	2.2	1.8	2.0	1.6
Estaño	2.4	1.7	1.2	1.2	1.4
Molibdeno	1.4	1.2	0.9	0.8	0.9
Plata	0.3	0.5	0.4	1.1	0.8
Otros	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1

*Nota.* Adaptado de "Compendio estadístico Perú 2015," (p. 1031), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/cap12/ind12.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/ind12.htm)).

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

El Perú cuenta con una población estimada de 31,151,653 habitantes. El país tiene una tasa de crecimiento demográfico de 1.1 % y su población se encuentra distribuida en un 76.7% en zona urbana y 23.3% en zona rural (INEI 2016d). En cuanto a otros indicadores socio demográficos, la tasa de analfabetismo en personas mayores de 15 años es de 6.0%, equivalente a 1,775,000 personas, la pobreza se encuentra en el rango del 21.8%, equivalente a 6,782,000 personas y la pobreza extrema se encuentra en 4.1% equivalente a 1,266,000 personas (INEI, 2016d).

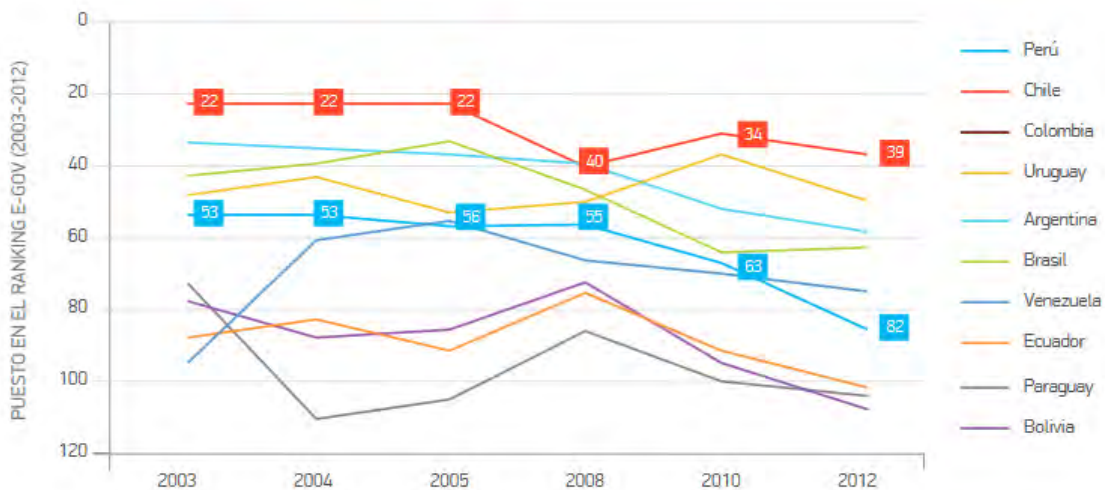
La Población Económicamente Activa (PEA) fue de 23,017,700 personas mayores de 14 años, la tasa de desempleo fue de 4.2 % en el 2015 equivalente a 697,400 personas. Los ingresos per cápita de la población urbana fueron de S/ 1,027, mientras que en la población rural fue de S/ 432 (INEI, 2016d). Como se presentó en el Capítulo I, Moquegua y Tacna presentan niveles de ingresos cercanos al promedio, mientras que el de Puno es bastante inferior.

Según Vega (2016), en el 2015 se mantuvo un promedio de 211 conflictos sociales por mes, la mayoría de los cuales es referido a la competencia de los gobiernos. En enero del 2016 los datos indican que existen 64.9% (137 casos) con responsabilidad del Gobierno Central; 19.4% (41 casos) con responsabilidad de los Gobiernos Regionales; y 10.0% (21 casos) son competencia de los Gobiernos Locales. Los principales tipos de conflictos son sociambientales, representado por 69.7% lo que equivale a 147 casos; asuntos de Gobierno Local, representado por 10.0% lo que equivale a 21 casos y demarcación territorial, con un 6.2% lo que equivale a 13 casos.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El Perú ha crecido y logrado una estabilidad económica en las últimas dos décadas; sin embargo, aún el nivel de productividad es bajo comparándose con otros países por lo que

la incorporación de las TICs permitirán que se realice un cambio en el proceso productivo. Como se observa en la Figura 7, el Perú ocupa el sexto lugar respecto a los demás países de América Latina, asimismo se conoce que presenta oportunidades de mejora en sectores empresariales (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014). El ranking e-gov mide la disponibilidad de servicios gubernamentales a través de Internet, en el cual el Perú ha perdido posiciones ubicándose en el puesto 82 durante el año 2012. Mientras que para el 2003 tenía la posición 22. En América Latina se ve como diversos países lo superan, destacando Chile, seguido por Uruguay y Argentina.

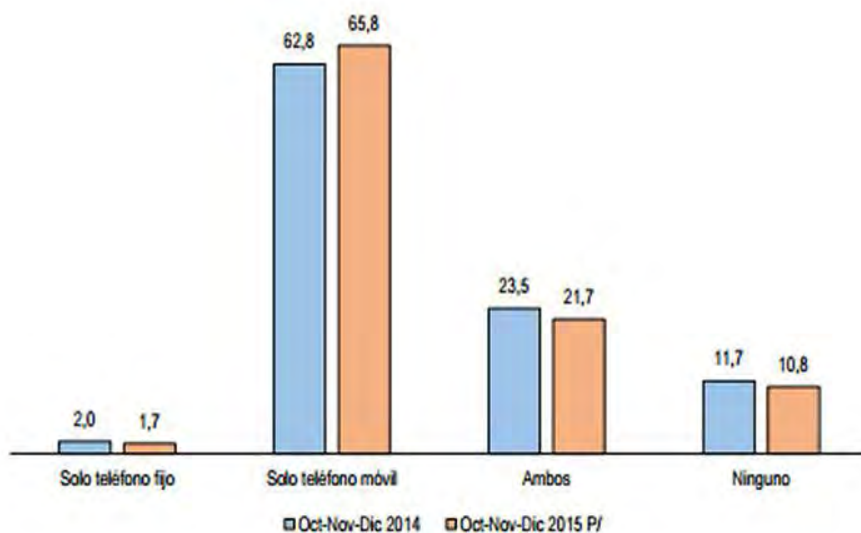


Fuente: Estudio de las Naciones Unidas sobre Gobierno Electrónico 2012, Elaboración ONGEI<sup>21</sup>

*Figura 7.* Evolución del Perú y los países de América del Sur en Gobierno Electrónico. Tomado de *Agenda de competitividad 2014-2018*, (p. 78), por el Consejo Nacional de la Competitividad, 2014, Lima, Perú: Autor.

Según estudios realizados sobre el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la economía del país, se ha evidenciado que impacta en la tasa de empleo y por lo tanto en un crecimiento del 0.81% en el PBI per cápita. Asimismo, como se puede ver en la Figura 8, el 87.5% de los hogares acceden a la telefonía móvil. Además los jefes de hogar tienen una educación superior no universitaria o universitaria (“El 89.9% de los hogares,” 2016).

Para el Ministerio de Producción, la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú podría elevarse en US\$ 500 millones para el año 2016. Este cambio puede deberse al proyecto de nueva Ley de Innovación que ofrece un incentivo de 175% en los gastos de empresas que realicen innovación. El Perú invierte solo 0.12% del PBI en comparación con América Latina que invierte 1.75% del PBI. De acuerdo con Piero Ghezzi, titular de Produce, se busca que en el 2016 se invierta 0.25% del PBI y que al año siguiente sea el 1% del PBI. Esta iniciativa aplica a todas las empresas de cualquier envergadura y de cualquier actividad, solo deberán ser aprobadas por el Concytec (“Inversión en investigación”, 2015).



*Figura 8.* Hogares con servicio de telefonía fija y móvil, en porcentajes. P/ = Preliminar. Tomado de “El 89.9% de los hogares cuenta al menos con una tecnología de información y comunicación, según el INEI,” *Gestión*, 2016, p. 10.

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Recientemente los gobernantes del planeta asistieron a la cumbre de París, en la que se hizo un acuerdo climático para luchar contra el cambio climático y el calentamiento global, y por ello se hizo énfasis en reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. El informe de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA) incide en que en el Perú el 35% de emisiones proviene de la deforestación, además se debe tener en cuenta que Perú,



Bolivia, Ecuador y Colombia son poseedores de un tercio de la selva amazónica (“COP21: Acuerdos globales,” 2015).

Asimismo, un aspecto que impacta negativamente en el Perú es la minería ilegal, ya que arrasa con los recursos naturales y también acarrea problemas sociales puesto que se ha visto a niños y mujeres que a raíz de estas labores padecen problemas serios de salud. También el Perú y Brasil están trabajando para combatir el trabajo infantil en la amazonía (“La guerra contra,” 2015). Un caso que ya se ha reportado en la región de Moquegua, específicamente en la represa artificial de Pasto Grande que abastece a Moquegua y a Ilo, es la contaminación que presenta por pasivos ambientales de la minera Aruntani SAC, y adicional a ello solo se tiene un volumen de 83 mm<sup>3</sup>, frente al total de 210 mm<sup>3</sup>. A esta situación crítica se suma el fenómeno El Niño y sus efectos, que han agudizado las sequías (Flores, 2016).

En el Perú, la agricultura representa un sector estratégico y depende en buena medida de la disponibilidad de agua, fertilidad del suelo y microclima. El país emplea al 26% de la población económicamente activa, asimismo el 56% de la energía eléctrica proviene de centrales hidroeléctricas donde el recurso hídrico es fundamental. De igual manera, el Perú es muy vulnerable al efecto climático, por el derretimiento de glaciares y el impacto en la disponibilidad de agua. Es muy importante tomar en cuenta el valor que genera la biodiversidad y ecosistemas para políticas y proyectos de inversión pública y privada (Inforegión, 2011).

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

El uso de la Matriz Evaluación de Factores Externos (ver Tabla 10) permite analizar las oportunidades y amenazas que rodean a la Macro Región X con base en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y demográficos. Esta matriz se utiliza para poder identificar el nivel de respuesta que tiene el sector ante las oportunidades y amenazas

detalladas (D'Alessio, 2015). Se han considerado 13 factores determinantes del éxito, siete oportunidades y seis amenazas. Los valores asignados fueron los siguientes: 1 si la respuesta es baja, 2 si la respuesta es el promedio, 3 si la respuesta alta, y, finalmente, 4 si la respuesta es muy alta. La Macro Región X obtuvo un promedio ponderado de 1.99.

Tabla 10

*Matriz Evaluación de Factores Externos de la Macro Región X*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Cercanía a las fronteras de Chile, Bolivia y salida al océano Pacífico para el comercio	0.07	1	0.07
2 Carretera Interoceánica con facilidad de salida a Brasil	0.05	1	0.05
3 Acuerdos comerciales bilaterales con otras naciones y con asociaciones o agrupaciones de naciones	0.09	1	0.09
4 Microclimas que favorece la diversidad de flora y fauna	0.05	2	0.10
5 Mayor demanda de productos orgánicos	0.07	3	0.21
6 Incremento de turismo a nivel nacional	0.06	3	0.18
7 Marco legal que promueve más inversión en provincias, zonas de la sierra y alto andinas	0.08	4	0.32
<b>Sub Total</b>	<b>0.47</b>		<b>1.02</b>
<b>Amenazas</b>			
1 Altos niveles de corrupción en el Estado	0.07	2	0.14
2 Variaciones continuas de los precios de los minerales	0.09	1	0.09
3 Alto niveles de contrabando e informalidad a nivel nacional	0.10	2	0.20
4 Incremento de inseguridad nacional	0.09	2	0.18
5 Migración de provincias a Lima	0.09	2	0.18
6 Cambios climáticos	0.09	2	0.18
<b>Sub Total</b>	<b>0.53</b>		<b>0.97</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.99</b>

### 3.5 La Macro Región X y sus Competidores

Para realizar el análisis competitivo de la Macro Región X se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, a través del estudio de cada uno de los siguientes factores: (a)

poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de sustitutos, (d) amenaza de entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

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

En Puno, la inversión pública que se acumuló durante el 2015 fue un total de S/ 1,380.5 millones. Dentro de los principales proyectos se pueden destacar los siguientes: “Pasos de frontera Desaguadero (Perú-Bolivia)”, el “Drenaje pluvial de la ciudad de Juliaca” y el “Mejoramiento y ampliación del servicio de agua para el sistema de riesgo Canal N en los sectores de Corani, Aquesaya, Incalarka, Challapata y Melgar, de los distritos de Cupi y Umachiri” (González et al., 2015).

En Tacna, la inversión pública se acumuló en S/ 380 millones contrayéndose en 35.6%. Los principales proyectos ejecutados fueron los siguientes: “Mejoramiento del servicio de agua en los sistemas de riego en el distrito de Estique, Pampa, Tarata”, cuya inversión costó S/. 4.4 millones; “Mejoramiento del servicio del agua del sistema de riego del sector agrícola Paramarca en el distrito de Camilaca” con S/ 2.7 millones; “Mejoramiento de la Carretera Camiraca-Toquepala-Mirave-Jorge Basadre” con 2.3 millones; “Mejoramiento de los servicios del desembarcadero pesquero artesanal en Morro Sama, distrito de Sama”, con la inversión de S/ 2.0 millones; y “Mejoramiento del servicio de agua del sistema de conducción y almacenamiento de riego de Yucamani”. En el Gobierno Regional se presentaron los siguientes proyectos: “Mejoramiento de servicios de salud del hospital Hipólito Unanue de Tacna”, “Mejoramiento de la Carretera TA -109 Tramo Ticaco – Candarave”, “Mejoramiento e implementación del IST Público Francisco de Paula Gonzáles Vigil, distrito de Alto de la Alianza”, “Mejoramiento del camino vecinal de la asociación de vivienda Proter Sama, distrito de Inclán” y “Mejoramiento del servicio educativo de la I.E. Mateo Pumacahua, distrito de Susapaya”. Los proyectos a nivel de Gobiernos Locales fueron los siguientes: “Mejoramiento del servicio de seguridad ciudadana en la zona urbana del

distrito de Tacna”, “Creación del servicio de transitabilidad vial y peatonal en la asociación de vivienda Juan Velasco, provincia de Tarata”, “Construcción de infraestructura vial en la asociación de vivienda La Pradera III y IV etapa, en el distrito de Gregorio Albarracín”, “Mejoramiento vial en la Junta Vecinal San Martín de Porres de la ciudad de Tacna” e “Instalación de los servicios de protección contra avenidas en quebradas de incidencia al centro poblado de Mirave” (Jugo et al., 2015b).

En el 2015, en Moquegua se realizó una inversión de S/ 376 millones. Los principales proyectos que se dieron en el gobierno nacional fueron los siguientes: “Construcción del establecimiento penitenciario de Moquegua”, “Creación de los servicios de innovación tecnológica de la cadena productiva de productos hidrobiológicos”, “Mejoramiento de infraestructura de riego reservorio Tomapampa, del distrito Ubinas”, “Mejoramiento de los Servicios de Bienestar Universitario de la Sede Ilo de la Universidad Nacional de Moquegua” e “Instalación de servicios tecnológicos en la cadena productiva de uva, palta y orégano del sector agroindustrial en el distrito de Ilo”. En el Gobierno Regional se generaron los proyectos: “Ampliación y mejoramiento del hospital de Moquegua”, “Mejoramiento de la red vial regional Moquegua – Arequipa, tramo 108”, “Mejoramiento y rehabilitación de la red vial regional de la ruta MO 103 Toxani – Chojata”, “Operación y mantenimiento de Pasto Grande”, “Ampliación y mejoramiento del servicio educativo en la I.E. Señor de los Milagros de Chen Chen, distrito de Moquegua” y “Mejoramiento e implementación del I.S.T. público José Carlos Mariátegui, distrito de Samegua”. Dentro de los proyectos del Gobierno Local se realizaron los de “Mejoramiento del servicio de agua potable y desagüe en el distrito de Chojata”, “Mejoramiento de caminos de herradura”, “Construcción de pistas y veredas en centro poblado San Antonio, provincia Mariscal Nieto”, “Construcción de pistas y veredas en el centro poblado Anascapa del distrito de Ubinas” y “Mejoramiento de la infraestructura en

la I.E. Mariano Lino del centro poblado San Francisco en el distrito de Moquegua” (Jugo et al., 2015a).

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

Los compradores son de dos tipos: el nacional, conformado por las demás macro regiones; y el extranjero, conformado por los otros países. Dentro del país, los productos agropecuarios de mayor producción son caña de azúcar, arroz cáscara, maíz amarillo duro, papa, yuca, alfalfa, plátano, aves y leche fresca (INEI, 2015a).

A nivel nacional, el consumo de productos agropecuarios es principalmente de arroz pillado, papa, plátano, leche de vaca, yuca, azúcar rubia, aceite vegetal y pollo (INEI, 2012). Mientras que a nivel internacional, los principales productos de exportación son lanas, azúcar de caña, café sin descafeinar, aceitunas preparadas sin vinagre, cacao en grano, carmín de cochinilla, cebollas frescas, espárrago en conserva, espárrago fresco, extracto de achiote, fresas congeladas, frijoles secos, jugo de maracuyá, mandarinas, mangos, manteca de cacao, nueces del Brasil, orégano, plátanos, quinua, tara, uvas, hilados de pelo fino cardado, hilados de pelo fino peinado y forestales maderables y no maderables (Ministerio de Agricultura y Riego, 2012).

Considerando esto, se podría decir que el poder de negociación de los compradores es bajo en la adquisición de productos como la quinua, la aceituna y la fibra de alpaca, pues la Macro Región X produce estos en buena cantidad y de gran calidad; además, hay mucha demanda tanto interna como externa. Es importante resaltar que en otros tipos de productos provenientes de otras industrias, la Macro Región X no cuenta con una participación importante del mercado y aún no maneja productos diferenciados. Por ello, se podría asegurar que, sobre estos productos, el comprador sí tiene un poder de negociación moderado.

Con respecto al turismo, actualmente, los compradores son los que cuentan con un mayor poder de negociación, pues según el MINCETUR (2016) los principales turistas

durante el mes de junio del 2016 han provenidos de EE.UU., España, Brasil, Argentina, México e Italia. De todo este grupo, solo unos cuantos han visitado Puno, en especial, los siguientes atractivos turísticos: isla Taquile, isla Uros, isla Amantani y el complejo arqueológico Sillustani. No se ha registrado información referente a Tacna y Moquegua.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Considerando los productos agrícolas, se podría asegurar que la Macro Región X sí presenta una amenaza de sustitutos por la gran oferta de diferentes productos; mientras que esta región tiene una participación importante únicamente en la producción de aceituna y orégano. Por el lado del turismo, la Macro Región X cuenta con una participación reducida, siendo el mayor atractivo la zona de Puno. Es por ello que esta macro región debería explotar sus atracciones turísticas para poder diferenciarse más de otras. Para lograr esto se podrían atraer una importante cantidad de inversionistas nacionales y extranjeros, pues existe un buen potencial en este sector.

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

La amenaza de nuevos competidores en el sector agrícola con referencia a la competencia exterior es bastante baja, ya que los países extranjeros no cuentan con productos similares a los que presenta la Macro Región X, por los variados microclimas que maneja, la oferta importante de mano de obra barata y la amplia disponibilidad de zonas de terrenos aptos para la producción.

Sin embargo, a nivel nacional, en el sector agrícola existe la amenaza de nuevos competidores, ya que varias macro regiones se encuentran cerca a represas de agua, cuentan con un buen clima y una temperatura propicia para el cultivo. Además, presentan una mayor cercanía a los mercados y vías de infraestructura adecuadas. Otro factor que puede incidir en la entrada de nuevos competidores son los incentivos tributarios que pueda ofrecer el Estado a las macro regiones para el desarrollo de la agricultura.

En el sector turismo, la Macro Región I (Lambayeque, Piura y Tumbes) podría ser un potencial competidor si decide posicionarse como un destino turístico principal del país, ya que cuenta con buen clima y playas con presencia de hoteles 5 estrellas en Tumbes y Piura. Tanto Tumbes como Piura gozan de sol todo el año y dentro de la ciudad se pueden apreciar plazas, iglesias y monumentos. Cerca de la ciudad de Tumbes se puede visitar el Santuario Nacional Los Manglares, donde se encuentran 2,972 hectáreas llenas de fauna silvestre; y se puede visitar también la Reserva Nacional de Tumbes que es hábitat de numerosas especies en un territorio de 75,102 hectáreas. Por otro lado, cerca de la ciudad de Piura se puede visitar la Laguna Ramón, la zona arqueológica de Vicus, Las Huaringas y el puerto de Paita. Asimismo, Lambayeque es una ciudad llena de historia, sus mayores atractivos turísticos son la playa Pimentel y el Museo de las Tumbas Reales del Señor de Sipán, museo arqueológico inaugurado en el año 2002 que tiene la capacidad de recibir hasta 300 visitantes por hora.

Las Macro Regiones VII (Ica, Ayacucho y Huancavelica) y VIII (Cusco, Madre de Dios, Apurímac), en especial las zonas de Huancavelica y Cusco, pueden convertirse en competidores en la ganadería y venta de productos derivados de la alpaca; pues poseen el recurso y tienen mano de obra que conoce este tipo de trabajo.

Por otro lado, la Macro Región IX (Arequipa) también podría eventualmente convertirse en un competidor, ya que esta región en el año 2014 procesó el 90% de la fibra de alpaca obtenida en las diversas regiones del país y las exportó a Estados Unidos, Japón y Corea (Radio Programas del Perú, 2014). Esto permite que la Macro Región IX tenga la infraestructura y conocimiento necesario para poder dedicarse a esta industria.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Sí existe una importante rivalidad entre competidores. Esto es debido a que a lo largo del país hay buenas condiciones para el desarrollo de la industria agrícola, se cuentan con grandes atractivos turísticos y existe una oferta importante para que se puedan desarrollar

importantes proyectos mineros de diferentes metales, como el cobre, plata y oro. Las tres regiones que se han seleccionado como competidores de la Macro Región X son: (a) Antofagasta en Chile, (b) Potosí en Bolivia, y (c) Mendoza en Argentina; explicando a continuación sus características más importantes.

La región Antofagasta se localiza en el norte de Chile, ocupando el 17% del territorio de este país y contaba con 632,875 habitantes para el año 2016 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017). La economía de la región es dependiente de la minería, ya que Antofagasta representa el 51% de la producción chilena de minerales y aporta más del 60% del PBI del sector minero. Las empresas de este sector invierten constantemente en tecnología y los recursos que se extraen son principalmente cobre, litio y nitratos (Mapas de Chile, 2016).

La provincia de Potosí en Bolivia, es altamente dependiente de la minería, industria que representa el 95% de la actividad económica en esa zona. Los principales productos mineros, enfocados en la exportación, son plata, zinc, plomo y estaño; siendo la principal fuente de empleo. Sin embargo, a pesar de los ingresos que esta actividad genera y del canon minero, todavía gran parte de la población está en situación de pobreza, dedicados a actividades agropecuarias (“Milenio: La economía,” 2012).

La tercera región que se ha considerado como competidor directo es Mendoza, en Argentina. Se localiza en el centro occidente del país, cubriendo una superficie de 148,827 km<sup>2</sup>, donde habitan 1,741,610 personas. Su economía está centrada en la actividad vinícola, con complejos agroindustriales, a lo cual se le suma una industria metalmeccánica en expansión y la actividad turística. La provincia de Mendoza ofrece diversas opciones para los turistas, con centros de esquí muy visitados en el invierno y senderos naturales para turismo de aventura en las otras estaciones. Además, se pueden visitar los viñedos (Argentour, 2015).



### 3.6 La Macro Región X y sus Referentes

La Macro Región X puede tener referentes tanto dentro como fuera del país. Al interior del país, el principal referente es la capital, Lima, ya que es la macro región que concentra la mayor cantidad de empresas desde PYMES hasta corporaciones, además posee el mercado de consumo más grande y dinámico del país. Otro punto por el cual la capital puede ser referente es debido a las mejores oportunidades de desarrollo que ella abarca. En ese sentido, los pobladores limeños cuentan con una mejor oferta educativa en comparación con el resto del país. Asimismo, se ofrece un mejor servicio de salud en la capital.

En el extranjero, se han identificado como referentes a Andalucía, en España y a la región Egeo, en Turquía. Andalucía posee una gran extensión agrícola, donde se cultivan verduras, frutas y principalmente aceitunas. La región limita con el Océano Atlántico y con el Mar Mediterráneo, lo que ha permitido desarrollar la industria pesquera (Guía Repsol, 2017). En relación con el turismo, Andalucía batió record en el año 2015, cuando llegaron más de 26 millones de visitantes, de los cuales aproximadamente 10 millones eran extranjeros; mostrando un crecimiento del 7.9% con respecto al año anterior y generando 17,600 millones de euros (20 minutos, 2016).

La región del Egeo, en Turquía, es un destino en expansión para excursionistas, quienes se sienten atraídos por sus montañas, muchas de las cuales cuentan con picos nevados. Además está bañada por importantes ríos, como el Tigris y el Éufrates, lo cual junto con una variedad de climas, le permite ofrecer diversidad de productos agrícolas. A nivel mundial, es uno de los productores más importantes de avellanas y pistachos, de frutas, verduras y tabaco. Pero es en la vid y en el olivo donde realmente destaca por sus exportaciones (Turquía.com, 2016).

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

A continuación, en la Tabla 11 se presenta la Matriz Perfil Competitivo, en la que se han considerado las regiones de Antofagasta, Potosí y finalmente Mendoza. Se puede observar que el desempeño de la Macro Región X es inferior a las demás. Posteriormente, en la Tabla 12 se muestra la Matriz Perfil Referencial, para la que se ha considerado a ciudades del extranjero como Andalucía y la región Egeo de Turquía.

Tabla 11

#### *Matriz Perfil Competitivo de la Macro Región X*

Factores claves para el éxito	Peso	Tacna, Moquegua y Puno		Región Antofagasta		Región Potosí		Región Mendoza	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Desarrollo empresarial	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42
Atractivos turísticos	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Recurso humano desarrollado	0.18	2	0.36	3	0.54	2	0.36	3	0.54
Oferta educativa	0.14	1	0.14	3	0.42	1	0.14	3	0.42
Acceso a salud	0.14	1	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42
Infraestructura productiva, logística y vial	0.18	2	0.36	3	0.54	2	0.36	3	0.54
Ubicación y características geográficas	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.94</b>		<b>3.00</b>		<b>2.08</b>		<b>3.00</b>

### 3.8 Conclusiones

Si bien la Macro Región X cuenta con recursos y es competitiva en algunos sectores, existen condiciones del entorno como la inadecuada infraestructura y la escasez de profesionales de alto nivel. Esto es debido a una oferta educativa pobre, que requiere trabajarse para lograr cambiar la situación actual. Asimismo, se necesita una nueva gestión de la Macro Región X, en donde el Gobierno peruano estimule el crecimiento y fomente la formación de alianzas y clústeres.

Tabla 12

*Matriz Perfil Referencial de la Macro Región X*

Factores claves para el éxito	Peso	Tacna, Moquegua y Puno		Región Andalucía		Región Egeo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Desarrollo empresarial	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
2 Atractivos turísticos	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52
3 Recurso humano desarrollado	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
4 Oferta educativa	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
5 Acceso a salud	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
6 Infraestructura productiva, logística y vial	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
7 Ubicación y características geográficas	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Total	1.00		1.94		3.78		3.91

La Macro Región X posee un gran potencial para ofrecer productos de calidad al exterior, en el contexto de un mundo globalizado. En el caso de los minerales, ya se atiende al mercado internacional, pero es necesario dar un valor agregado. Finalmente, es importante resaltar que se debe mejorar la comunicación entre las macro regiones para identificar oportunidades de crecimiento conjunto y así mejorar la calidad de vida de los habitantes.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 La Evaluación Interna AMOFHIT

El análisis AMOFHIT permite tener un diagnóstico de las diferentes áreas para la Macro Región X que conformará Puno, Tacna y Moquegua. Se considerará las ocho áreas funcionales del ciclo operativo: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología de investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

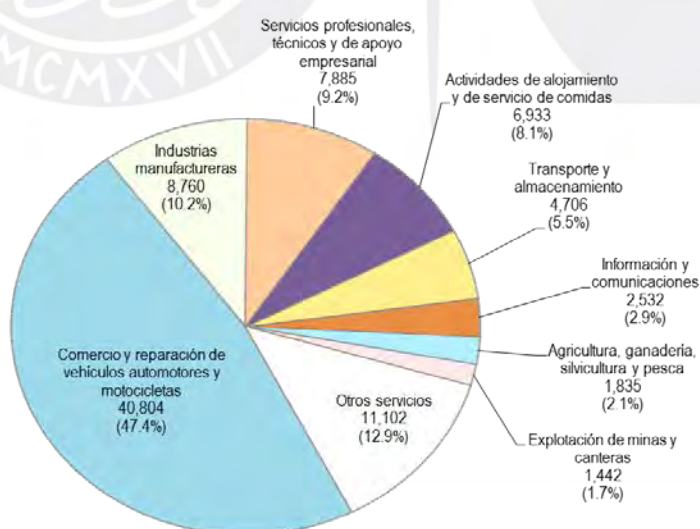
La región Tacna tiene como rol promover su desarrollo socioeconómico, orientando su vocación productiva a áreas de mayor competitividad, ejecutar proyectos transversales, desarrollo en las capacidades humanas y salud, además de fortalecer la descentralización. La gestión del gobierno pretende establecer una línea de acción y agregar en la normativa los objetivos que permite desarrollar el plan regional (Gobierno Regional de Tacna, 2016b). Sin embargo, para el Consejero de la Provincia de Azángaro, los principales problemas que tiene Tacna son: (a) falta de gobernabilidad, (b) incapacidad de gestión, y (c) falta de políticas públicas (comunicación personal, E. Calcina, 31 de mayo de 2017).

Dentro de los principales programas se cuenta con los siguientes: (a) Programa de Desarrollo Económico, (b) Programa de Interconexión Vial, (c) Programa Educativo, (d) Programa de Salud y de Desarrollo Regional. Asimismo, los objetivos principales de la región Tacna son los siguientes: (a) promover el desarrollo de la región y uso racional de los recursos naturales, (b) contribuir a las necesidades de la población como la interconexión vial y desarrollo urbano, (c) conducir al desarrollo mediante los planes regionales, d) promover la salud y servicios adecuados de calidad y e) desarrollar la potencialidad de la población, en cuanto a valores, aptitudes y destrezas (Gobierno Regional de Tacna, 2016b).

Por su parte, el Gobierno Regional Puno (2016b) mencionó que la región es andina-amazónica y que ha desarrollado capacidades y valores que permiten aprovechar las oportunidades. Presenta como objetivos estratégicos los señalados a continuación: (a) vida digna de la población, (b) servicios de salud, (c) sistema educativo, (d) gestión pública eficiente, (e) nivel de producción competitiva y sostenible, (f) integración vial, comunicativa y ordenada, y (g) gestión de recursos naturales y responsabilidad social.

Asimismo, el Gobierno Regional de Moquegua considera como objetivos contribuir al logro de la agroindustria; propiciar el incremento de la producción y productividad agrícola para rentabilizar el sector y garantizar así el suministro de energía; crecimiento de la población y desarrollo industrial; y proyectos de abastecimiento de agua y desarrollo social (Gobierno Regional de Moquegua, 2016).

Según el INEI (2016d), la Macro Región X cuenta con un total 85,999 empresas, de las cuales 43,292 pertenecen a Puno; 30,443 a Tacna y 12,264 a Moquegua. En toda la Macro Región X las actividades económicas más importantes son el comercio, la reparación de vehículos automotores y motocicletas, las industrias manufactureras, la explotación de minas y canteras, y las actividades de alojamiento y de servicio de comidas (ver Figura 9).



*Figura 9.* Cantidad de empresas por actividad económica en la Macro Región X, 2015. Tomado de “Día mundial de la población,” por INEI, 2016a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf))

En la Figura 9 se ha podido apreciar las principales actividades económicas por porcentaje de empresas. Es necesario consolidar la Macro Región X para que se trabaje conjuntamente en los sectores mineros, turismo, manufactura y otros con la finalidad de ayudarse mutuamente y buscar una mayor rentabilidad a través de la mejora constante. Según Porter (2010), en el Perú sigue existiendo una baja disponibilidad de proveedores e industrias de apoyo. También comentó que los clústeres que existen en el Perú son solo superficiales.

#### 4.1.2 Marketing, ventas e investigación de mercado (M)

Cada región que integra la Macro Región X destaca en distintos productos. En el caso de Tacna, la producción agrícola decreció en 48.7% durante el 2015, mientras que la pecuaria se incrementó en 6.1%. El principal cultivo es el olivo, seguido por el maíz que incluye las variedades chala y amiláceas. También hay cultivos importantes de cebolla y de ají, lo que determina que en total la actividad agropecuaria represente el 6.36% de la economía de la región de Tacna. Otra actividad relevante y totalmente enfocada en la exportación es la minería. Esta en Tacna tuvo un impulso del 11.2% durante el 2015, producto de la mayor extracción de molibdeno, oro, plata y cobre (Jugo et al., 2015b). Las exportaciones totales de la Macro Región X se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13

*Exportaciones FOB de la Macro Región X, en miles de US\$*

Año	Tacna	Moquegua	Puno	Macro Región X
2010	96,433	2,957,370	237,789	3,291,592
2011	128,987	2,940,877	263,396	3,333,260
2012	132,735	2,615,460	340,818	3,089,013
2013	153,578	2,338,179	336,744	2,828,501
2014	152,737	2,212,754	365,398	2,730,889
2015	143,173	1,710,660	340,211	2,194,044

*Nota.* Tomado de “Sistema de información regional para toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d  
(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

El sector agropecuario presentó un incremento del 1.3% en la región de Moquegua en el 2015, causado por mayor dinamismo en el sub-sector agrícola, que se elevó en 2.1%. El sector pesquero, que es de suma importancia en Moquegua, se redujo en 45.2% durante el

2015, tanto en captura como en manufactura. Al mismo tiempo que la minería se contrajo en 1.8%, como consecuencia de una reducción del 3.1% en la producción de oro y disminución del 0.6% en plata (Jugo et al., 2015a).

En Puno, la actividad agrícola registró la cosecha de papa, alfalfa y plátano, con un crecimiento del 4.2% en el año 2015, ya que el área sembrada también aumentó y abarcó 260,000 hectáreas. La actividad minera representó el 41.9% del Valor Agregado Bruto de la región y durante el 2015 vio un decrecimiento del 15%, mientras que la producción de cal y cemento se incrementó (González et al., 2015).

El principal producto agrícola en la Macro Región X es la aceituna, cuya producción a nivel nacional se incrementó en 203% en el período enero-abril 2016, en comparación con los mismos meses del año anterior. Es importante mencionar que la mayor producción de aceitunas se da de abril a junio, como se aprecia en la Figura 10, y este cultivo se ha vuelto más atractivo porque su precio por tonelada se ha elevado de S/ 2,630 en el 2015 a S/ 3,140 para el 2016. Específicamente en la zona sur, que además de la Macro Región X está conformada por Arequipa, Ayacucho, Apurímac y Cusco, la producción de aceitunas creció en 201%, siendo el cultivo con mayor crecimiento.

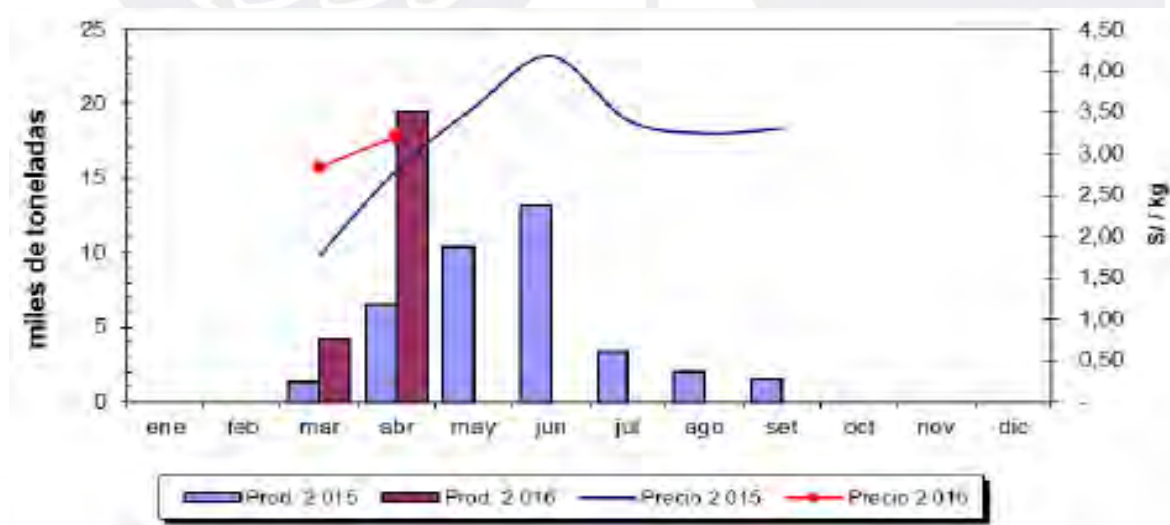


Figura 10. Producción y precios de aceitunas en Perú por mes en los años 2015 y 2016. Tomado de *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola* (p. 7), por M. Castro, 2016, Lima, Perú: Ministerio de Agricultura y Riego.

En la Figura 11 se observa los años de expansión de la producción, a pesar del revés sufrido en el 2014 y de las 93,700 TM que se esperan para el año 2016; así se estima que un 80% corresponden a la producción de Tacna, ya que en el 2012 se calculó que su producción superó las 60,000 TM (Enciso, 2012). Los recursos naturales de la región son los que le otorgan potencial para desarrollarse, pero se necesitan gestores políticos que trabajen en beneficio de la población más vulnerable (comunicación personal, E. Calcina, 31 de mayo de 2017).

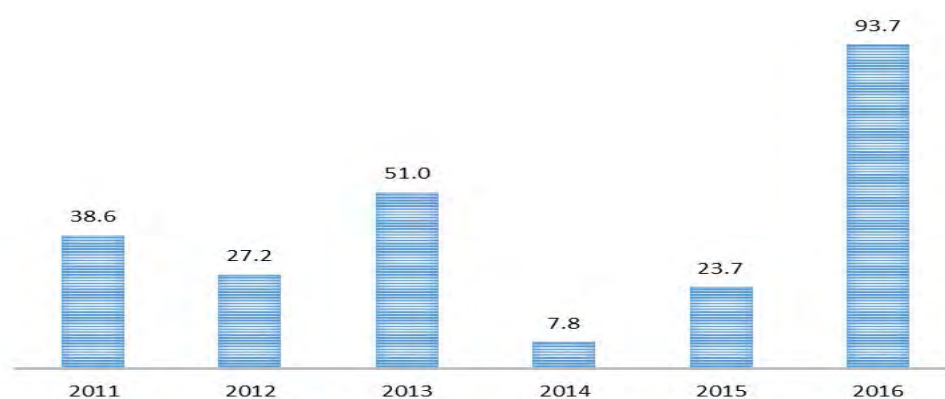


Figura 11. Producción de aceitunas en miles de TM. Adaptado de *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola* (p. 25), por M. Castro, 2016, Lima, Perú: Ministerio de Agricultura y Riego.

En Puno, una de las principales actividades es el cultivo y comercialización de la quinua, la cual contribuye con el 8.2% de los ingresos agrícolas, elevándose en 5.7% durante el año 2015. La superficie cosechada aumentó en 5.2% durante este mismo período, llegando a 36,430 hectáreas. A nivel de la Macro Región X, en la Tabla 14 se presentan los datos de producción, donde se ve un aumento continuo hasta el año 2014, alcanzando las 38,632 toneladas para el 2015 (INEI, 2015c).

El rendimiento del cultivo de la quinua llegó a 1,681 kilos por hectárea en el 2014, incrementándose en 44.6% desde el año anterior. Pero este mayor rendimiento no se ha reflejado en beneficios netos para el agricultor, por el bajo precio que recibe. Por ejemplo, para el año 2016, el precio de la quinua a nivel de productores apenas llegó a S/ 3 por kilogramo, mientras que en Lima se comercializaba a S/ 20 (Ninahuanca, 2015). Por lo tanto



para el 2015 las ventas de quinua de la Macro Región X ascendieron a S/ 115.9 millones, al multiplicar las 38,632 TM por S/ 3, que es el precio de venta local. Se busca que en el futuro haya encadenamientos para que se obtenga un mejor precio por kilogramo.

Tabla 14

*Producción de Quinua en la Macro Región X, en Toneladas*

Año	Tacna	Moquegua	Puno	Total
2009	0	28	31,160	31,188
2010	0	23	31,951	31,974
2011	52	25	32,740	32,817
2012	187	11	30,179	30,377
2013	360	26	29,331	29,717
2014	2,403	112	36,158	38,673
2015	398	75	38,159	38,632

*Nota.* Tomado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1340/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/)).

Como se ha indicado, la minería es un sector económico importante, no solo a nivel nacional sino en la Macro Región X. En la Tabla 15 se aprecia que el cobre es el principal mineral, con una producción de 323,086 TM durante el año 2014, mostrando un crecimiento del 3.6% con respecto al año previo. Dentro de la macro región, Moquegua es el principal productor seguido por Tacna, mientras que Puno destaca en zinc. Adicionalmente, de acuerdo con el INEI (2015a), la región de Moquegua tiene reservas probadas por 3.9 millones de TM y reservas probables de 5.9 millones de TM. Esta cantidad solo es superada por Tacna, cuyas reservas totales de cobre ascienden a 14.2 millones de TM.

En relación con el turismo, a nivel de la Macro Región X se observa que no todas las regiones se comportaron de la misma forma. Si se revisan los datos por región se observa que durante el año 2015: (a) el flujo de turistas en Tacna decreció en 3.4% (Jugo et al., 2015b); (b) en Moquegua, el arribo de turistas creció en 7.3% (Jugo et al., 2015a); y (c) en Puno, los arribos se incrementaron en 0.9% (González et al., 2015). En total, la Macro Región X

registró el arribo de 1,639,220 huéspedes en el año 2015, considerando a los nacionales y extranjeros, y mostró un crecimiento sostenido (ver Tabla 16).

Tabla 15

*Producción Minera de la Macro Región X*

Mineral	2013				2014			
	Tacna	Moquegua	Puno	X	Tacna	Moquegua	Puno	X
Cobre	136,135	172,816	2,943	311,894	136,875	183,141	3,070	323,086
Zinc			2,631	2,631			2,043	2,043
Oro	120	163	158	441	108	114	161	383
Plata	1,431	3,749	532	5,712	1,492	3,813	417	5,722

*Nota.* Adaptado de *Compendio estadístico Perú 2015* (pp. 1038-1039), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/cap12/ind12.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/ind12.htm)).

Tabla 16

*Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros en la Macro Región X*

Año	Puno	Tacna	Moquegua	X
2012	721,179	154,581	407,183	1,282,943
2013	776,474	160,966	541,635	1,479,075
2014	841,824	160,809	585,897	1,588,530
2015	835,613	173,392	630,215	1,639,220

*Nota.* Adaptado de "Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1340/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/)).

#### 4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

La Macro Región X es rica en diversos productos agropecuarios, en minería, entre otros; sin embargo, se ha visto grandes oportunidades en mejorar la infraestructura y la logística de productos que hoy en día están llegando a varios países, como el olivo y la quinua, ambos originarios de Tacna y Puno. En el Plan Estratégico Regional del Sector Agrario para el período 2008-2015 se mencionó que Tacna presenta diversos cultivos, dentro de ellos se encuentra el olivo, vid, maíz amiláceo, maíz amarillo duro, papa, peral, orégano, ají, manzano, zapallo, tomate y dentro de los forrajes se encuentra la alfalfa y el maíz forrajero; sin embargo, se observa algunas limitaciones como la escasez del recurso hídrico y limitaciones tecnológicas. La agroindustria de Tacna se caracteriza por el procesamiento del olivo y vid, con fábricas de procesamiento de leche, embutidos, enlatado de mariscos y

elaboración de alimentos balanceados; además es considerada como el primer productor nacional de orégano (Gobierno Regional de Tacna, 2009).

Dentro de las empresas agro exportadoras de la región Tacna se encuentran Agroindustrias del Sur S.A, Agroindustrias Gonzáles E.I.R.L, C. N. International S.R.L., Cesar A. Chiarella Arce E.I.R.L., Comercial Marlo E.I.R.L, Ecolives & Foods S.A.C., Flores Cayo Wilfred Saul-Nicole's Trading, Maderas Andino S.A. y Marcahuasi S.R.L.

Respecto a la exportación de productos, existe un flujo de envío de bienes básicos de Tacna a Arica y, de la misma forma, hay productos manufacturados con destino a Argentina, Estados Unidos, Brasil y Chile, a pesar de que actualmente existe una ausencia de infraestructura adecuada para ofrecer productos agrícolas. Así como el olivo es uno de los productos con mayor foco en la zona de Tacna, en Puno se tiene a la quinua, siendo un producto que cada vez se vuelve más representativo en la Macro Región X.

La Dirección Regional Agraria de Puno (2016) en su artículo *La revolución de la quinua* mencionó a la quinua como producto representativo, puesto que actualmente los principales son de Perú y Bolivia. La quinua crece desde el nivel del mar hasta 4,000 metros de altitud en los andes. Este producto está considerado como padre de todos los granos con exclusivas características nutricionales, siendo superior a la avena, maíz, trigo, arroz, entre otros. La quinua ha cruzado las fronteras hacia Francia, Inglaterra, Suecia, Dinamarca, Holanda e Italia.

En cuanto a la exportación de quinua, la empresa Agroindustrias Cirmma logró la certificación para exportar toneladas de quinua orgánica roja, blanca y negra a Estados Unidos y la Unión Europea. El organismo que brinda estas certificaciones es BCS, el cual certifica diversos productos orgánicos en diversos aspectos legales con el fin de exportar nacional e internacionalmente. Un ejemplo de ello es Coopain Cabana, que es una agroexportadora con mucho éxito que se dedica a la producción, acopio, transformación,

comercialización y exportación de quinua blanca, roja y negra a Estados Unidos, Francia, Alemania, Holanda, Italia y China (“Agroindustrias Cirmma”, 2015).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La evolución del Valor Agregado Bruto (VAB) de la Macro Región X se presenta en la Figura 12, donde se visualiza como Moquegua y Puno manejaron valores similares en los últimos tres años, mientras que el de Tacna es menor. En conjunto, para el año 2014 el VAB de X es S/ 23,422 millones, en valores constantes de 2007. Esto implica un crecimiento del 1.46% durante ese año, luego de haberse incrementado en 8.48% en el año 2013 y 2.87% en el 2012.

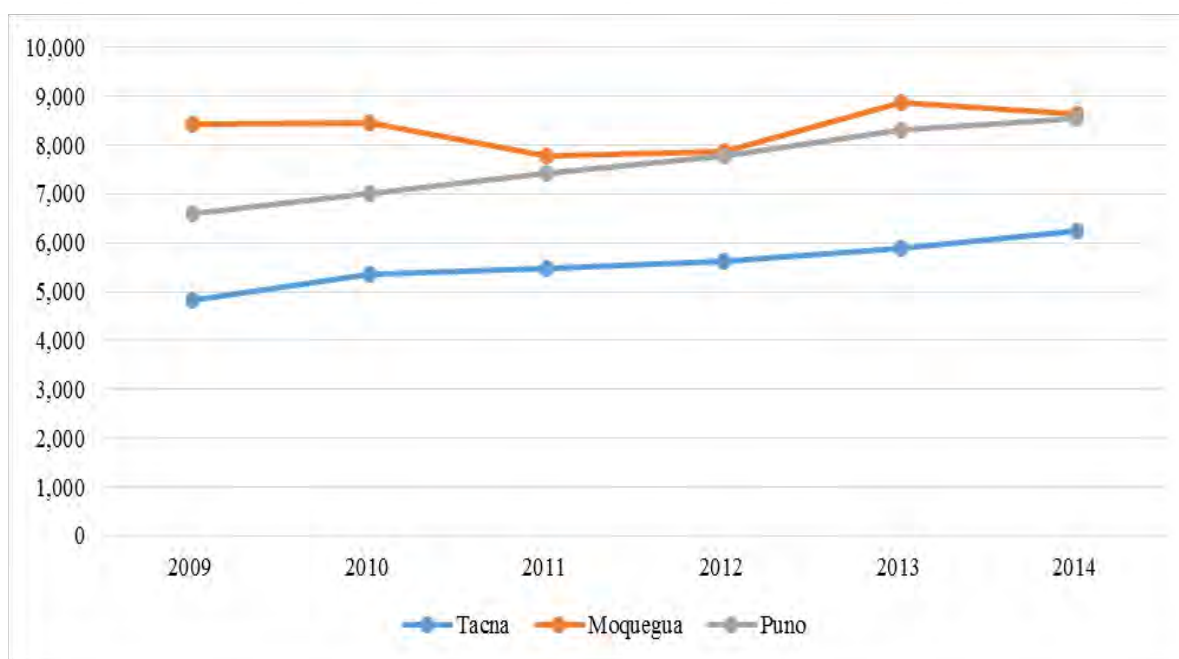


Figura 12. Valor Agregado Bruto de la Macro Región X, 2009 a 2014. Adaptado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2015,” por INEI, 2015c ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1340/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/)).

En cuanto a la estructura del Valor Agregado Bruto de la Macro Región X se presenta la Tabla 17, donde se aprecia como en Tacna, la extracción de petróleo y minerales es la actividad principal, mientras que en Moquegua es la manufactura y en Puno son los otros servicios, seguidos por la agricultura.

Tabla 17

*Estructura Porcentual del Valor Agregado Bruto en la Macro Región X*

	Tacna	Moquegua	Puno
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6.36	0.97	15.24
Pesca y Acuicultura	0.41	0.72	0.48
Extracción de petróleo, gas y minerales	37.52	33.33	8.25
Manufactura	4.36	43.67	8.57
Electricidad, gas y agua	0.90	0.71	1.44
Construcción	7.76	6.30	10.93
Comercio	11.81	2.27	12.30
Transporte, almacén, correo y mensajería	7.14	1.86	7.82
Alojamiento y restaurantes	1.66	1.09	2.17
Telecom. y otros serv. de información	2.62	0.76	2.93
Administración pública y defensa	4.35	2.52	7.56
Otros servicios	15.09	5.78	22.31

*Nota.* Adaptado de "Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1340/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/)).

La Macro Región X tiene dos fuentes de financiamiento claramente definidas: los recursos suministrados mediante presupuesto por el Gobierno Central y los de origen privado. Al respecto de la fuente de origen privado, estos son comparativamente bajos en relación al presupuesto asignado por el Gobierno, por lo que es de suma importancia que estos crezcan en la medida que se incentiva y desarrollan las empresas privadas en la Macro Región X. Estos fondos se usan para cubrir los gastos, que en el año 2016 fueron presupuestados en S/ 1,503 millones, como se aprecia en la Tabla 18, y mostraron un descenso del 28% con respecto al año anterior.

Se observa que actualmente existen muchos empresarios del agro que no pueden acceder a financiamiento en el sistema financiero formal, incluyendo a las cajas rurales o municipales, por ser considerados como riesgosos. Esta calificación está dada por la pobre metodología que utilizan en el cultivo de productos, por los resultados de la baja rentabilidad y por los recursos insuficientes para poder lograr resultados exitosos. En la Tabla 19 se aprecia que Tacna es la región con más depósito, concentrando el 40%, mientras que en créditos la mayoría se conceden en Puno, que posee el 50% de la Macro Región X.

Tabla 18

*Presupuesto de Gasto para la Macro Región 10 en Soles*

Genérica	2012	2013	2014	2015	2016
5-21: Personal y obligaciones sociales	838,796,780	971,367,527	1,116,750,435	1,181,525,628	918,644,621
5-22: Pensiones y otras prestaciones sociales	131,337,594	133,237,353	160,122,676	143,238,231	106,296,794
5-23: Bienes y servicios	265,328,980	247,975,745	265,373,782	334,415,714	227,295,989
5-24: Donaciones y transferencias	280,000	0	0	54,195	0
5-25: Otros gastos	27,078,048	95,344,448	15,192,934	14,405,896	21,325,066
6-24: Donaciones y transferencias	46,744,049	22,804,383	4,131,296	5,484,558	5,200,000
6-26: Adquisición de activos no financieros	385,256,472	506,883,336	421,851,984	404,501,553	220,391,457
7-28: Servicio de la deuda pública	116,414,589	236,849,353	290,802,494	3,518,637	4,338,959
Total	1,811,236,512	2,214,462,145	2,274,225,601	2,087,144,412	1,503,492,886

*Nota.* Tomado de “Consulta amigable (mensual): Consulta de ejecución del gasto,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2016b (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

Tabla 19

*Créditos y Depósitos del Sistema Financiero en la Macro Región X en Millones de Soles*

	Tacna	Moquegua	Puno
Depósitos	1,488	853	1,334
Vista	330	223	367
Ahorro	608	372	541
A plazo	550	258	426
Créditos			
Empresas	1,373	626	1,990
Personas	621	338	880
Consumo	467	250	776
Hipotecario	154	88	105
Tasa de morosidad	4.4%	4.5%	6.6%

*Nota.* Adaptado de *Puno: Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015* (pp. 3-7), por C. González et al., 2015, Puno, Perú: BCRP; *Moquegua: Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015* (pp. 2-7), por L. Jugo et al., 2015a, Arequipa, Perú: BCRP; *Tacna: Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015* (pp. 2-7), por Jugo et al., 2015b, Arequipa, Perú: BCRP.

La Macro Región X presenta barreras de financiamiento por ser considerada con riesgo alto. La clasificación de riesgo contempla los cambios climáticos que se generan, la disponibilidad de recursos hídricos, infraestructura, cultivos de baja rentabilidad y servicios públicos; y por el lado de la logística son determinantes las condiciones del medio de transporte, almacenaje, condiciones de mercado, entre otros factores. El financiamiento se da

por medio de cajas rurales y cajas municipales, aunque un bajo porcentaje de la demanda puede acceder al crédito. Para quienes sí pueden acceder al crédito, cuentan como primera opción la banca múltiple, las cajas rurales de ahorro y crédito, las cajas municipales de ahorro y crédito y las empresas financieras.

El Ministerio de Agricultura y Riego (2011), en la publicación *Moquegua: Cosechando desarrollo en el Sur, resultados 2011-2016*, mostró resultados sobre esta región, donde se muestra que el número de créditos que brinda Agrobanco ha crecido en 370.0% y ha permitido instalar 248 hectáreas de uva, orégano, paltas y también se ha podido adquirir sistemas de riego y maquinaria. Esto le permite tener un crecimiento anual promedio de 3.1%, duplicar la producción, lograr mayores ingresos y mejorar la calidad de vida de los pobladores. En vista del desarrollo e incremento de la producción que se puede lograr es importante fomentar el desarrollo de servicios financieros a pequeños y medianos empresarios del sector agro.

#### **4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)**

El empleo en Puno y Juliaca se incrementó en 8% en octubre del 2015 respecto al mismo mes en el 2014. El crecimiento se dio en el sector de servicios, incrementándose en 11.5% por el número de trabajadores en algunas empresas de establecimientos financieros, restaurantes, hoteles o universidades. De igual forma se incrementaron los trabajadores del sector extractivo en 8.5%, específicamente en la producción de trucha. En el sector de comercio también se incrementó en 2.4% y en la industria manufacturera 2.1%. En lo que refiere a almacenes, transportes y comunicaciones los trabajadores se redujeron en 5.8%. Al respecto, se presenta la Tabla 20.

El empleo formal de Tacna creció en 1.7% en enero del 2015 respecto a enero del año anterior, principalmente por los sectores de comercio en 6.7%. En el sector de servicios de 5%, a diferencia del sector extractivo que disminuyó en 16.9%. Mientras que la manufactura

aumentó su nivel de empleo en 7.1%; y transportes, almacenes y comunicaciones en 2.4%

Estos datos se pueden observar en la Tabla 21.

Tabla 20

*Puno: Índice de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y Más Trabajadores por Rama de Actividad Económica*

	Octubre			Enero - Octubre		
	2014	2015	Var %	2014	2015	Var %
Extractiva	167.6	181.9	8.5	165.7	177.6	7.2
Industria manufacturera	92.8	94.7	2.1	93.3	92.9	-0.4
Comercio	159.7	163.5	2.4	160.2	165.1	3.1
Transporte, almacenes y comunicaciones	132.3	124.6	-5.8	128.4	127.4	-0.8
Servicios	148.6	165.7	11.5	126.5	137.6	8.8
<b>Total</b>	<b>144.8</b>	<b>156.3</b>	<b>8.0</b>	<b>129.2</b>	<b>137.6</b>	<b>6.5</b>

*Nota.* Tomado de “Encuesta Nacional de Variación del Empleo (ENVME),” por el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016 (<http://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=548>).

Tabla 21

*Tacna: Índice de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y Más Trabajadores por Rama de Actividad Económica*

	Enero		
	2014	2015	Var %
Extractiva	99.5	82.7	-16.9
Industria manufacturera	75.4	70.0	-7.1
Comercio	152.7	162.9	6.7
Transporte, almacenes y comunicaciones	124.4	121.4	-2.4
Servicios	89.4	93.9	5.0
<b>Total</b>	<b>100.3</b>	<b>101.9</b>	<b>1.7</b>

*Nota.* Tomado de “Encuesta Nacional de Variación del Empleo (ENVME),” por el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016 (<http://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=548>).



El empleo en Moquegua bajó en 1.2% en enero del 2015 respecto al mismo mes en el 2014 (ver Tabla 22), por haber menor demanda en los sectores de transporte, almacenes y comunicaciones. El empleo también disminuyó en un 20%, en el sector de manufactura se disminuyó en 9.6%, a diferencia de los sectores extractivos donde se incrementó en 12.4%, el sector de comercio en 2.4% y servicios en 0.4%.

Tabla 22

*Moquegua: Índice de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y Más Trabajadores por Rama de Actividad Económica*

	Enero		
	2014	2015	Var %
Extractiva	92.1	103.5	12.4
Industria manufacturera	173.3	156.7	-9.6
Comercio	96.1	98.4	2.4
Transporte, almacenes y comunicaciones	106.4	85.1	-20
Servicios	59.6	59.9	0.4
Total	73.3	72.5	-1.2

*Nota.* Tomado de “Encuesta Nacional de Variación del Empleo (ENVME),” por el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016 (<http://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=548>).

Para analizar el tema de salud en la Macro Región X se presentan los datos de cantidad de hospitales, de centros y puestos de salud (ver Tabla 23). Para el año 2015 esta macro región contaba con 38 hospitales, lo cual representaba el 5.67% del total nacional, así como tenía 235 centros de salud y 470 puestos de salud, que equivalía a 8.99% y 6.55% del Perú, respectivamente.

Es de notar que la cantidad de hospitales ha crecido, frente a la disminución de los otros centros asistenciales. Esto se complementa con el porcentaje de la población afiliada a algún seguro; en la Figura 13 se observa que hay una tendencia creciente, que ha beneficiado a las tres regiones, aunque el porcentaje de afiliados en Tacna todavía es bajo. En todo caso, la penetración en la Macro Región X es inferior al promedio nacional.

Tabla 23

*Cantidad de Hospitales, Centros y Puestos de Salud de la Macro Región X*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Hospitales</b>						
Tacna	4	4	4	4	5	5
Moquegua	6	6	6	6	6	6
Puno	<u>18</u>	<u>19</u>	<u>19</u>	<u>20</u>	<u>23</u>	<u>27</u>
Macro Región X	28	29	29	30	34	38
Total nacional	527	580	628	568	622	670
Macro Región X (%)	5.31	5.00	4.62	5.28	5.47	5.67
<b>Centros de Salud</b>						
Tacna	36	48	50	34	37	35
Moquegua	24	30	32	32	34	36
Puno	<u>131</u>	<u>148</u>	<u>158</u>	<u>147</u>	<u>154</u>	<u>164</u>
Macro Región X	191	226	240	213	225	235
Total nacional	2,377	2,741	2,981	2,303	2,519	2,615
Macro Región X (%)	8.04	8.25	8.05	9.25	8.93	8.99
<b>Puestos de Salud</b>						
Tacna	60	60	60	69	76	69
Moquegua	41	35	36	41	50	41
Puno	<u>384</u>	<u>364</u>	<u>357</u>	<u>360</u>	<u>385</u>	<u>360</u>
Macro Región X	485	459	453	470	511	470
Total nacional	6,655	6,529	6,632	7,178	7,719	7,175
Macro Región X (%)	7.29	7.03	6.83	6.55	6.62	6.55

Nota. Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>)

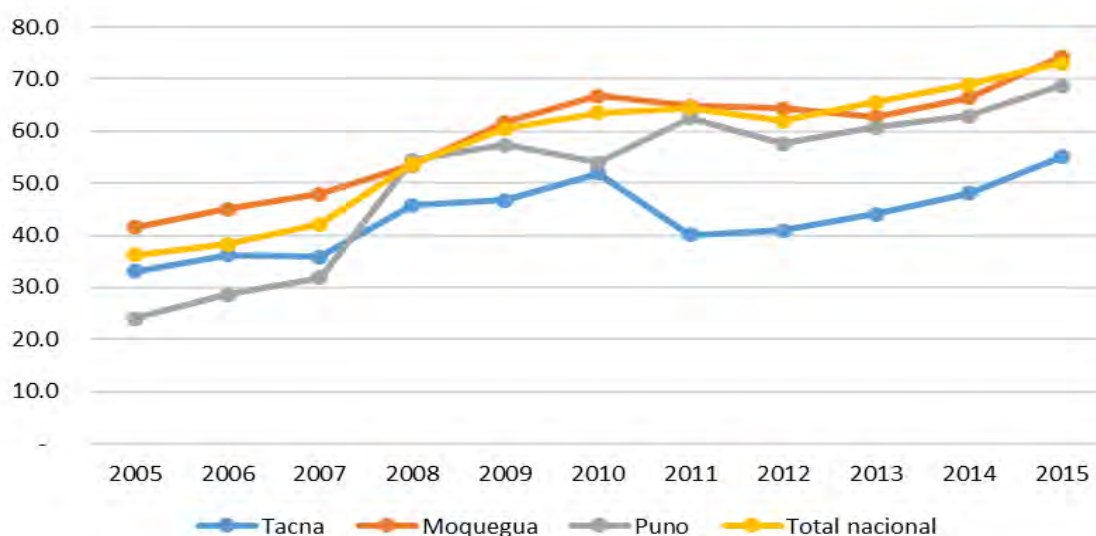
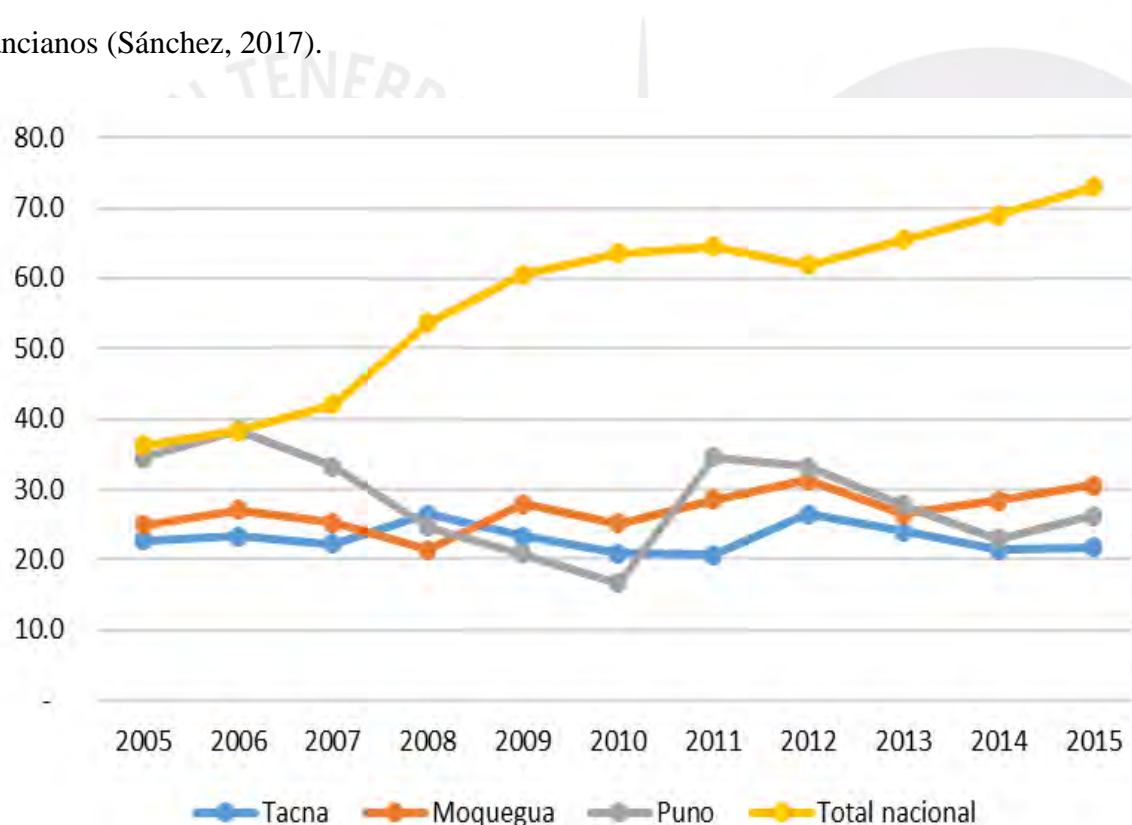


Figura 13. Población que posee algún seguro de salud. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>)

Al revisar las estadísticas de penetración de enfermedades, se encontró que en la Macro Región X hay una incidencia menor al promedio nacional (ver Figura 14). Para el año 2015, en Tacna había 21.7% de los habitantes que presentaba algún tipo de enfermedad; porcentaje que subió a 30.6% en Moquegua y a 26.2% en Puno. Mientras que en el Perú, la penetración de las enfermedades era del 73%. En relación con las defunciones, en 2013 y 2014 ha habido un alza de 5.2% en promedio, pero se mantiene la participación cercana al 7% en el total nacional (ver Tabla 24). Entre las causas de muerte, destacan las infecciones respiratorias, la diabetes mellitus y los accidentes de tránsito (“Accidentes de tránsito,” 2015). La neumonía, así como otras enfermedades respiratorias agudas están asociadas al friaje, que principalmente se registra en Puno, y que todos los años cobra la vida de niños y ancianos (Sánchez, 2017).



*Figura 14.* Población con alguna enfermedad, en porcentaje. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>)

Tabla 24

*Defunciones en la Macro Región X*

Región	2010	2011	2012	2013	2014
Tacna	866	1,234	1,086	1,262	1,392
Moquegua	507	611	555	678	694
Puno	<u>5,732</u>	<u>7,231</u>	<u>6,832</u>	<u>7,077</u>	<u>7,296</u>
Macro Región X	7,105	9,076	8,473	9,017	9,382
Total nacional	108,178	118,456	119,652	125,581	132,830
Macro Región X (%)	6.6	7.7	7.1	7.2	7.1

*Nota.* Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>)

Complementando las estadísticas presentadas, se encontro que en Moquegua, en cuanto a los servicios de salud, existe una infraestructura apropiada para atender a la población, pero hay una inadecuada distribución del personal asistencial. Además se tiene una infraestructura educativa apropiada, al igual que la de servicios de agua y desagüe. Dentro de los logros obtenidos, se puede mencionar la reducción de la anemia en niños en un 15%, lo que ha permitido elevar al 90% la comprensión lectora en estudiantes de educación básica regular (comunicación personal, R. Neira, 30 de mayo de 2017).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Desde el año 2007 y hasta el 2014 se experimentó un incremento en la tenencia y uso de celulares en Puno. La penetración pasó de 29.5% en el 2007 a un 78% de la población para el 2014. El uso de Internet también se ha incrementado de 0.4% a 6.3%, en el mismo período; y el uso de televisión por cable se ha incrementado de 1.1% a 6.5%. Se resalta que, en cambio, el uso de teléfono fijo presenta una tendencia a la baja, como se aprecia en la Figura 15 (INEI, 2016d).

En la región de Tacna, el crecimiento del uso de celular no es tan significativo como en Puno puesto que su penetración se dio con anterioridad. Es así que el porcentaje de penetración hasta el 2014 era de 91.5%, siendo superior a Puno por 12.5 puntos porcentuales.

El uso de Internet también ha crecido fuertemente de 6.9% en el 2007 a 29.3% en el 2014. Por otro lado, el uso de televisión por cable se incrementó en menor medida, pasando de 7.6% en el 2007 a 17.2% para el 2014, similar a Puno donde el uso de teléfono fijo tiene la misma tendencia a la baja (ver Figura 16).

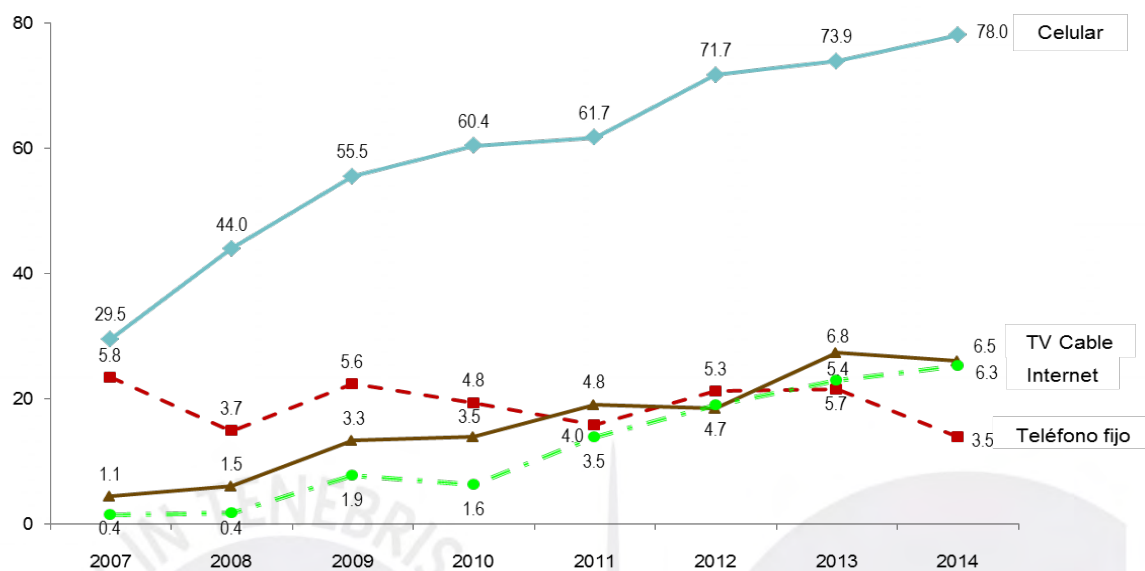


Figura 15. Uso de celular, televisión por cable, Internet y teléfono fijo en Puno. Tomado de “Sistema de información regional para toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

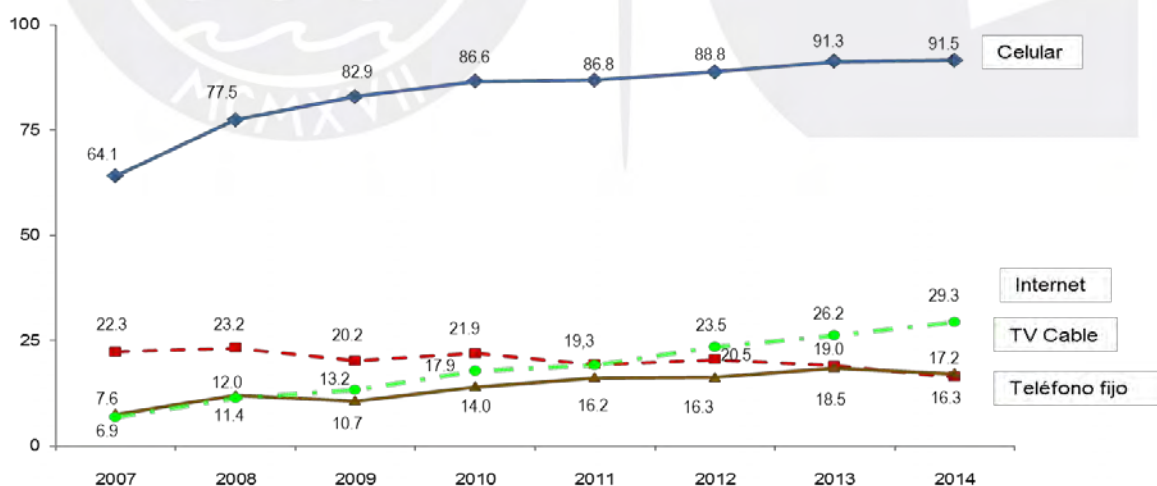
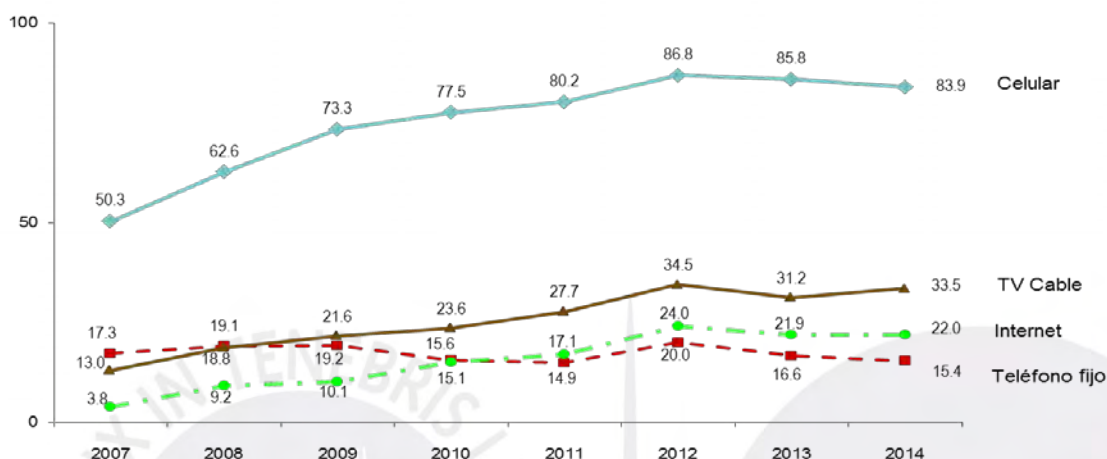


Figura 16. Uso de celular, televisión por cable, Internet y teléfono fijo en Tacna. Tomado de “Sistema de información regional para toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

En Moquegua, el uso de celular se ha incrementado de 50.3% en el 2007 a 83.9% en el 2014, como se observa en la Figura 17. El porcentaje es menor a Tacna, pero el crecimiento ha sido de 33.6 puntos porcentuales. El uso de internet también sigue la misma tendencia incrementándose de 3.8% en el 2007 a 22% en el 2014; asimismo la televisión por cable se ha incrementado de 13% a 33.5% en los mismos años y se observa que el uso de teléfono fijo sigue la misma tendencia a la baja que Tacna y Puno.



*Figura 17.* Uso de celular, televisión por cable, Internet y teléfono fijo en Moquegua. Tomado de “Sistema de información regional para toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Macro Región X no cuenta con el nivel tecnológico necesario para poder desarrollar eficientemente la agricultura ni la ganadería; asimismo, en otras áreas tampoco se tienen las competencias de I + D necesarias para competir a nivel mundial. Actualmente no se cuenta con una crianza intensiva tecnificada de alpacas ni con proyectos de mejoramiento genético. Velásquez (2013) indicó que no existen programas ni políticas de Estado para el mejoramiento genético, por ello son las inversiones privadas las que han tomado el control y han invertido en tecnología y modernización de la crianza y reproducción de alpaca. Sin embargo, estos esfuerzos no son suficientes para los pequeños y medianos productores, cuya productividad de alpaca no ha sido impactada por estos beneficios. Por otro lado, en la Macro

Región X se realizan pocas investigaciones referentes a la alimentación óptima que se debe proporcionar a estos animales.

Con respecto a la actividad agrícola, esta requiere de recursos hídricos, los cuales se encuentran limitados en zonas de la Macro Región X. En la región de Moquegua existe escasez de recurso hídrico sostenible, por lo que fomenta una infraestructura de almacenaje de agua y riego agrícola tecnificado, así como el reutilizamiento de aguas residuales tratadas (Vizcarra, 2013). En el caso de Tacna, el recurso hídrico es irregular y tiene una tendencia de menor disponibilidad cada año (Chocano, 2013). Por otro lado, Mollocondo (2011) indicó que cuenta con un potencial hídrico sustancial proveniente de aguas superficiales, deshielos de nevados y precipitaciones que han permitido la formación de 316 ríos y 354 lagunas.

La inversión en investigación y desarrollo en el Perú representa apenas el 0.12% del Producto Bruto Interno, a comparación de otros países como Argentina, Chile y Colombia, cuyo porcentaje es mucho mayor, como se aprecia en la Figura 18. Esto a pesar de que a partir del año 2012, en el Perú se ha dado un incremento fuerte en el presupuesto de I + D, el cual se puede observar en la Figura 19.

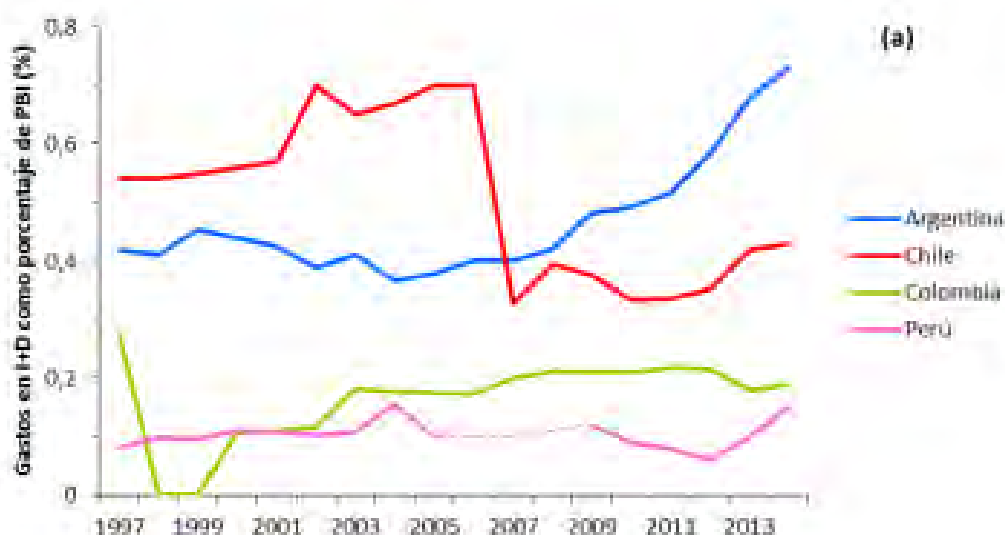
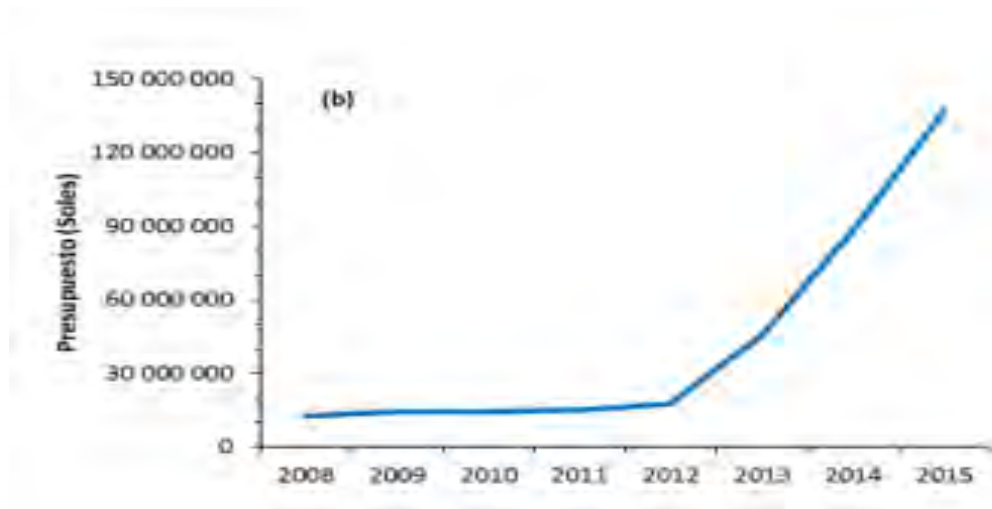


Figura 18. Gasto de I+D como porcentaje del PBI. Tomado de “Gobierno destina apenas 0.12% del PBI en investigación,” *La República*, 2016, p. 15.



*Figura 19.* Presupuesto nacional de gasto en I+D. Tomado de “Sistema de información regional para toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

Si bien es cierto, se tiene el presupuesto, pero existe un déficit de profesionales dedicados a la investigación, pues estos migran al extranjero. Además la infraestructura está por desarrollar, por lo que se experimenta un retraso en la capacidad de respuesta a diversos frentes por tener un sistema de ciencia, tecnología e innovación aún débil. A largo plazo se estima que se eleve la calidad, número de investigadores y se mejore la infraestructura. El Consejo Regional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica del Gobierno Regional de Tacna (2016) indicó que en el año 2009 se implantó el Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Tacna, con la finalidad de generar condiciones adecuadas para el desarrollo de la creatividad y capacidad de innovación del país.

En una noticia publicada en el portal de la región Tacna en febrero del 2016, se indicó que la región de Tacna está realizando coordinaciones para implantar estrategias de desarrollo industrial, creando parques industriales y tecnológicos que sigan el modelo de gestión asiático, resaltando que el proyecto Parque Industrial Tecno Ecológico permitirá implantar innovación en las empresas y cuidado del medio ambiente (Gobierno Regional de Tacna, 2016a). Desde el año 2015 se ha estado exponiendo políticas de desarrollo en ciencia y tecnología, brindando opciones de financiamiento y proponiendo iniciativas como crear para



crecer (“Concytec: El 50%”, 2015). Asimismo, recientemente la universidad Peruana Unión en conjunto con la Universidad Federal do Rio de Janeiro y el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación vienen promoviendo un proyecto digital llamado plataforma digital inteligente y Big Data para el turismo rural comunitario de la región Puno con el fin de aportar al desarrollo de actividades económicas y turismo (Travel & Tour, 2016).

#### 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 25 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos para la Macro Región X. Allí se muestran las principales fortalezas y debilidades de esta macro región, las cuales se han identificado a partir del análisis AMOFHIT que se realizó. Se observa que el promedio ponderado que se obtiene es 2.46, ligeramente por debajo del promedio. La principal fortaleza encontrada es contar con un territorio rico en recursos naturales, lo cual podrá permitir el desarrollo de actividades turísticas, agroindustriales y mineras. Pero para ello deben reducirse o eliminarse las debilidades, mejorando principalmente la educación.

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Macro Región X*

N°.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Territorio rico en recursos naturales	0.12	4	0.48
2	Extensos cultivos con alta productividad, especialmente aceitunas	0.09	3	0.27
3	Fuerte presencia en la minería	0.09	4	0.36
4	Atractivos turísticos	0.08	3	0.24
5	Posicionamiento en la pesca	0.05	3	0.15
<b>Sub Total</b>		<b>0.43</b>		<b>1.50</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Informalidad de empresas	0.10	1	0.10
2	Infraestructura vial	0.07	2	0.14
3	Innovación y desarrollo empresarial	0.06	2	0.12
4	Oferta educativa	0.08	2	0.16
5	Recurso humano desarrollado	0.08	2	0.16
6	Acceso a salud	0.08	1	0.08
7	Minería ilegal	0.10	2	0.20
<b>Sub Total</b>		<b>0.57</b>		<b>0.96</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.46</b>

### 4.3 Conclusiones

Se encontró que la Macro Región X, integrada por las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, presenta un gran potencial en términos de turismo, productos agropecuarios y minería. Para lo cual es indispensable contar con el apoyo de la investigación y desarrollo, al mismo tiempo que se desarrollan las competencias del recurso humano de la zona. Uno de los principales problemas que se enfrentan en la actualidad es la informalidad de empresas, principalmente las mineras que ocasionan grandes problemas en la contaminación ambiental y daño a la salud, por lo que es necesario controlarlas y formalizarlas con medidas de prevención.



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

Ahora que ya se han establecido la misión, la visión, los valores y el código de ética, además que se ha complementado con el análisis de los factores externos e internos, se procede a establecer los intereses y principios cardinales de la organización. Esto definirá los objetivos a largo plazo (OLP).

### 5.1 Intereses de la Macro Región X

Los intereses de la Macro Región X son los aspectos que tratarán de alcanzarse sin importar su costo (D'Alessio, 2015). Estos intereses consideran las áreas claves en las que la región pretende desarrollarse y se derivan de la visión. Es así que se llegan a definir los siguientes intereses:

- Incrementar la producción agrícola.
- Aumentar la extracción de minerales.
- Recibir más turistas.
- Generar progreso social.
- Brindar a la población desarrollo humano.

### 5.2 Potencial de la Macro Región X

A continuación, se analizarán los siete dominios que son parte del segundo componente del análisis tridimensional de las naciones (D'Alessio, 2015), los cuales se aplicarán a la Macro Región X:

**Dominio demográfico.** De acuerdo con los datos del INEI (2016d), desde el censo nacional de 1940 al censo nacional de 2007, la Macro Región X pasó de tener 618, 872 habitantes a 1,718,755 habitantes, lo cual representa el 6.3% de la población total del Perú censada en el 2007. Para el año 2015, la proyección estimada por el INEI da una población de 1,937,923 habitantes. La Macro Región X representa el 6.2% de la población total estimada del país y cuenta con una tasa de natalidad del 1.6%. Asimismo, la distribución por

género del total de población presentó una tasa de 49.3% para las mujeres y 50.7% para hombres. Finalmente, la superficie de la Macro Región X es de 103,808.9 km<sup>2</sup>.

***Dominio geográfico.*** La Macro Región X se encuentra ubicada en el extremo sur del país y colinda con las fronteras de Chile por el sur, con Bolivia por el oeste, con el océano Pacífico por el oeste y con la región Arequipa por el norte. Asimismo, cuenta con puertos marítimos apropiados para el comercio y la pesca. En total se cuenta con una superficie de 103,808 km<sup>2</sup>. La superficie de la Macro Región X representa el 8.1 % de la superficie total del Perú. Asimismo, posee territorios que abarcan la costa y sierra, lo cual favorece la variedad de flora y fauna debido a los microclimas que contiene que van desde la costa o chala hasta la puna a más 4,000 metros sobre el nivel del mar.

***Dominio económico.*** Según los datos de INEI (2016d), en los últimos años, la Macro Región X ha contribuido con más del 4% del PBI nacional y ha logrado un crecimiento acumulado del 38.7% desde el 2007. En el año 2015, el PBI per cápita de la Macro Región X fue de S/ 13,796 soles, logrando un incremento de 0.4% versus el año anterior.

***Dominio tecnológico científico.*** En los últimos años, la tecnología informática ha ingresado a todas las regiones del país, en el caso de la Macro Región X, los datos del INEI (2016d) han permitido determinar que el 24 % de los hogares posee al menos una computadora y un 11.1% cuenta con acceso a Internet. En relación a los hogares que disponen del servicio de cable son el 10.82 % aproximadamente.

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** La Macro Región X, por su cercanía con la capital del antiguo imperio Inca se vio grandemente influenciada por la cultura incaica. También recibió una enorme influencia de la cultura Tiahuanaco que surgió en la meseta del Collao y que tuvo su desarrollo en las cercanías del lago Titicaca. De los datos del INEI (2016d) se determinó en el último censo del 2007 que la Macro Región X sufrió una fuerte

migración de sus habitantes del orden del 21.8 %. Ellos se desplazaron de su provincia de origen para trasladarse permanentemente a otras localidades.

***Dominio organizacional-administrativo.*** El año 2002 se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867), la cual tiene por finalidad el fomentar el desarrollo regional integral sostenible. Para tal fin se ha dispuesto la creación de un organismo de administración, planificación, control y ejecución de los planes para conseguir los objetivos; asimismo, se ha dispuesto de un presupuesto para sus gastos. Actualmente, la Macro Región X está compuesta por tres regiones: Puno, Tacna y Moquegua.

***Dominio militar.*** La Macro Región X está bajo la protección de la III División del Ejército, cuya sede principal se encuentra en Arequipa. Asimismo, la Marina de Guerra del Perú instaló una Base Naval en Puno en el lago Titicaca. Finalmente, la Fuerza Aérea tiene el Ala Aérea N° 3 con cuarteles principales en Arequipa y con un destacamento aéreo en Tacna.

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

Las proyecciones poblacionales por regiones del INEI (2016d) al 2025 han permitido conocer los posibles cambios en la mortalidad y la fecundidad de la región que impactan en la estructura por edades de la población. El IDH considera en su elaboración tres aspectos importantes de la vida de toda persona: la esperanza de vida al nacer (indicador de la longitud de la vida), el logro educativo y el ingreso familiar mensual per cápita. El PNUD ha estimado el IDH para el Perú a nivel de departamentos, provincias y distritos. Si bien esta información proviene del censo realizado por el INEI en el 2007, permite apreciar la evolución del IDH hasta el nivel de provincias y distritos.

La pobreza monetaria alude a la capacidad de las personas para satisfacer una canasta de consumo mínimo y el NBI mide la pobreza estructural a través de un conjunto de indicadores relacionados con características de los hogares respecto a las necesidades básicas como son vivienda, educación, salud, entre otras. El INEI calcula la pobreza monetaria y el

índice NBI, tanto para el nivel nacional y por regiones, en base a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG). Por su parte, el desarrollo humano, que es entendido como la ampliación de las oportunidades y el mejoramiento de las capacidades de las personas, es aproximado a través del IDH, con inferencia departamental y distrital.

A nivel nacional, la pobreza se ha reducido desde 58.7 % en el 2004 hasta 27.8% en el 2011. Esto se debe a la continuidad del crecimiento económico complementado con acciones públicas en el campo social que han permitido la disminución de la pobreza monetaria en todas las áreas geográficas del país. Así, en el área rural, la pobreza ha pasado de 83.4% a 56.1% entre el 2004 y 2011 (-27.3 puntos porcentuales) y la pobreza urbana de 48.2 % a 18 % respectivamente (-30.2 puntos).

El índice NBI es un método directo que permite identificar carencias en una población, para ello se utilizan indicadores relacionados con cuatro áreas de necesidades básicas de las personas: vivienda, servicios sanitarios, educación básica y dependencia económica. En el caso peruano, se considera población con al menos una necesidad básica a aquella que padece alguna de las siguientes carencias: (a) población en viviendas con características físicas inadecuadas, (b) población de hogares en viviendas con hacinamiento, (c) población en viviendas sin servicio higiénico, (d) población en hogares con niños que no asisten al colegio, y (e) población en hogares con alta dependencia económica.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)**

Para construir la Tabla 26 se han utilizado los intereses de la organización que se definieron a inicios de este capítulo. Adicionalmente se evalúan los diferentes grupos de interés de la Macro Región X para establecer quiénes presentan intereses comunes y quiénes opuestos. Se observa que la población es afectada positivamente por todos los intereses.

Tabla 26

*Matriz de Intereses de la Macro Región X*

Intereses de la organización	Intensidad del interés				
	Vital	Importante	Periférico		
1 Incrementar la producción agrícola	Accionistas	Exportadores	MINAGRI		
		Agricultores	PRODUCE		
		Consumidores	MINCETUR		
		Proveedores	Promperú		
		Gobiernos Locales Arequipa*	SUNAT		
2 Aumentar la extracción de minerales	Empresas mineras	Empleados mineros	MINEM		
		Gobiernos Locales Comunidades*	MINAM* MINCETUR		
		Ambientalistas* Pobladores	Promperú SUNAT		
		Hoteles Restaurantes	MINCETUR Promperú		
3 Recibir más turistas		Operadores turísticos	Migración		
		Gobiernos Locales Pobladores Artesanos Comunidades Ambientalistas*	SUNAT		
		4 Generar progreso social	Pobladores	Empresarios	MINEDU
			Gobiernos Locales	Universidades Comunidades	PRODUCE MINSAs
			5 Brindar a la población desarrollo humano	Pobladores	Empresarios
Gobiernos Locales	Universidades Comunidades	PRODUCE MINSAs MINDE			

Nota. Sin \* = intereses comunes; con \* intereses opuestos.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

En concordancia con la visión y con los intereses de la Macro Región X se proponen los siguientes objetivos a largo plazo (OLP):

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Al 2027, las ventas de aceitunas alcanzarán US\$ 166.3 millones, partiendo de los US\$ 71.3 millones vendidos en el año 2016. Para el año 2016, se produjeron a nivel nacional 93,700 TM a un precio promedio de S/ 3,140, lo que da ingresos totales por S/ 294 millones que equivale a US\$ 89.2 millones. De este total nacional, el 80% corresponde a la Macro Región X, lo cual es US\$ 71.3 millones. Considerando que al incrementar la productividad se puede aumentar la producción en 8% al año, se estima que las ventas de aceitunas para el año 2027 ascenderán a US\$ 166.3 millones.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Durante el 2027, la venta de quinua llegará a US\$ 375 millones, sabiendo que para el 2015 hubo ventas por US\$ 35.1 millones. En el año 2015, la producción de quinua en la Macro Región X llegó a 38,632 TM, lo que representó S/ 116 millones, equivalente a US\$ 35.1 millones. Este crecimiento es factible, ya que el precio que se pagaba al productor era de apenas S/ 3 y se espera que llegue a S/ 20 para el 2027, en la medida en que se elimine el uso de acopiadores y se venda directamente a los mayoristas y/o minoristas, tanto en el Perú como en el extranjero.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Para el 2027, se explotarán recursos de cobre por un valor de US\$ 2,654 millones, a partir de los US\$ 1,119 millones que se explotaron en el 2014.

En el año 2014, la Macro Región X produjo 323,086 TM y se espera un crecimiento del 5% a partir del año 2017, por un período continuo de 10 años. Esta producción total se ha multiplicado por el valor de las exportaciones de



cobre, que fue de US\$ 3,462 por TM número que se calculó a partir de exportaciones totales por US\$ 8,855 millones en el 2015 y una producción cercana a las 2.5 millones de TM.

- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): En el 2027, se alcanzará ingresos por turismo de US\$ 6,440 millones en la Macro Región X, a partir de los US\$ 2,101 millones generados en el 2015.

El incremento en el número de turistas se dará a una tasa del 5.3% por año, lo cual es viable considerando los períodos previos. Pero especialmente porque se realizará inversión en infraestructura, desarrollando circuitos turísticos nuevos y servicios para atraer huéspedes de diferentes segmentos, aunque el enfoque se centrará en el turismo de aventura, aprovechando los parajes naturales de la zona. Esto se tiene que complementar con mejoras en el acceso a la Macro Región X.

- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Para el 2027, se alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/ 36,600 millones en valor constante del 2007, partiendo de un VAB igual a S/ 23,422 millones en el 2014.

Se han propuesto objetivos de largo plazo que evidencian una diversificación económica, al desarrollar el sector agrícola, el minero y el turismo. Esto en conjunto, impulsará el comercio y el desarrollo de los otros servicios. Es así que el VAB en la Macro Región X podrá elevarse en 3.5% anual, ligeramente superior al aumento esperado para el PBI nacional.

- Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Para el 2027, se logrará un nivel de pobreza menor al 10%, sabiendo que en el 2015 era 29.4%.

El aumento en las actividades económicas que se evidenciará en mayor producción y ventas, tiene que repercutir en una mejora en los ingresos de la población. Para que todas las personas se beneficien se tomarán medidas como la

capacitación, la expansión de servicios educativos y de salud, o la eliminación de los acopiadores. En la medida en que se tenga un acceso directo entre productores y su mercado, se recibirá una cuantía mayor por los bienes comercializados contribuyendo a reducir la pobreza.

Una vez que se han presentado los objetivos de largo plazo, se analiza si los mismos mantienen alineación con la visión. Atendiendo a esto, a continuación se presenta la Tabla 27, en la cual se observa cómo cada objetivo de largo plazo se relaciona con un interés supremo de la organización y a su vez con la visión, generando objetivos para cubrirla en su totalidad.

Tabla 27

*Relación entre la Visión, los Intereses Organizacionales y los Objetivos de Largo Plazo*

Visión	Intereses de la organización	Objetivos de largo plazo (OLP)
Estar dentro de los cinco primeros productores de aceitunas y primero productos de quinua a nivel mundial	Incrementar la producción agrícola	OLP1 Al 2027, las ventas de aceitunas alcanzarán US\$ 166.3 millones, partiendo de los US\$ 71.3 millones vendidos en el año 2016
		OLP2 Durante el 2027, la venta de quinua llegará a US\$ 375 millones, sabiendo que para el 2015 hubo ventas por US\$ 35.1 millones
Competitivos también en la extracción de cobre	Aumentar la extracción de minerales	OLP3 Para el 2027, se explotarán recursos de cobre por un valor de US\$ 2,654 millones, a partir de las US\$ 1,119 millones que se explotaron en el 2014
Turismo receptivo nacional y extranjero	Recibir más turistas	OLP4 En el 2027, alcanzar ingresos por turismo de US\$ 6,440 millones en la Macro Región X, a partir de los US\$ 2,101 millones generados en el 2015.
	Conclusión de los tres primeros intereses	OLP5 Para el 2027, alcanzar un Valor Agregado Bruto de S/ 36,600 millones en valor constante del 2007, partiendo de un VAB igual a S/ 23,422 millones en el 2014
Alto nivel de calidad de vida y desarrollo humano	Progreso social	OLP6 Para el 2027, lograr un nivel de pobreza sera menor al 10%, sabiendo que en el 2015 era 29.4%

## 5.6 Conclusiones

Del presente capítulo se puede concluir que los intereses organizacionales planteados para la Macro Región X son coherentes con el análisis previo de los factores internos y externos que influyen en su operatividad presente y su posición hacia el futuro; asimismo guardan relación con la visión, la misión, los valores y el código de ética propuesto. Por otro lado, se busca convertir la Macro Región X en una de las más competitivas del país, explotando la diversidad de recursos con los que cuenta para así desarrollar otros sectores ajenos a la minería y dejar de depender del precio de los metales en el extranjero. Además, es importante desarrollar la infraestructura de la Macro Región X para mejorar no solo las redes viales sino las comunicaciones y a través de ese medio fomentar mayor cantidad de negocios.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se generarán, evaluarán y seleccionarán las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo. La generación y evaluación de estrategias se realizará en base a las siguientes matrices: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, (c) Matriz Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa y (e) Matriz de la Gran Estrategia. Una vez que se tienen las estrategias, se procederá a la selección de las más atractivas y viables utilizando para ello las matrices: (a) Matriz Decisión Estratégica, (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (c) Matriz Rumelt y (d) Matriz Ética.

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

Para elaborar la MFODA, se ha tomado como base las matrices EFE y EFI trabajadas en los capítulos III y IV respectivamente. Con la MFODA se busca la generación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Para ello se juntarán las fortalezas con las oportunidades y amenazas y las debilidades con oportunidades y amenazas. En la Tabla 28 se presenta la MFODA de la cual se desprenden las siguientes estrategias:

- E1: Diversificarse con productos alimenticios derivados de la aceituna, como tapenade y conservas.
- E2: Crear productos corporales a base de aceite de oliva.
- E3: Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos.
- E4: Desarrollar productos manufacturados de quinua.
- E5: Desarrollar el mercado de turismo de aventura.
- E6: Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros.
- E7: Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva.

Tabla 28

*MFODA de la Macro Región X*

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Territorio rico en recursos naturales	1	Informalidad de empresas
		2	Extensos cultivos con alta productividad, especialmente aceitunas	2	Infraestructura vial
		3	Fuerte presencia en la minería	3	Innovación y desarrollo empresarial
		4	Atractivos turísticos	4	Oferta educativa
		5	Posicionamiento en la pesca	5	Recurso humano desarrollado
				6	Acceso a salud
				7	Minería ilegal
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Cercanía a las fronteras de Chile, Bolivia y salida al océano Pacífico para el comercio	1	Diversificarse con productos alimenticios derivados de la aceituna, como tapenade y conservas (F1, F2, O1, O2, O3)	7	Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva (D1, D3, O4)
2	Carretera Interoceánica con facilidad de salida a Brasil	2	Crear productos corporales a base de aceite de oliva (F1, F2, O1, O2, O3)	8	Crear alianzas con instituciones nacionales y extranjeras para formentar la investigación con fondos privados (D3, D5, O3, O7)
3	Acuerdos comerciales bilaterales con otras naciones y con asociaciones o agrupaciones de naciones	3	Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos (F1, O5)		
4	Microclimas que favorecen la diversidad de flora y fauna	4	Desarrollar productos manufacturados de quinua (F1, O5, O7)		
5	Mayor demanda de productos orgánicos	5	Desarrollar el mercado de turismo de aventura (F1, F4, O1, O3, O4)		
6	Incremento de turismo a nivel nacional	6	Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros (F1, F4, O4, O6)		
7	Marco legal que promueve más inversión en provincias, zonas de la sierra y alto andinas				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Altos niveles de corrupción en el Estado	9	Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico (F1, F3, A2, A3, A6)	10	Integrarse verticalmente hacia adelante al brindar servicios de seguridad ciudadana (D1, A1, A3, A4, A6)
2	Variaciones continuas de los precios de los minerales			11	Formar asociaciones de mineros para formalizar y dar acceso a tecnología, capacitación y crédito (D1, D3, D5, A1, A2, A3, A6)
3	Alto niveles de contrabando e informalidad a nivel nacional			12	Ofrecer educación y salud en entidades municipales a los pobladores (D4, D6, A5)
4	Incremento de inseguridad nacional			13	Hacer alianzas con instituciones de educación superior para incrementar la oferta de estudios a distancia (D4, D5, A5)
5	Migración de provincias a Lima				
7	Cambios climáticos				

- E8: Crear alianzas con instituciones nacionales y extranjeras para fomentar la investigación con fondos privados.
- E9: Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico.
- E10: Integrarse verticalmente hacia adelante al brindar servicios de seguridad ciudadana.
- E11: Formar asociaciones de mineros para formalizar y dar acceso a tecnología, capacitación y crédito.
- E12: Ofrecer educación y salud en entidades municipales a los pobladores.
- E13: Hacer alianzas con instituciones de educación superior para incrementar la oferta de estudios a distancia.

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

La MPEYEA se usa para determinar la postura estratégica de una organización (en este caso la Macro Región X), la cual puede ser agresiva, competitiva, conservadora o defensiva. Esta presenta cuatro ejes: (a) fortaleza de la industria, (b) estabilidad del entorno, (c) fortaleza financiera y (d) ventaja competitiva. Los dos primeros se relacionan a la industria y los dos últimos a la organización.

En la Tabla 29 se muestra la evaluación de los factores mencionados cuyos valores se trasladan al polígono direccional. Además, con el cálculo de la abscisa y la ordenada se ha logrado graficar el vector en la Figura 20.

De acuerdo con la MPEYEA, la postura estratégica de la Macro Región X es agresiva, por lo que deben de implementarse las estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y de liderazgo en costos:

- E1: Diversificarse con productos alimenticios derivados de la aceituna, como tapenade y conservas.

- E10: Integrarse verticalmente hacia adelante al brindar servicios de seguridad ciudadana.
- E12: Ofrecer educación y salud en entidades municipales a los pobladores.

Tabla 29

*Matriz PEYEA de la Macro Región X*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	4	1. Cambios tecnológicos	-4
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	-2
3. Liquidez	2	3. Variabilidad de la demanda	-3
4. Capital requerido vs capital disponible	3	4. Rango de precios de productos competitivos	-2
5. Flujo de caja	3	5. Barreras de entrada al mercado	-3
6. Facilidad de salida de mercado	5	6. Rivalidad / presión competitiva	-4
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	7. Elasticidad de precios de la demanda	-3
8. Rotación de inventarios	4	8. Presión de los productos sustitutos	-4
9. Economías de escala y experiencia	2		
Promedio	3.22	Promedio	-3.13
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de la Fortaleza en la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-2	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad de los productos	-1	2. Potencial de utilidades	5
3. Ciclo de vida de los productos	-3	3. Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	-1	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Lealtad del consumidor	-3	5. Utilización de recursos	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-5	6. Intensidad de capital	3
7. Conocimiento tecnológico	-3	7. Facilidad de entrada al mercado	1
8. Integración vertical	-4	8. Productividad / utilización de la capacidad	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-3	9. Poder de negociación de los productores	4
Promedio	-2.78	Promedio	3.33

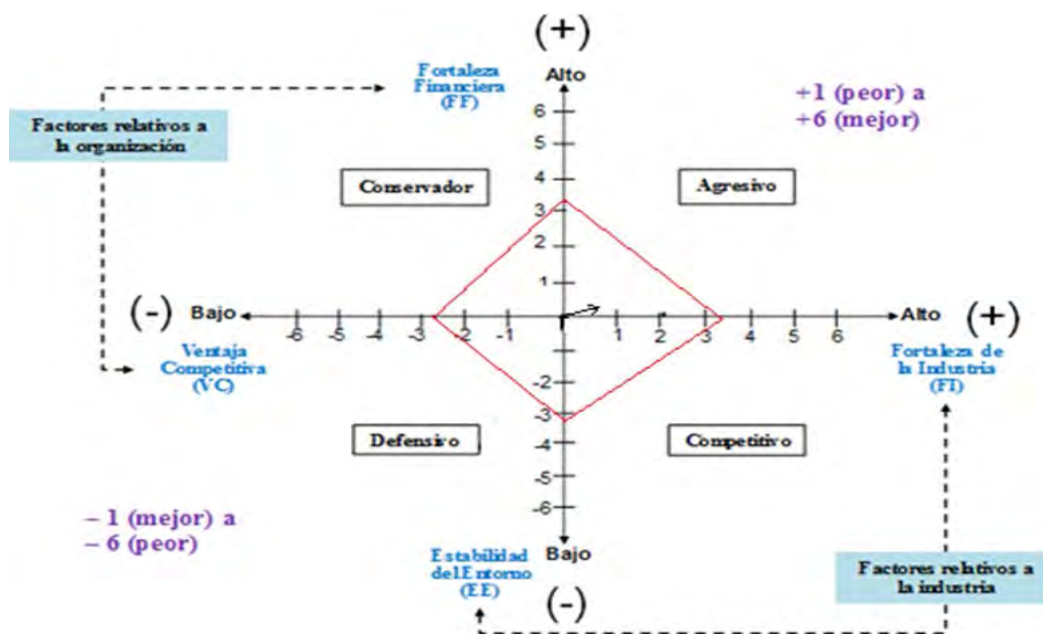


Figura 20. Matriz PEYEA.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group es una matriz de portafolio, donde se evalúan los principales productos de la Macro Región X, que como se aprecia en la Tabla 30 son los siguientes: (a) los agrícolas, principalmente la aceituna y quinua; (b) la minería, ya que se extraen distintos minerales, pero el de mayor cuantía es el cobre; (c) la manufactura; y (d) el turismo. Con estos datos se construye la Figura 21 en la que se visualiza que estos productos son interrogantes o perros, por lo que se adoptan estrategias intensivas:

- E3: Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos.
- E4: Desarrollar productos manufacturados de quinua.
- E5: Desarrollar el mercado de turismo de aventura.
- E6: Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros.
- E7: Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva.
- E9: Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico.



Tabla 30

Datos de la Matriz Boston Consulting Group

Sector económico Macro Región X	VAB año 2015 de la mejor Macro Región	VAB año 2014	VAB año 2015	% VAB año 2015	Participación relativa de mercado	Tasa de crecimiento
Agricultura	4,017,739	1,790,518	1,745,549	7%	43%	-3%
Minería y petróleo	4,058,663	5,568,383	6,247,663	26%	154%	12%
Manufactura	40,333,370	4,731,430	4,855,392	20%	12%	3%
Turismo (alojamiento y restaurantes)	10,181,989	386,464	397,339	2%	4%	3%
<b>Total</b>	<b>58,591,761</b>	<b>12,476,795</b>	<b>13,245,943</b>	<b>55%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>

Nota. Adaptado de Puno: *Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015* (pp. 3-9), por C. González et al., 2015, Puno, Perú: BCRP; Moquegua: *Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015* (pp. 2-9), por L. Jugo et al., 2015a, Arequipa, Perú: BCRP; Tacna: *Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015* (pp. 2-7), por Jugo et al., 2015b, Arequipa, Perú: BCRP. "Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)); "¿Por qué es tan importante la minería para el Perú?" por J. Vargas, 2015 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/importante-mineria-peru-192754>)

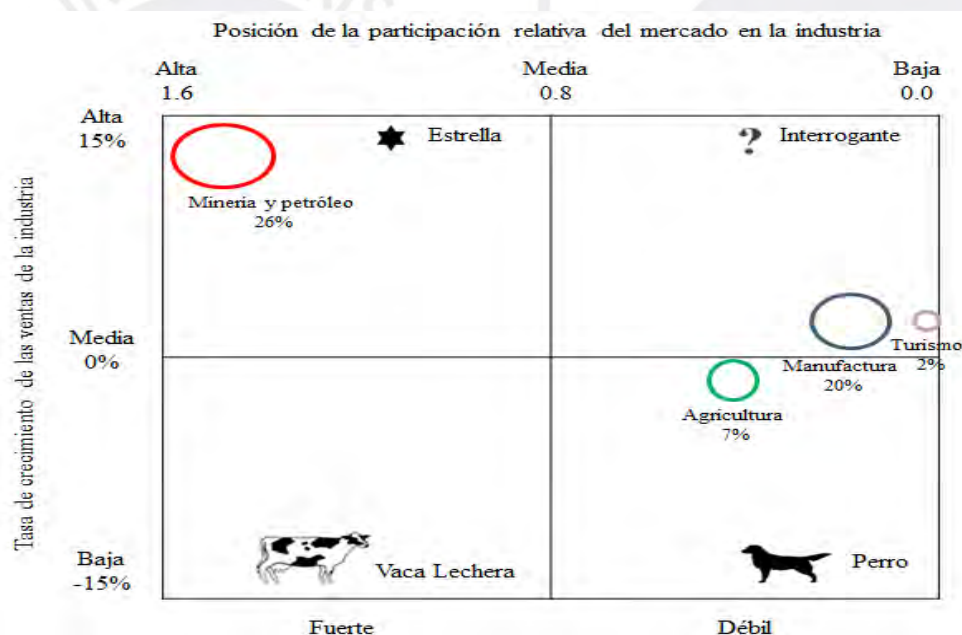


Figura 21. Matriz BCG de la Macro Región X.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz se elabora a partir de los resultados obtenidos en la MEFI (2.37) y en la MEFE (1.96) desarrollados en los capítulos III y IV. A diferencia de la MBCG, en esta se consideran los factores internos y externos, y cómo estos pueden influir en el éxito. De

acuerdo con los valores MEFI y MEFE obtenidos, la Macro Región X se encuentra en el cuadrante VIII (ver Figura 22), lo cual sugiere que en estos momentos tiene dificultades para aprovechar las fortalezas con las que cuenta y le cuesta trabajo contrarrestar sus debilidades, por lo que debe adoptar las siguientes estrategias defensivas:

- E8: Crear alianzas con instituciones nacionales y extranjeras para fomentar la investigación con fondos privados.
- E13: Hacer alianzas con instituciones de educación superior para incrementar la oferta de estudios a distancia.

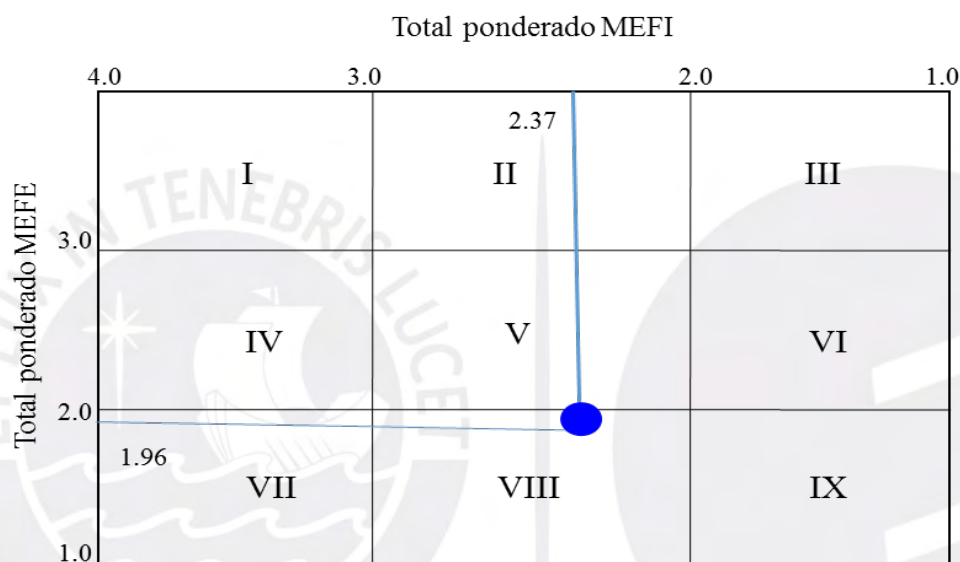


Figura 22. Matriz Interna Externa de la Macro Región X.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta Matriz permite afinar la selección apropiada de estrategias. De acuerdo con la Figura 23, la situación de la Macro Región X está determinada por el crecimiento del mercado y por su posición competitiva. La Macro Región X se enfrenta a un rápido crecimiento, con desaceleración coyuntural únicamente. Sin embargo, presenta poca competitividad en los sectores que ha desarrollado; se menciona en especial el agrícola, ya que cuenta con productos atractivos para el mercado nacional e internacional, pero por falta de tecnificación y desarrollo no se está explotando como debería ser. También se menciona el

sector turismo, pues la Macro Región X posee un gran potencial que aún debe explotar. La minería sí está desarrollada, pero no deben descuidarse los conflictos sociales y la competencia existente en este sector. Los resultados indican que deben adoptarse las siguientes estrategias intensivas de liquidación o de integración horizontal:

- E3: Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos.
- E4: Desarrollar productos manufacturados de quinua.
- E5: Desarrollar el mercado de turismo de aventura.
- E6: Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros.
- E7: Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva.
- E9: Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico.
- E11: Formar asociaciones de mineros para formalizar y dar acceso a tecnología, capacitación y crédito.



Figura 23. Matriz Gran Estrategia de la Macro Región X.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De las 13 estrategias generadas mediante emparejamiento, que se presentan en la Tabla 31, se decide retener seis. Estas han cumplido con el criterio de repetición al haber sido recomendadas por tres de las herramientas que se han utilizado hasta ahora en este proceso estratégico. Las otras estrategias se consideran de contingencia.

Tabla 31

### *Matriz de Decisión Estratégica de la Macro Región X*

	Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Diversificarse con productos alimenticios derivados de la aceituna, como tapenade y conservas	Diversificación: Concéntrica	X	X				2
2	Crear productos corporales a base de aceite de oliva	Diversificación: Conglomerada	X					1
3	Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
4	Desarrollar productos manufacturados de quinua	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
5	Desarrollar el mercado de turismo de aventura	Intensiva: Desarrollo de mercados	X		X		X	3
6	Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X		X	3
7	Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X		X	3
8	Crear alianzas con instituciones nacionales y extranjeras para formentar la investigación con fondos privados	Defensiva: Alianzas	X			X		2
9	Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico	Intensiva: Desarrollo de mercados	X		X		X	3
10	Integrarse verticalmente hacia adelante al brindar servicios de seguridad ciudadana	Integración: Vertical	X	X				2
11	Formar asociaciones de mineros para formalizar y dar acceso a tecnología, capacitación y crédito	Integración: Horizontal	X				X	2
12	Ofrecer educación y salud en entidades municipales a los pobladores	Integración: Vertical	X	X				2
13	Hacer alianzas con instituciones de educación superior para incrementar la oferta de estudios a distancia	Defensiva: Alianzas	X			X		2

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

En la Tabla 32 se puede observar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. De acuerdo con esta matriz, se puede apreciar en forma objetiva las mejores alternativas estratégicas. Gracias a la valoración obtenida se ha encontrado que las seis estrategias analizadas tienen una valoración de más de 5.00, y por ende se conservan como retenidas.

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt, la cual se puede apreciar en la Tabla 33, permite confrontar las estrategias retenidas de la MCPE con cuatro criterios, para probar si tienen consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Se observa que todas cumplen con estos criterios.

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética, la cual se puede apreciar en la Tabla 34, permite evaluar las estrategias retenidas en los aspectos relacionados a la justicia, derecho y utilitarismo. Si pasa los tres criterios se considera que es aceptada y puede pasar a la etapa de implementación. Es por ello que el análisis se continúa desarrollando con las seis estrategias evaluadas.

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación por medio de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, las estrategias retenidas y de contingencia son las siguientes:

#### *Estrategias retenidas.*

- E3: Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos.
- E4: Desarrollar productos manufacturados de quinua.
- E5: Desarrollar el mercado de turismo de aventura.
- E6: Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros.
- E7: Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva.

Tabla 32

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Macro Región X

		E3		E4		E5		E6		E7		E9		
		Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos		Desarrollar productos manufacturados de quinua		Desarrollar el mercado de turismo de aventura		Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia, con productos actuales y futuros		Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva		Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia Pacífico		
Oportunidades		Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1	Cercanía a las fronteras de Chile, Bolivia y salida al Océano Pacífico para el Comercio	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
2	Carretera Interoceánica con facilidad de salida a Brasil	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05
3	Acuerdos comerciales bilaterales con otras naciones y con asociaciones o agrupaciones de naciones	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	4	0.36
4	Microclimas que favorece la diversidad de flora y fauna	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3	Mayor demanda de productos orgánicos	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
6	Incremento de turismo a nivel nacional	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12
5	Marco legal que promueve más inversión en provincias, zonas de la sierra y alto andinas	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Amenazas														
1	Altos niveles de corrupción en el Estado	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
2	Variaciones continuas de los precios de los minerales	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	Alto niveles de contrabando e informalidad a nivel nacional	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4	Incremento de inseguridad nacional	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09
5	Migración de provincias a Lima	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
6	Cambios climáticos	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Fortalezas														
1	Territorio rico en recursos naturales	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Extensos cultivos con alta productividad, especialmente aceitunas	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09
3	Fuerte presencia en la minería	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36
4	Atractivos turísticos	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
5	Posicionamiento en la pesca	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Debilidades														
1	Informalidad de empresas	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Infraestructura vial	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
3	Innovación y desarrollo empresarial	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18
4	Oferta educative	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5	Recurso humano desarrollado	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
6	Acceso a salud	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
7	Minería ilegal	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40
Total		2.00		6.10		5.77		5.93		5.97		5.67		6.41

Tabla 33

*Matriz de Rumelt de la Macro Región X*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Otorga ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
3	Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Desarrollar productos manufacturados de quinua	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Desarrollar el mercado de turismo de aventura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

- E9: Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico.

***Estrategias de contingencia.***

- E1: Diversificarse con productos alimenticios derivados de la aceituna, como tapenade y conservas.
- E2: Crear productos corporales a base de aceite de oliva.
- E8: Crear alianzas con instituciones nacionales y extranjeras para fomentar la investigación con fondos privados.
- E10: Integrarse verticalmente hacia adelante al brindar servicios de seguridad ciudadana.

- E11: Formar asociaciones de mineros para formalizar y dar acceso a tecnología, capacitación y crédito.
- E12: Ofrecer educación y salud en entidades municipales a los pobladores.
- E13: Hacer alianzas con instituciones de educación superior para incrementar la oferta de estudios a distancia.

Tabla 34

*Matriz de Ética de la Macro Región X*

	E3	E4	E5	E6	E7	E9
	Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos	Desarrollar productos manufacturados de quinua	Desarrollar el mercado de turismo de aventura	Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros	Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva	Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico
<b>Derecho</b>						
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>						
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>						
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E



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

La Matriz de Estrategias versus OLP se presenta en la Tabla 35. Esta matriz permite identificar cómo las estrategias contribuyen al cumplimiento de cada uno de los objetivos. Se verifica que los objetivos de largo plazo se podrán alcanzar mediante la implementación de las estrategias retenidas.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

En la Tabla 36 se muestra la relación entre los competidores y las estrategias planteadas, anticipándose a las acciones que ellos tomarán como reacción a la implementación de este plan estratégico. Se observa que las otras regiones buscarán captar el turismo, así como desarrollar sus distintos sectores productivos.

### **6.13 Conclusiones**

Mediante el emparejamiento que se hizo en la Matriz FODA surgieron 13 estrategias que a lo largo de este capítulo han sido exhaustivamente analizadas. Así se ha determinado implementar las siguientes: (a) desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos, (b) desarrollar productos manufacturados de quinua, (c) desarrollar el mercado de turismo de aventura, (d) penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros, (e) penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva, y (f) desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico.

Tabla 35

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la Macro Región X*

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Estrategias / OLP	Al 2027, las ventas de aceitunas alcanzarán US\$ 166.3 millones, partiendo de los US\$ 71.3 millones vendidos en el año 2016.	Durante el 2027, la venta de quinua llegará a US\$ 375 millones, sabiendo que para el 2015 hubo ventas por US\$ 35.1 millones	Para el 2027, se explotarán recursos de cobre por un valor de US\$ 2,654 millones, a partir de las US\$ 1,119 millones que se explotaron en el 2014	En el 2027, se alcanzará ingresos por turismo de US\$ 6,440 millones en la Macro Región X, a partir de los US\$ 2,101 millones generados en el 2015	Para el 2027, se alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/ 36,600 millones en valor constante del 2007, partiendo de un VAB igual a S/ 23,422 millones en el 2014	Para el 2027, se logrará un nivel de pobreza menor al 10%, sabiendo que en el 2015 era 29.4%
3	Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos	X	X		X	X
4	Desarrollar productos manufacturados de quinua	X			X	X
5	Desarrollar el mercado de turismo de aventura			X	X	X
6	Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros			X	X	X
7	Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva	X			X	X
9	Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico		X		X	X

Tabla 36

*Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Macro Región X*

Estrategias / Competidores	Región Antofagasta	Región Potosí	Región Mendoza
3 Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos		Desarrollar productos agrícolas orgánicos	Desarrollar cultivos y productos derivados orgánicos, como por ejemplo vino
4 Desarrollar productos manufacturados de quinua	Continuar con la manufactura de otros productos alimenticios	Continuar impulsando el cultivo y comercialización de su quinua y productos procesados	Desarrollar el cultivo de la quinua para aumentar la producción
5 Desarrollar el mercado de turismo de aventura en Puno	Captar turismo extranjero con gastronomía y sitios –naturales e históricos	Desarrollar el turismo proveniente de América del Sur	Captar turismo extranjero –con tours por viñedos y otras zonas turísticas
6 Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros	Atraer turismo nacional para visitas a desierto y salar	Captar turismo doméstico con turismo vivencial y de descanso	Captar turismo doméstico –atraído por la tradición vinícola
7 Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva			Continuar produciendo aceitunas
9 Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico	Continuar con la actividad minera exportadora		

MCMXVII

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo tiene como objetivo la implementación estratégica en la Macro Región X, lo que significa convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados (D'Alessio, 2015). Para lograr los resultados esperados de este plan estratégico, se deben plantear los objetivos de corto plazo (OCP) que están en función de los objetivos de largo plazo (OLP), desarrollados en capítulos anteriores. Se debe tener en cuenta, además, todos los resultados planteados previamente a fin de contar con una adecuada estructura y determinación de las acciones a implementar.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

**OLPI.** Al 2027, las ventas de aceitunas alcanzarán US\$ 166.3 millones, partiendo de los US\$ 71.3 millones vendidos en el año 2016.

- OCP 1.1. Para el 2019, se incrementarán las exportaciones de aceituna en 20% con respecto al año 2015.
- OCP 1.2. Al 2021, las ventas de aceitunas ascenderán a US\$ 105 millones.
- OCP 1.3. En el 2023, la Macro Región X contará con un centro de promoción e investigación de nuevos mercados de exportaciones para los productos naturales.
- OCP 1.4. Para el 2025, el 25% de los cultivos de aceitunas serán orgánicos.
- OCP 1.5. Las ventas de aceitunas en el año 2027 llegarán a US\$ 166.3 millones.

**OLP2.** Durante el 2027, la venta de quinua llegará a US\$ 375 millones, sabiendo que para el 2015 hubo ventas por US\$ 35.1 millones.

- OCP 2.1. Para el 2019, se incrementará la exportación de quinua en 18% con respecto al año 2015.
- OCP 2.2. Durante el año 2021 las ventas de quinua ascenderán a US\$ 49 millones.
- OCP 2.3. En el 2023, la Macro Región X contará con un centro de promoción e investigación de nuevos mercados de exportaciones para los productos naturales.

- OCP 2.4. Para el 2025, el área cultivada de quinua será igual a 54,000 hectáreas.
- OCP 2.5. En el año 2027, las ventas de quinua llegarán a US\$ 375 millones.

**OLP3.** Para el 2027, se explotarán recursos de cobre por un valor de US\$ 2,654 millones, a partir de los US\$ 1,119 millones que se explotaron en el 2014.

- OCP 3.1. Para el año 2019, se incrementará la extracción de cobre hasta alcanzar 370,000 TM.
- OCP 3.2. En el año 2020, se exportará cobre a dos destinos diferentes de China.
- OCP 3.3. En el año 2023, la explotación y comercialización de cobre llegará a US\$ 1,361 millones.
- OCP 3.4. Para el 2024, se contará con dos centros de educación superior especializados en la formación técnica de profesionales mineros.
- OCP 3.5. Al 2027, se habrán logrado ingresos por US\$ 2,654 millones provenientes de la comercialización de cobre.

**OLP4.** En el 2027, se alcanzará ingresos por turismo de US\$ 6,440 millones en la Macro Región X, a partir de los US\$ 2,101 millones generados en el 2015.

- OCP 4.1. Para el 2019, se incrementará la extensión de las redes viales de la Macro Región X en 500 km de interconexión rural.
- OCP 4.2. Durante el período 2019-2021, la infraestructura hotelera crecerá 5% anual en número de habitaciones.
- OCP 4.3. Para el 2022, la cantidad de arribos a la Macro Región X será igual a tres millones de huéspedes.
- OCP 4.4. El 30% de los viajeros que arriben en el 2023 habrán adquirido paquetes turísticos relacionados con actividades de aventura.
- OCP 4.5. En el período entre 2020 y 2025, la cantidad de viajeros que usarán los aeropuertos de la Macro Región X habrá crecido en 7% al año.

- OCP 4.6. Al 2027, el número de huéspedes que arribarán a los sitios de hospedaje ascenderá a cinco millones.

**OLP5.** Para el 2027, se alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/ 36,600 millones en valor constante del 2007, partiendo de un VAB igual a S/ 23,422 millones en el 2014.

- OCP 5.1. Formalizar al 60% de las unidades empresariales para el 2019.
- OCP 5.2. En el 2021, el Valor Agregado Bruto sumará S/ 29,800 millones.
- OCP 5.3. Para el año 2023, el CORCYTEC habrá desarrollado proyectos de cooperación con un 50% de las empresas de la Macro Región X.
- OCP 5.4. Para el 2025, el 80% de las unidades empresariales estarán formalizadas y con sus empleados debidamente registrados.
- OCP 5.5. Incrementar la producción de congelado de pescado en 6% entre los años 2022 y 2026, aportando al macro sector manufactura.
- OCP 5.6. El Valor Agregado Bruto ascenderá a S/ 36,600 millones para el 2027.

**OLP6.** Para el 2027, se logrará un nivel de pobreza menor al 10%, sabiendo que en el 2015 era 29.4%.

- OCP 6.1. Para el 2019, se reducirá el índice de pobreza al 25%.
- OCP 6.2. En el 2021, se incrementará el acceso a servicios básicos (agua, alumbrado público y servicio de desagüe) a 70%.
- OCP 6.3. El Índice de Progreso Social llegará a 62.00 durante el año 2023.
- OCP 6.4. Lograr en el año 2024, que la población afiliada a algún seguro ascienda al 75%.
- OCP 6.5. Para el 2025, se reducirá la población con desnutrición crónica al 10%.
- OCP 6.6. Disminuir la tasa de analfabetismo a 2% para el 2026.
- OCP 6.7. Al 2027, el nivel pobreza habrá bajado a menos del 10%.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que empleará la Macro Región X serán de tipo financiero, físico, humano y tecnológico. Más adelante, en la Tabla 37, se muestra cuáles recursos se tienen que proveer para lograr cada uno de los objetivos de corto plazo que se han esbozado. Es importante contar con los recursos oportunamente para garantizar una apropiada implementación.

## 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas dan el marco de acción, ya que junto con los valores y el código de ética, definen los comportamientos que son apropiados y los que no son adecuados (D'Alessio, 2015). A continuación, se detallan las políticas que aplican a la Macro Región X y posteriormente en la Tabla 38 se realiza un cruce entre estas políticas y las estrategias retenidas.

Tabla 38

### *Políticas y Estrategias de la Macro Región X*

Estrategias / Políticas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
3 Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos	X		X	X	X	X	X	X	X
4 Desarrollar productos manufacturados de quinua	X		X	X	X	X	X	X	X
5 Desarrollar el mercado de turismo de aventura	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6 Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia con productos actuales y futuros	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7 Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva	X		X	X	X	X	X	X	X
9 Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia- Pacífico	X		X	X	X	X	X	X	X

- P1. Desarrollar infraestructura de calidad para los sectores económicos claves.
- P2: Proteger y cuidar los atractivos turísticos, preservando el patrimonio cultural.
- P3: Brindar servicios y productos de alta calidad.

Tabla 37

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Macro Región X

OLP	OCP	Recursos	
OLP1	OCP 1.1	Para el 2019 se incrementarán las exportaciones de aceituna en 20% con respecto al año 2015	Tierras cultivables, semillas, agricultores, otros insumos, agua, sistema de riego, equipo de cosecha, transporte, operadores logístico, entidades financieras
	OCP 1.2	Al 2021, las ventas de aceitunas ascenderán a US\$ 105 millones	Tierras cultivables, semillas, agricultores, otros insumos, agua, sistema de riego, equipo de cosecha, inversionistas
	OCP 1.3	En el 2023, la Macro Región contará con un centro de promoción e investigación de nuevos mercados de exportaciones para los productos naturales	Universidades, investigadores, ingenieros, Promperú, Mincetur, productores de la Macro Región X
	OCP 1.4	Para el 2025, el 25% de los cultivos de aceitunas serán orgánicos	Tierras cultivables, inversionistas, semillas e insumos orgánicos, agua y sistema de riego
	OCP 1.5	Las ventas de aceitunas en el año 2027 llegarán a US\$ 166.3 millones	Tierras cultivables, semillas, agricultores, otros insumos, agua, sistema de riego, equipo de cosecha, inversionistas
OLP2	OCP 2.1	Para el 2019 se incrementará la exportación de quinua en 18% con respecto al año 2015	Tierras fértiles, semillas de quinua, agricultores, inversionistas, cadenas de comercialización, agencias aduanales, navieras, brokers, transportistas
	OCP 2.2	Durante el año 2021 las ventas de quinua ascenderán a US\$ 49 millones	Inversionistas, tierras fértiles, semillas de quinua, agricultores, tecnología, insumos agrícolas transportistas
	OCP 2.3	En el 2023, la Macro Región contará con un centro de promoción e investigación de nuevos mercados de exportaciones para los productos naturales	Promperu, universidades, proveedores de tecnología, agencias de investigación de mercados
	OCP 2.4	Para el 2025, el área cultivada de quinua será igual a 54,000 hectáreas	Inversionistas, tierras fértiles, semillas de quinua, agricultores, tecnología, insumos agrícolas transportistas
	OCP 2.5	En el año 2027, las ventas de quinua llegarán a US\$ 375 millones	Inversionistas, tierras fértiles, semillas de quinua, agricultores, tecnología, insumos agrícolas transportistas
OLP3	OCP 3.1	Para el año 2019 se incrementará la extracción de cobre hasta alcanzar 370,000 TM	Inversionistas, ingenieros, obreros, maquinaria especializada, concesión minera, EIA, MINAM
	OCP 3.2	En el año 2020 se exportará cobre a dos destinos diferentes de China	Inversionistas, ingenieros, obreros, maquinaria especializada, concesión minera, EIA, MINAM, operadores logísticos, navieras, brokers
	OCP 3.3	En el año 2023, la explotación y comercialización de cobre llegará a US\$ 1,361 millones	Inversionistas, ingenieros, obreros, maquinaria especializada, concesión minera, EIA, MINAM, operadores logísticos, navieras, brokers
	OCP 3.4	Para el 2024 se contará con dos centros de educación superior especializados en la formación técnica de profesionales mineros	Universidades, investigadores, ingenieros, MINEM, MINAM, mineras
	OCP 3.5	Al 2027, se habrán logrado ingresos por US\$ 2,654 millones provenientes de la comercialización de cobre	Inversionistas, ingenieros, obreros, maquinaria especializada, concesión minera, EIA, MINAM, operadores logísticos, navieras, brokers
OLP4	OCP 4.1	Para el 2019 se incrementará la extensión de las redes viales de la Macro Región X en 500 km de interconexión rural	MTC, contratistas, fondos públicos, canon minero, materiales de construcción, maquinaria pesada, ingenieros, obreros, tierras
	OCP 4.2	Durante el período 2019-2021 la infraestructura hotelera crecerá 5% anual en número de habitaciones	Inversionistas, contratistas, materiales de construcción, ingenieros, arquitectos, obreros, instituciones financieras, Mincetur
	OCP 4.3	Para el 2022 la cantidad de arribos a la Macro Región X será igual a tres millones de huéspedes	Mincetur, Promperú, Aeronáutica civil, transportistas aéreos y terrestres, Dirección Nacional de Migraciones, hoteleros, recurso humano, operadores
	OCP 4.4	El 30% de los viajeros que arriben en el 2023 habrán adquirido paquetes turísticos relacionados con actividades de aventura	Mincetur, Promperú, operadores turísticos, Parques Nacionales, guías de turismo de aventura, equipos y herramientas, transportistas, hoteles, servicios de alimentación
	OCP 4.5	En el período entre 2020 y 2025 la cantidad de viajeros que usarán los aeropuertos de la Macro Región habrán crecido en 7% al año	Mincetur, Promperú, Aeronáutica civil, transportistas aéreos, Dirección Nacional de Migraciones, operadores, agencias de viaje
	OCP 4.6	Al 2027 el número de huéspedes que arribarán a los sitios de hospedaje ascenderá a cinco millones	Mincetur, Promperú, Aeronáutica civil, transportistas aéreos y terrestres, Dirección Nacional de Migraciones, hoteleros, recurso humano, operadores
OLP5	OCP 5.1	Formalizar al 60% de las unidades empresariales para el 2019	SUNAT, municipalidades locales, PRODUCE, Registros Públicos, notarías, contadores, ESSALUD, AFP, ONP, empresarios, abogados
	OCP 5.2	En el 2021, el Valor Agregado Bruto sumará S/ 29,800 millones	Empresas, inversionistas, proveedores, distribuidores, transportistas, infraestructura en diferentes industrias, personal calificado, insumos, centros de capacitación
	OCP 5.3	Para el año 2023, el CORCYTEC habrá desarrollado proyectos de cooperación con un 50% de las empresas de la Macro Región X	Universidades, centros de investigación, presupuesto, expertos, empresarios
	OCP 5.4	Para el 2025, el 80% de las unidades empresariales estarán formalizadas y con sus empleados debidamente registrados	SUNAT, municipalidades locales, PRODUCE, Registros Públicos, notarías, contadores, ESSALUD, AFP, ONP, empresarios, abogados
	OCP 5.5	Incrementar la producción de congelado de pescado en 6% entre los años 2022 y 2026, aportando al macro sector manufactura	Embarcaciones pesqueras, plantas procesadoras, transportistas, cadena de frío, recurso humano, PRODUCE
	OCP 5.6	El Valor Agregado Bruto ascenderá a S/ 36,600 millones para el 2027	Empresas, inversionistas, proveedores, distribuidores, transportistas, infraestructura en diferentes industrias, personal calificado, insumos, centros de capacitación
OLP6	OCP 6.1	Para el 2019 se reducirá el índice de pobreza al 25%	MINEDU, MINSA, MINDE, gobiernos regionales y locales, empresarios
	OCP 6.2	En el 2021 se incrementará el acceso a servicios básicos (agua, alumbrado público y servicio de desagüe) a 70%	Empresas proveedoras de servicios básicos, infraestructura, gobiernos regionales y locales
	OCP 6.3	El Índice de Progreso Social llegará a 62.00 durante el año 2023	MINEDU, MINSA, MINDE, gobiernos regionales y locales, empresarios
	OCP 6.4	Lograr en el año 2024, que la población afiliada a algún seguro ascienda al 75%	Essalud, SIS, MINSA, MINDE, gobiernos regionales y locales
	OCP 6.5	Para el 2025 se reducirá la población con desnutrición crónica al 10%	MINEDU, MINSA, MINDE, gobiernos regionales y locales, empresarios, programas de alimentación como Qali Warma
	OCP 6.6	Disminuir la tasa de analfabetismo a 2% para el 2026	
	OCP 6.7	Al 2027 el nivel pobreza habrá bajado a menos del 10%	MINDE, Infraestructura básica de agua potable, saneamiento y electricidad, programas de alimentación escolar y para población en situación de vulnerabilidad, fuentes de empleo, empresas, centros de capacitación, encadenamiento



- P4: Respetar los derechos de las comunidades, costumbres y tradiciones.
- P5: Promover la explotación de recursos naturales de manera sostenible.
- P6: Ser transparentes con la información.
- P7: Establecer prioridades acordes a las necesidades de la población.
- P8: Agrupar a productores pequeños para la formación de clústeres.
- P9: Garantizar educación y salud de calidad.

#### **7.4 Estructura de la Macro Región X**

Se define que la estructura actual, donde existe un gobierno independiente en cada región (Tacna, Moquegua y Puno), no es adecuada para la implementación de este plan estratégico. Es por ello que se propone la estructura organizacional que se presenta a continuación en la Figura 24 donde el liderazgo lo tiene un Presidente Regional, considerando que tendrá a su cargo el gobierno de la Macro Región X en su totalidad. De esta autoridad dependen gerencias por área operativa, así como también todas las municipalidades locales o distritales.

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

El medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social son tres ramas que han ido ganando importancia a través de los años; es por ello, que no se pueden desarrollar e implementar estrategias sin considerar estos aspectos. Todas las estrategias desarrolladas tienen en consideración el hecho de que se debe preservar el medio ambiente, la flora y la fauna de la Macro Región X. Es importante que se promueva que todas las empresas al interior desarrollen prácticas para producir limpiamente; además, se puede promover la certificación internacional mediante incentivos tributarios para que así las organizaciones tengan incluso mejores atributos para competir internacionalmente.

Asimismo, el programa de control de la minería ilegal ataca efectivamente el daño al medio ambiente y a la ecología, ya que al erradicarse esta, las mineras que queden estarán

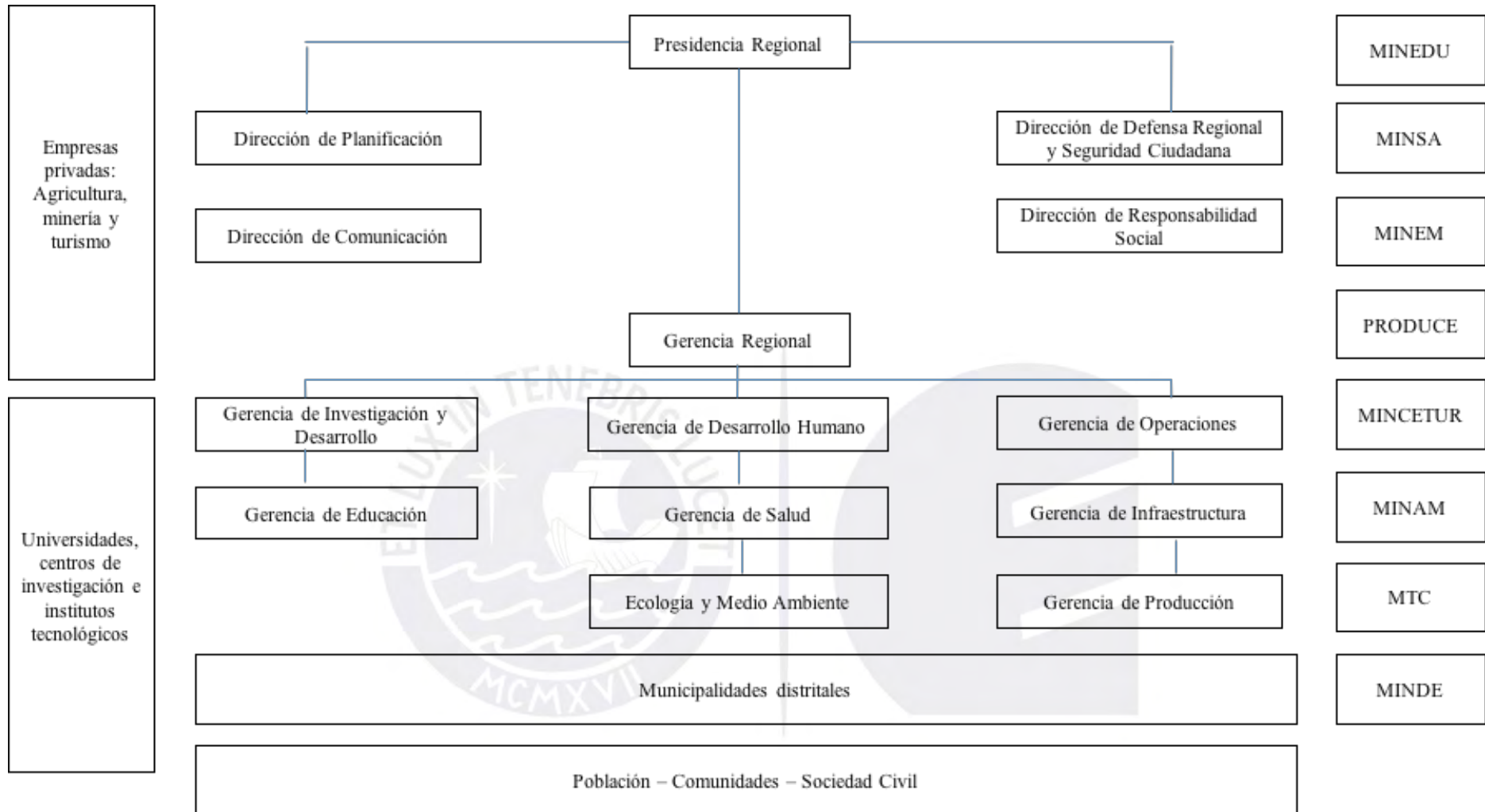


Figura 24. Estructura organizacional propuesta para la Macro Región X.

actuando bajo las políticas establecidas. También es importante que exista un control sobre la explotación de los recursos marinos y sobre el cultivo de las tierras.

Otro punto a observar es el uso de energías alternativas en comunidades alejadas, las cuales son más amigables con el medio ambiente. Las estrategias de la Macro Región X también consideran la responsabilidad social como un punto importante, es por ello que se implementarán capacitaciones en comunidades alejadas perfeccionando así el español de los habitantes para que tengan mejores oportunidades en las provincias. Además, se está promoviendo que los estudiantes desarrollen programas de ayuda social como parte de su malla curricular.

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

La Macro Región X necesita de forma urgente profesionales capacitados a todo nivel, ya que el nivel de educación todavía tiene mucho por mejorar, pues se cuenta con mala infraestructura en las escuelas y, dada la falta de infraestructura vial, las zonas alejadas presentan aún mayor dificultad para llegar a los centros de estudios. Además, se requiere otorgar capacitaciones a los docentes con la finalidad de mejorar la forma de instruir a los alumnos y se logren resultados satisfactorios.

Por otro lado, es necesario cubrir los requerimientos de la Macro Región X en términos laborales, por lo que se debe buscar especializaciones educativas que favorezcan el desarrollo tanto de la persona como de la zona. También se necesita crear mayor interés hacia la Macro Región X para que distintos profesionales vengan y los habitantes residentes no opten por irse a otras macro regiones a laborar, por falta de trabajo u otra causa.

Asimismo, es indispensable la formación de líderes que se encarguen de que la Macro Región X y las organizaciones al interior logren los objetivos de largo y corto plazo; además deben asegurar la obtención de resultados económicos favorables que permitan el crecimiento. Estos líderes también serán los responsables de lograr un mayor compromiso y

una motivación adecuada para que la Macro Región X se convierta en un ambiente adecuado, y lograr así el desarrollo de la persona.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Los cambios son difíciles de implementar, pues las personas tienen una forma de realizar sus actividades, situación que se vuelve poco a poco en costumbre y finalmente se convierte en la forma aceptable de hacer las cosas. Cuando esto se quiere cambiar, por lo general, se encuentra resistencia por parte de las personas hacia ese cambio.

Para minimizar esta resistencia, es necesario que el cambio se realice de manera planificada aplicando el plan estratégico a la Macro Región X. Para lograrlo, es necesario contar con profesionales capaces, los cuales sean responsables de comunicar oportunamente y consigan el compromiso de todos los interesados. Un gestor del cambio debe ser capaz de lograr este viraje en la mentalidad de los pobladores y en los líderes de la macro región, para que así todos asuman la responsabilidad hacia el nuevo enfoque de la Macro Región X y no crean que esta les ha sido impuesta, sino que sientan que han sido parte de ella. La programación periódica de reuniones con los pobladores para explicarles los cambios que se van implementado es fundamental para generar un involucramiento y minimizar así el riesgo de rechazo por parte de la población.

### **7.8 Conclusiones**

La clave para el desarrollo de la Macro Región X radica en que es un esfuerzo conjunto que deben realizar todos con la finalidad de alcanzar el crecimiento económico sostenible. Es por ello que contar con recursos humanos capacitados es indispensable para la consecución de los objetivos trazados. Es fundamental que se formen profesionales especializados para los puestos que requiere la Macro Región X, pero también es importante que vengan nuevos talentos, por lo cual se debe mejorar las oportunidades de trabajo y la seguridad ciudadana.

En ese sentido, contar con mayor cantidad de policías permitirá asegurar la seguridad ciudadana, lo que convertirá a la Macro Región X más atractiva para otros habitantes; mientras que establecer alianzas estratégicas con universidades, empresas y organismos internacionales permitirá el intercambio de profesionales, lo que hará que el conocimiento aumente. Entre los puntos más importantes, está la mejora de la infraestructura vial, el acceso a la educación de más pobladores, la innovación empresarial y el fomento del turismo. Estos puntos permitirán que la Macro Región X sea más competitiva, otorgue una mejor calidad de vida a sus pobladores y sea más responsable hacia el medio ambiente.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El Tablero de Control Balanceado muestra cuatro perspectivas que se enuncian a continuación: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Con ellas, no solo se mide el desempeño anterior histórico de la organización, sino que permiten conocer cuál podría ser el futuro de la Macro Región X.

### 8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015), el Tablero de Control Balanceado cuenta con cuatro perspectivas importantes, en las que se necesita visualizar (a) el aprendizaje y crecimiento de la organización, (b) la perspectiva de los procesos internos, (c) la perspectiva del cliente y (d) la perspectiva financiera. En ellas se encontrarán las respuestas para las siguientes preguntas: (a) cómo aprender a mejorar internamente, (b) cómo debe mejorar el sector, (c) cómo estar más cerca de lo que el cliente necesita, (d) cómo satisfacer a los clientes y (e) cómo satisfacer a los miembros de la Macro Región X.

La planeación estratégica de la Macro Región X debe usar la herramienta de Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard (BSC) con la finalidad de convertir las estrategias en acciones y resultados medibles. El resultado estratégico se evalúa tomando en consideración cuatro perspectivas. La perspectiva financiera abarca aspectos como los siguientes: ventas, ingresos, margen de utilidad, flujo de caja, roe, entre otros. La perspectiva de clientes mide la participación de mercado, la fidelización del cliente, la rentabilidad por cliente, entre otros. La perspectiva de procesos identifica en qué aspectos puede sobresalir la Macro Región X y mide aspectos como la eficiencia operacional, el ratio de contaminación, el tiempo de operatividad, la creación de productos, entre otros. La perspectiva del aprendizaje muestra el camino para seguir mejorando y cómo crear valor, además que mide la satisfacción personal, la rotación de personal, entre otros.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Según Kaplan y Norton (2008), en esta perspectiva se identifican los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizativo) que son el sustento de los procesos que crean valor. Dentro del Tablero de Control Balanceado se identifican los principales objetivos de corto plazo. Esta perspectiva permite la creación de valor en el tiempo a través de las personas, los sistemas y el clima organizacional. Esto se logra al definir los objetivos que tiene la Macro Región X respecto a la capacitación y entrenamiento de los pobladores con la finalidad de que los procesos sean ejecutados de manera adecuada.

Por otro lado, esta perspectiva se considera un pilar fundamental en la estrategia de la Macro Región X y se basa principalmente en los recursos intangibles y en las personas. Se debe resaltar que el aprendizaje no solo es instruir, sino ayudar en la comunicación y proveer tecnologías actuales y herramientas adecuadas.

### **8.1.2 Procesos**

Kaplan y Norton (2008) señalaron que en este proceso se identifican los procesos claves de la Macro Región X, los cuales llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes. Vale la aclaración de que existen muchos procesos en la Macro Región X necesarios para la operatividad de la compañía, pero solo algunos son los que realmente agregan valor a la estrategia planteada. Esta perspectiva identifica los objetivos relacionados a los procesos claves. Los indicadores de esta perspectiva por lo general se definen luego de que se han definido los de las perspectivas financiera y cliente.

Los procesos internos de la cadena de valor son innovación, operaciones y servicio post-venta, ya que estos generan un valor agregado para los clientes. La Macro Región X evaluará todos sus procesos bajo una perspectiva de calidad, buscando homogenizar los procesos eficientemente a fin de lograr estándares en los procesos de cada industria de

negocios donde destaca. De esta manera, se podrá proyectar un crecimiento organizado de la Macro Región X, el cual tendrá como pilares principales los siguientes: (a) el crecimiento con presencia en el mercado global, (b) el reconocimiento internacional, y (c) el establecimiento de apoyo técnico con alta productividad.

### **8.1.3 Clientes**

Kaplan y Norton (2008) indicaron que en esta perspectiva se muestran los indicadores de resultado tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia.

En esta perspectiva se busca identificar las acciones que deben realizarse para satisfacer las necesidades de los clientes. Se basa en lo que la Macro Región X desea realizar para satisfacer y retener a sus clientes, en este caso, sería la población. Asimismo, busca la atracción de nuevos clientes interesados en la Macro Región X con la finalidad de generar más rentabilidad a futuro. Técnicamente bajo la perspectiva del cliente, centrará su atención en contar con la infraestructura adecuada para (a) implementar una red de distribución que le permita asegurar un alto nivel de servicio al cliente, (b) impulsar el crecimiento de la industria de los productos y servicios más demandados, y (c) establecer un nivel de alta productividad de las principales actividades económicas con las características y prestaciones más demandadas por los consumidores. De esta manera, se incentivará el incremento de la producción local y se logrará un sector más dinámico, consiguiendo mayores volúmenes de ventas y mayor satisfacción de los clientes.

### **8.1.4 Financiera**

Kaplan y Norton (2008) indicaron que en esta última perspectiva se mencionan los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el



costo por unidad producida. Estos indicadores muestran si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles. En ese sentido, esta perspectiva se enfoca en los accionistas de la Macro Región X, pues su enfoque es generar valor para ellos a través de indicadores que muestren la operatividad, la sustentabilidad y el crecimiento. La meta principal de esta perspectiva es generar utilidad midiendo el desempeño de la Macro Región X como organización que forja ingresos.

La perspectiva financiera es importante pues permite que los accionistas tengan acceso a información precisa sobre el desempeño financiero de la Macro Región X para evaluar si está alineada con las metas estratégicas. Resulta imprescindible que se cumpla con los altos índices de rentabilidad para los inversionistas. Asimismo, estos índices serán salvaguardados por las gestiones realizadas a través de las instituciones cuyos gremios sean los más connotados dentro de la Macro Región X. Es por ello que estas gestiones buscarán el mayor beneficio para los inversionistas, de modo que se tendrá en cuenta los aspectos que se mencionan a continuación: (a) los beneficios tributarios, (b) los beneficios por importación de tecnología y (c) la captación de capitales extranjeros. Adicionalmente, se otorgarán facilidades para el reclutamiento y capacitación del recurso humano que permita optimizar los procesos productivos, a fin de lograr una industria más eficiente en beneficio de todos los *stakeholders*.

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

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*, que se presenta en la Tabla 39, es una herramienta de control estratégico, la cual permite tener una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, planteando indicadores que deberán ser medidos cada año y el resultado tiene que contrastarse con la meta.

Tabla 39

## Tablero de Control Balanceado de la Macro Región X

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	Meta
Financiera	OCP 5.2 En el 2021, el Valor Agregado Bruto sumará S/ 29,800 millones	Valor Agregado Bruto	S/ millones	29,800 2021
Financiera	OCP 5.6 El Valor agregado Bruto ascenderá a S/ 36,600 millones para el 2027	Valor Agregado Bruto	S/ millones	36,600 2027
Financiera	OCP 6.1 Para el 2019 se reducirá el índice de pobreza al 25%	Aumento en el ingreso per cápita de la población	%	25 2019
Financiera	OCP 6.7 Al 2027 el nivel pobreza habrá bajado a menos del 10%	Aumento en el ingreso per cápita de la población	%	10 2027
Cientes	OCP 1.2 Al 2021, las ventas de aceitunas ascenderán a US\$ 105 millones	Producción de aceitunas	TM	120,000 2021
Cientes	OCP 2.2 Durante el año 2021 las ventas de quinua ascenderán a US\$ 49 millones	Producción de quinua	TM	51,700 2021
Cientes	OCP 1.1 Para el 2019 se incrementarán las exportaciones de aceituna en 20% con respecto al año 2015	Incremento en las exportaciones de aceituna	%	20 2019
Cientes	OCP 1.5 Las ventas de aceitunas en el año 2027 llegarán a US\$ 166.3 millones	Ventas de aceitunas	US\$	166.3 millones 2027
Cientes	OCP 2.1 Para el 2019 se incrementará la exportación de quinua en 18% con respecto al año 2015	Aumento en las exportaciones de quinua	%	18% 2019
Cientes	OCP 2.5 En el año 2027, las ventas de quinua llegarán a US\$ 375 millones	Ventas de quinua	US\$	375 millones 2027
Cientes	OCP 3.2 En el año 2020 se exportará cobre a dos destinos diferentes de China	Países destino de exportación de cobre	Cantidad	4 2020
Cientes	OCP 3.5 Al 2027, se habrán logrado ingresos por US\$ 2,654 millones provenientes de la comercialización de cobre	Ventas de cobre	US\$	2,654 millones 2027
Cientes	OCP 4.3 Para el 2022 la cantidad de arribos a la Macro Región X será igual a tres millones de huéspedes	Cantidad de arribos	Huéspedes	3'000,000 2022
Cientes	OCP 4.4 El 30% de los viajeros que arriben en el 2023 habrán adquirido paquetes turísticos relacionados con actividades de aventura	Porcentaje que adquirió paquetes de turismo de aventura	%	30 2023
Cientes	OCP 4.5 En el período entre 2020 y 2025 la cantidad de viajeros que usarán los aeropuertos de la Macro Región habrán crecido en 7% al año	Aumento en la cantidad anual de pasajeros en aeropuertos	%	7 2020-2025
Cientes	OCP 4.6 Al 2027 el número de huéspedes que arribarán a los sitios de hospedaje ascenderá a cinco millones	Cantidad de arribos	Huéspedes	5'000,000 2027
Cientes	OCP 6.3 El Índice de Progreso Social llegará a 62.00 durante el año 2023	Índice de Progreso Social	IPS	62 2023
Cientes	OCP 6.4 Lograr en el año 2024, que la población afiliada a algún seguro ascienda al 75%	Población afiliada a algún seguro	%	75 2024
Cientes	OCP 6.5 Para el 2025 se reducirá la población con desnutrición crónica al 10%	Desnutrición crónica	%	10 2025
Procesos	OCP 6.6 Disminuir la tasa de analfabetismo a 2% para el 2026	Tasa de analfabetismo	%	2 2026
Procesos	OCP 1.4 Para el 2025, el 25% de los cultivos de aceitunas serán orgánicos	Porcentaje de cultivos orgánicos de aceitunas	%	25 2025
Procesos	OCP 3.1 Para el año 2019 se incrementará la extracción de cobre hasta alcanzar 370,000 TM	Cantidad de cobre extraído	TM	370,000 2019
Procesos	OCP 3.3 En el año 2023, la explotación y comercialización de cobre llegará a US\$ 1,361 millones	Cantidad de cobre extraído	TM	540,000 2023
Procesos	OCP 4.1 Para el 2019 se incrementará la extensión de las redes viales de la Macro Región X en 500 km de interconexión rural	Extensión de redes viales	Km	500 2019
Procesos	OCP 4.2 Durante el período 2019-2021 la infraestructura hotelera crecerá 5% anual en número de habitaciones	Aumento anual en número de habitaciones hoteleras	%	5 2019-2021
Procesos	OCP 5.1 Formalizar al 60% de las unidades empresariales para el 2019	Porcentaje de unidades empresariales formales	%	60 2019
Procesos	OCP 5.4 Para el 2025, el 80% de las unidades empresariales estarán formalizadas y con sus empleados debidamente registrados	Porcentaje de unidades empresariales formales	%	80 2025
Procesos	OCP 5.5 Incrementar la producción de congelado de pescado en 6% entre los años 2022 y 2026, aportando al macro sector manufactura	Crecimiento producción de pescado congelado	%	6 2022-2026
Procesos	OCP 6.2 En el 2021 se incrementará el acceso a servicios básicos (agua, alumbrado público y servicio de desagüe) a 70%	Penetración de los servicios básicos	%	70 2021
Procesos	OCP 2.4 Para el 2025, el área cultivada de quinua será igual a 54,000 hectáreas	Área cultivada de quinua	Hectáreas	54 2025
Procesos	OCP 1.3 En el 2023, la Macro Región X contará con un centro de promoción e investigación de nuevos mercados de exportaciones para los productos naturales	Inversión en investigación de mercados y promoción de productos naturales	US\$	50,000 2023
Aprendizaje interno	OCP 2.3 En el 2023, la Macro Región X contará con un centro de promoción e investigación de nuevos mercados de exportaciones para los productos naturales	Porcentaje de exportadores que conocen y comparten la información de mercado	%	80 2023
Aprendizaje interno	OCP 3.4 Para el 2024 se contará con dos centros de educación superior especializados en la formación técnica de profesionales mineros	Centros de educación superior especializados en minería	Cantidad	2 2024
Aprendizaje interno	OCP 5.3 Para el año 2023, el CORCYTEC habrá desarrollado proyectos de cooperación con un 50% de las empresas de la Macro Región X	Porcentaje de empresas participantes en proyectos de cooperación tecnológica	%	50 2023

### 8.3 Conclusiones

El planeamiento estratégico es un proceso dinámico que requiere una evaluación y control permanente. Este debe ser ejecutado por personal capacitado y entrenado que brinde la retroalimentación más apropiada para que los resultados sean los esperados o en su defecto para que se puedan realizar las correcciones oportunas, y de ese modo reorientar las acciones de manera que se cierre la brecha entre lo planeado y lo ejecutado.

La asignación apropiada de indicadores es muy importante para poder lograr el control del cumplimiento de los objetivos, de existir una mala asignación no se podrá medir de forma apropiada los avances. Asimismo, estos indicadores permiten mantener bien enfocados las metas trazadas a corto plazo que redundarán inevitablemente en los objetivos de largo plazo. La perspectiva financiera se ha orientado a controlar niveles de pobreza. Mientras que dentro de la perspectiva de clientes se buscó controlar educación, desnutrición y acceso a servicios básicos. Todo lo considerado en las perspectivas está alineado con la visión planteada para la Macro Región X y lo que busca el Tablero es un control integral de los objetivos, así como determinar si se están cumpliendo y, de ese modo, cuantificar su desviación.

## Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región X

En este capítulo se define la forma en la que la Macro Región X será productiva y competitiva. Para ello se realiza un análisis competitivo y luego se identifican las fuentes de ventaja competitiva que tiene la Macro Región X. A esto le sigue la identificación y análisis de los potenciales clústeres.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Macro Región X

A continuación, se desarrolla el análisis competitivo de la Macro Región X, utilizando el esquema del diamante, desarrollado por Porter (2009): (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad.

*Condiciones de los factores.* Analizando las condiciones de los factores, se tiene que los factores más importantes para el desarrollo y progreso de la Macro Región X son la mano de obra especializada, la infraestructura específica para el desarrollo de los sectores a promover, los recursos naturales con los que se cuenta, la ubicación geográfica y el conocimiento. Cabe resaltar que estos factores deben ser de difícil imitación por parte de la competencia y que además se debe tener capacidad para gestionarlos de forma adecuada.

Por otro lado, la Macro Región X cuenta con una ubicación favorable y un clima variado que le permite una agricultura diversa, en especial, resalta el cultivo de quinua y aceituna que gozan de un gran reconocimiento en el mercado internacional. Además, también cuenta con salida al mar y conexión directa a países vecinos lo que le facilita el comercio. Dentro de sus fronteras cuenta con una significativa variedad de camélidos, dentro de los cuales destaca la alpaca, cuya explotación va desde su fibra hasta su carne. Asimismo, la Macro Región X presenta diversos atractivos turísticos cuya explotación todavía es incipiente.

Si bien posee todos estos aspectos a su favor, un incorrecto aprovechamiento de estos no brindará el desarrollo ni la prosperidad esperada a la Macro Región X. Actualmente, la Macro Región X no está aprovechando adecuadamente todos estos aspectos, ya que la mano de obra especializada aún es escasa, debido principalmente a la educación de mala calidad, a los problemas de salud y la desnutrición crónica en los estudiantes, lo que dificulta el buen desempeño estudiantil. Por otro lado, no hay colaboración entre las universidades y las empresas para que los profesionales egresados puedan emplearse dentro de los rubros que más destacan. Adicionalmente, la infraestructura aún debe desarrollarse para mejorar la comunicación y acercar los negocios. Asimismo, los sectores más importantes son agricultura, turismo, minería y crianza de camélidos. En todos ellos, se nota una clara falta de utilización de tecnología aplicada a la industria que permita sacar un mayor provecho de los recursos y brindarles una mayor competitividad.

***Condiciones de la demanda.*** Para generar ventajas competitivas es necesario contar con una demanda interna de gran calidad, ya que esta permitirá innovaciones que facilitarán la competencia a nivel internacional. Analizando las condiciones de la demanda, es importante conocer la naturaleza de los clientes en los sectores que se busca promover como son el agrícola, el turismo y la minería. De ahí la importancia de desarrollar clientes locales sofisticados y demandantes. Mientras más exigentes e informados sean los clientes, mayores serán las demandas hacia los productos en términos de lo que se espera de ellos.

Actualmente, en el sector agrícola, la aceituna ha tenido éxito en el mercado internacional, por lo que sus precios se han incrementado considerablemente para los clientes locales. Esto ha hecho que pasen de ser productos alimenticios nutritivos que ayudarían a disminuir la desnutrición crónica a productos que no pueden consumir la mayoría de habitantes de la Macro Región X por el precio elevado. En la medida en que se incremente la producción y la oferta es probable que el precio local se reduzca. Pero la prioridad en estos

momentos es continuar exportando y atendiendo al mercado de Lima para mejorar las condiciones de vida de los pobladores.

**Sectores relacionados y de apoyo.** La Macro Región X necesita establecer y generar relaciones entre los participantes de las cadenas productivas para tener mayor eficiencia. Dentro de las empresas más importantes se encuentra Cemento Sur, Minsur, Arasi y Arapa. Dentro de Tacna están Southern Perú Copper, Aruntani, Copeinca, Enersur, Empresa de servicios generales Villanueva, C y M Vizcarra Ing. Contratistas y Cooperativa Ahorro y Crédito Santa Catalina. Actualmente, la agricultura no se encuentra como actividad de alguna empresa destacada, por lo que existe grandes oportunidades para aprovecharla, crear infraestructura, recursos, personas capacitadas y oportunidades para seguir incrementando el nivel de exportaciones.

En muchas economías se consideran los clústeres, pues permiten que las empresas se interconecten compitiendo y cooperando. La conformación de un clúster facilita que todo un conjunto de empresas prospere y tenga un impacto positivo. Al 2021, se espera que el Perú duplique sus exportaciones; alineado a ello, la Macro Región X impulsará sus exportaciones con el apoyo de MTC, APN, Aduanas, Ositran, Indecopi y otras. Es por ello que en línea con esa finalidad se debe generar programas y ayudar a desarrollar a empresas que aún están aprendiendo. Así es importante mantener un sentido de cooperación entre empresas y lograr que los clústeres sean exitosos para beneficios de la población.

**Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.** La Macro Región X posee diversos recursos naturales que le permiten competir a nivel nacional e internacional, primordialmente tiene a la agricultura como fuente de desarrollo para la población, donde destacan la producción de quinua y aceituna. Dentro de la crianza de camélidos, las alpacas actualmente se exportan a otros países y Puno sigue siendo el primer productor a nivel mundial. Otro aspecto muy importante es el turismo, por los diversos atractivos y cultura que

presenta. Mediante ello, la Macro Región X invertirá en el desarrollo a todo nivel, como la educación, los programas de capacitación y seguridad. Además desarrollará la infraestructura adecuada tanto para el sector salud como vial; de este modo se logrará que la población esté más educada y pueda ejercer emprendimientos que permitan otorgarle bienestar.

La Macro Región X compite con otras macro regiones que también tienen riquezas por su buena agricultura, crianza de animales y otros, permitiendo que esta rivalidad sea positiva porque permitirá que la Macro Región X se convierta en una región innovadora capaz de reaccionar rápidamente y aprovechar todas las oportunidades. Notoriamente la competitividad entre macro regiones permitirá un desarrollo superior, mejorar en todos los aspectos y demostrar todo el valor que puede aportar al Perú. Se contará con los recursos, las personas capacitadas y todo el apoyo de inversión, lo cual fomentará que el Perú mejore sus índices de pobreza y pueda lograr que la población mejore su calidad de vida.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región X**

La ventaja competitiva de la Macro Región X se da por diferenciación, lográndolo por su agricultura, ya que ofrece productos de alta calidad y en cantidades suficientes para atender mercados extranjeros. La aceituna es un alimento que cada vez es más solicitado por el mercado internacional, pues de este producto se fabrican derivados como el aceite de oliva. Esto debe complementarse con infraestructura, que aún falta, para que exista una gestión logística eficiente y también para poder atender al turismo.

En paralelo al desarrollo de infraestructura, es indispensable educar a la población y mejorar el nivel de formación técnica y profesional de los habitantes. Esto se logrará al implementar centros de educación especializados, así como incrementando la presencia de las instituciones de investigación, enfocada hacia los sectores claves: (a) agricultura, (b) minería y (c) turismo.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macro Región X

La Macro Región X implementará este plan estratégico para lograr sus intereses supremos, manifestados a través de los objetivos de largo plazo. En este contexto, es importante analizar los mercados e innovar constantemente en la oferta, lo cual podrá lograrse solamente a través de clústeres especializados, tales como los siguientes:

**Clúster agrario e industrialización.** Comprende toda la producción agrícola, en donde destaca la aceituna, quinua, maca y cañihua, entre otros. Se requiere de inversionistas que aporten la tierra y los fondos para iniciar los cultivos, así como de proveedores de fertilizantes que permitan el crecimiento saludable de los productos. También es necesario contar con personal capacitado, con habilidades técnicas de cultivo, cosecha y procesamiento, que se combinará con las redes de distribución de los bienes finales. Un factor muy importante es incluir en el clúster a las entidades financieras, así como a las capacitadoras para que la producción se pueda incrementar, estableciendo alianzas estratégicas con empresas que fabriquen productos a partir de los productos agrarios.

**Clúster de turismo.** Se integrará en torno a Puno, donde actualmente llega la mayor cantidad de turistas de la Macro Región X. Hay que incluir a los dueños y administradores de hoteles y restaurantes, ya que ellos brindan los servicios básicos de hospedaje y alimentación, que deben corresponder a lo ofrecido con una gama de opciones en distintas categorías. El clúster también lo conforman los transportistas que permiten la llegada de los turistas, así como aquellos que los movilizan al interior de la Macro Región X, acompañados de guías turísticos altamente capacitados. Asimismo, se debe complementar con operadores turísticos, administradores de sitios naturales y museos, las agencias de viaje y las instituciones dedicadas a la formación del recurso humano, incluyendo las de educación superior.



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

Para establecer clústeres es importante mantener iniciativas de cooperación y pensar en éxito común, tener confianza en cada integrante del clúster e innovar independientemente y a nivel de grupo. Los aspectos estratégicos que se han identificado son los siguientes:

- Promover la apertura de nuevos mercados ofreciendo productos terminados y listos para el consumo extranjero.
- Encadenamiento con entidades fuera de la Macro Región X que permitan la comercialización de los productos y la llegada de turistas.
- Crear empresas especializadas, con conocimiento de las necesidades de los mercados.
- Garantizar la preservación de los recursos naturales y del patrimonio cultural.
- Preservar las manifestaciones culturales y las tradiciones, así como los idiomas.

#### 9.5 Conclusiones

El análisis competitivo de la Macro Región X menciona que se cuenta con diversos recursos naturales que deben ser explotados óptimamente, por lo que debe reforzarse la capacitación para que se logre una producción más exitosa, la generación de nuevas empresas que permitan comercializar dicha producción y convertirla en otros productos más industriales y listos para el consumo extranjero. La competencia y rivalidad entre macro regiones permitirá incrementar la innovación y convertir iniciativas en acciones que generan valor tanto para la Macro Región X como para el Perú.

Un aspecto muy importante es la población. Se plantea la generación de mayor productividad y mayor empleo para mejorar la calidad de vida. Sin embargo, las personas que habitan la Macro Región X también tienen necesidades de consumir sus propios productos a un precio accesible, por lo que debe elaborarse acciones para que la población también pueda beneficiarse de su producción directamente. Los clústeres son importantes ya que operan con

un sentido de cooperación entre sus integrantes, por lo que en su implementación es importante la confianza y establecer códigos de conducta adecuados para lograr el éxito en conjunto.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral, exponiendo luego los principales hallazgos que corresponde a las conclusiones finales. Se procede entonces a dar las recomendaciones generales para la implementación estratégica y se cierra el capítulo exponiendo lo que será la situación futura de la Macro Región X.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

D'Alessio (2015) indicó que “después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, ha sido necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento estratégico” (p. 663). Este cuadro se presenta en la Tabla 40, la cual permite ver que existe alineación en el documento y ayudará a mantener un control sobre el proceso estratégico, así como a realizar los reajustes que sean necesarios.

### 10.2 Conclusiones Finales

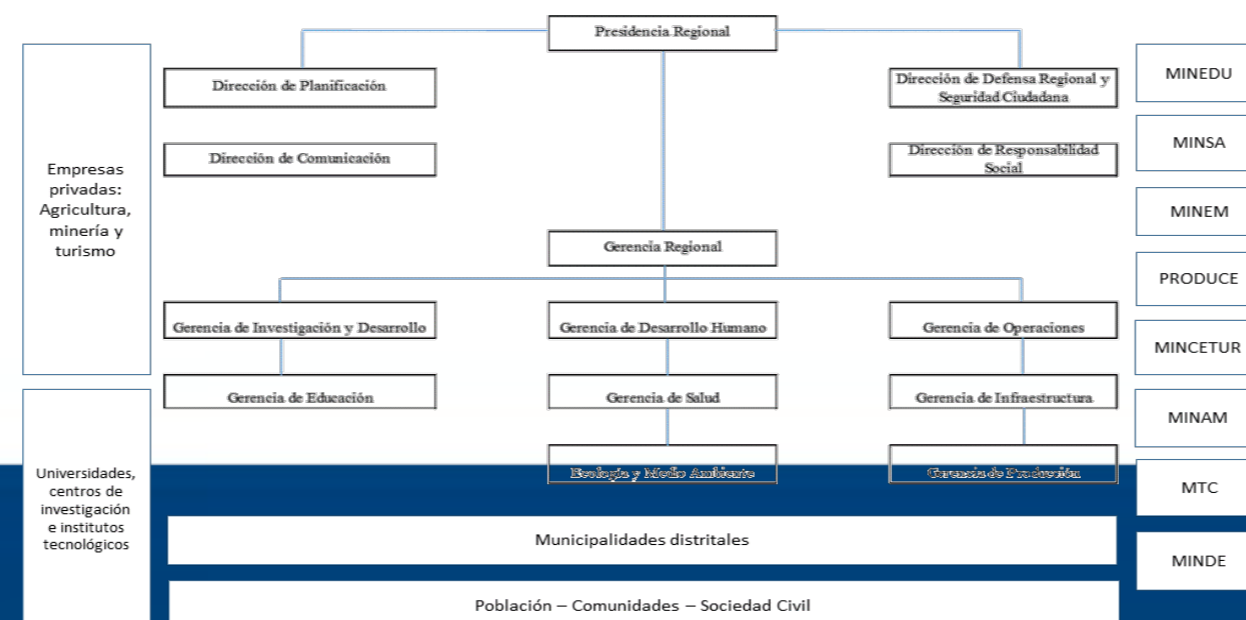
Para culminar este planeamiento estratégico se presentan los principales hallazgos:

- Se realizó una auditoría externa, la cual permitió identificar las oportunidades que la Macro Región X posee, entre las que destacan: (a) mayor demanda de productos orgánicos, los cuales pueden comercializarse a mayor precio e incrementar así los ingresos de las unidades agrícolas; (b) acuerdos comerciales bilaterales con otras naciones y con asociaciones o agrupaciones de naciones, para penetrar y desarrollar mercados foráneos a los que se tiene acceso sin aranceles pudiendo competir; (c) marco legal que promueve más inversión en provincias, zonas de la sierra y alto andinas, ya que se requiere de más fondos para desarrollar las industrias locales; y (d) cercanía a las fronteras de Chile, Bolivia y salida al océano Pacífico para el comercio, entre otros.
- La principal oportunidad que la Macro Región X tiene es la mayor demanda de productos orgánicos que hay en el mundo, pero que actualmente no está siendo

Tabla 40

Plan Estratégico Integral de la Macro Región X

		Visión								
		Al 2027, la Macro Región X será reconocida por ser el principal productor de quinua a nivel mundial y ser reconocidos por estar entre los cinco primeros productores del mundo en aceitunas, siendo competitiva también en la extracción de cobre, así como en el turismo receptivo nacional y extranjero, lo que permitirá a sus habitantes contar con un alto nivel de calidad de vida y desarrollo humano.								
Intereses del Sector		Objetivos de largo plazo (OLP)						Principios Cardinales		
(1) Incrementar la producción agrícola; (2) aumentar la extracción de minerales; (3) recibir más turistas; (4) Progreso Social; y (5) Desarrollo Humano		Al 2027, las ventas de aceitunas alcanzarán US\$ 166.3 millones, partiendo de los US\$ 71.3 millones vendidos en el año 2016	Durante el 2027, la venta de quinua llegará a US\$ 375 millones, sabiendo que para el 2015 hubo ventas por US\$ 35.1 millones	Para el 2027, se explotarán recursos de cobre por un valor de US\$ 2,654 millones, a partir de los US\$ 1,119 millones que se explotaron en el 2014	En el 2027, se alcanzará ingresos por turismo de US\$ 6,440 millones en la Macro Región X, a partir de los US\$ 2,101 millones generados en el 2015	Para el 2027, se alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/ 36,600 millones en valor constante del 2007, partiendo de un VAB igual a S/ 23,422 millones en el 2014	Para el 2027, Se logrará un nivel de pobreza menor al 10%, sabiendo que en el 2015 era 29.4%	(1) La influencia de terceras partes; (2) los lazos pasados y presentes; (3) el contrabalance de intereses, y (4) la conservación de los enemigos		
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas		
E3	Desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos	X					X	X	(P1) Desarrollar infraestructura de calidad; (P3) Brindar servicios y productos de alta calidad; (P4) Respetar los derechos; (P5) Explotar los recursos sosteniblemente; (P6) Ser transparentes; (P7) Establecer prioridades; (P8) Formar clústeres; (P9) Garantizar educación y salud	
E4	Desarrollar productos manufacturados de quinua		X					X	(P1) Desarrollar infraestructura de calidad; (P3) Brindar servicios y productos de alta calidad; (P4) Respetar los derechos; (P5) Explotar los recursos sosteniblemente; (P6) Ser transparentes; (P7) Establecer prioridades; (P8) Formar clústeres; (P9) Garantizar educación y salud	
E5	Desarrollar el mercado de turismo de aventura				X		X	X	(P1) Desarrollar infraestructura de calidad; (P2) Proteger y cuidar los atractivos turísticos; (P3) Brindar servicios y productos de alta calidad; (P4) Respetar los derechos; (P5) Explotar los recursos sosteniblemente; (P6) Ser transparentes; (P7) Establecer prioridades; (P8) Formar clústeres; (P9) Garantizar educación y salud	
E6	Penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia, con productos actuales y futuros		X		X		X	X	(P1) Desarrollar infraestructura de calidad; (P2) Proteger y cuidar los atractivos turísticos; (P3) Brindar servicios y productos de alta calidad; (P4) Respetar los derechos; (P5) Explotar los recursos sosteniblemente; (P6) Ser transparentes; (P7) Establecer prioridades; (P8) Formar clústeres; (P9) Garantizar educación y salud	
E7	Penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva	X						X	(P1) Desarrollar infraestructura de calidad; (P3) Brindar servicios y productos de alta calidad; (P4) Respetar los derechos; (P5) Explotar los recursos sosteniblemente; (P6) Ser transparentes; (P7) Establecer prioridades; (P8) Formar clústeres; (P9) Garantizar educación y salud	
E9	Desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia Pacífico			X			X	X	(P1) Desarrollar infraestructura de calidad; (P2) Proteger y cuidar los atractivos turísticos; (P3) Brindar servicios y productos de alta calidad; (P4) Respetar los derechos; (P5) Explotar los recursos sosteniblemente; (P6) Ser transparentes; (P7) Establecer prioridades; (P8) Formar clústeres; (P9) Garantizar educación y salud	
<b>Misión</b> Somos una región donde existe la convivencia armoniosa entre las comunidades y el medio ambiente, promoviendo el desarrollo integral de la población, en un marco de equidad y justicia, siendo socialmente responsables		Para el 2019 se incrementarán las exportaciones de aceituna en 20% con respecto al año 2015		Para el 2019 se incrementará la exportación de quinua en 18% con respecto al año 2015	Para el año 2019 se incrementará la extracción de cobre hasta alcanzar 370,000 TM	Para el 2019 se incrementará la extensión de las redes viales de la Macro Región X en 500 km de interconexión rural	Formalizar al 60% de las unidades empresariales para el 2019	Para el 2019 se reducirá el índice de pobreza al 25%		
<b>Objetivos de corto plazo</b>		Al 2021, las ventas de aceitunas ascenderán a US\$ 105 millones	Durante el año 2021 las ventas de quinua ascenderán a US\$ 49 millones	En el año 2020 se exportará cobre a dos destinos diferentes de China	Durante el período 2019-2021 la infraestructura hotelera crecerá 5% anual en número de habitaciones	En el 2021, el Valor Agregado Bruto sumará S/ 29,800 millones	En el 2021 se incrementará el acceso a servicios básicos (agua, alumbrado público y servicio de desagüe) a 70%			
<b>Indicadores</b>		En el 2023, la Macro Región X contará con un centro de promoción e investigación de nuevos mercados de exportaciones para los productos naturales	En el 2023, la Macro Región X contará con un centro de promoción e investigación de nuevos mercados de exportaciones para los productos naturales	En el año 2023, la explotación y comercialización de cobre llegará a US\$ 1,361 millones	Para el 2022 la cantidad de arribos a la Macro Región X será igual a tres millones de huéspedes	Para el año 2023, el CORCYTEC habrá desarrollado proyectos de cooperación con un 50% de las empresas de la Macro Región X	El Índice de Progreso Social llegará a 62.00 durante el año 2023			
		Para el 2025, el 25% de los cultivos de aceitunas serán orgánicos	Para el 2025, el área cultivada de quinua será igual a 54,000 hectáreas	Para el 2024 se contará con dos centros de educación superior especializados en la formación técnica de profesionales mineros	El 30% de los viajeros que arriben en el 2023 habrán adquirido paquetes turísticos relacionados con actividades de aventura	Para el 2025, el 80% de las unidades empresariales estarán formalizadas y con sus empleados debidamente registrados	Lograr en el año 2024, que la población afiliada a algún seguro ascienda al 75%			
		Las ventas de aceitunas en el año 2027 llegarán a US\$ 166.3 millones	En el año 2027, las ventas de quinua llegarán a US\$ 375 millones	Al 2027, se habrán logrado ingresos por US\$ 2,654 millones provenientes de la comercialización de cobre	En el período entre 2020 y 2025 la cantidad de viajeros que usarán los aeropuertos de la Macro Región habrán crecido en 7% al año	Incrementar la producción de congelado de pescado en 6% entre los años 2022 y 2026, aportando al macro sector manufactura	Para el 2025 se reducirá la población con desnutrición crónica al 10%			
					Al 2027 el número de huéspedes que arribarán a los sitios de hospedaje ascenderá a cinco millones	El Valor Agregado Bruto ascenderá a S/ 36,600 millones para el 2027	Disminuir la tasa de analfabetismo a 2% para el 2026			
							Al 2027 el nivel pobreza habrá bajado a menos del 10%			
<p><b>Recursos:</b> Personal capacitado, instituciones de educación superior, inversionistas, patrimonio cultural, recursos naturales, tierras cultivables, tecnología</p> <p><b>Estructura propuesta:</b> Se tiene que eliminar la organización por región e instaurar la Macro Región con un Presidente Regional</p>										



aprovechada al máximo. Al enfocarse en una producción orgánica se podrán obtener mayores precios y mejorar las condiciones de vida de los agricultores y sus familias.

- De esa misma auditoría externa también se identificaron las amenazas que tiene la Macro Región X, destacando las siguientes: (b) alto niveles de contrabando e informalidad a nivel nacional, lo que hace que la competencia no sea justa y por ello no se impulse la producción local; (c) incremento de inseguridad nacional, desestimulando la inversión; (d) migración de provincias a Lima y (e) cambios climáticos.
- Así como se hizo una auditoría externa, también se realizó una auditoría interna, la cual permitió identificar las siguientes fortalezas: (a) territorio rico en recursos naturales, que debe aprovechar responsablemente para el desarrollo de diferentes actividades económicas; (b) extensos cultivos con alta productividad, especialmente aceitunas, lo que sienta las bases para la elaboración de productos con valor agregado; (c) fuerte presencia en la minería, distribuida en la macro región y generando empleos; (d) atractivos turísticos para fomentar esta actividad, y generar más empleos; y (e) posicionamiento en la pesca, como fuente para el crecimiento de la manufactura.
- Dentro de las fortalezas que tiene la Macro Región X, la principal es contar con un territorio rico en recursos naturales. Esta es la base para el desarrollo de las actividades turísticas, así como para la minería y la agricultura. Pero es esencial que estos recursos se exploten de manera sostenible.
- En paralelo a la identificación de las fortalezas se logró encontrar y analizar las debilidades que la Macro Región X posee, como son los siguientes: (a) oferta educativa limitada, lo que hace que se dependa en gran medida de actividades

económicas primarias; (b) carencia de recurso humano desarrollado, reforzando el punto anterior; (c) poco acceso a salud, limitando la calidad de vida de las personas; (d) presencia de empresas informales, que constituyen una competencia poco justa; (e) infraestructura vial deficiente, que encarece la distribución de los productos de la macro región y con eso resta competitividad; y (f) presencia de minería ilegal que daña el medio ambiente, no brinda condiciones de trabajo adecuadas y no genera ingresos a la macro región. Esta no genera impuestos ni paga el canon a los gobiernos locales o regionales, lo que disminuye la capacidad de hacer obras de infraestructura que beneficien a la población. Así mismo, la minería ilegal causa que los trabajadores no reciban los beneficios de ley, por lo que no se prioriza su seguridad, su salud ni sus ingresos.

- La principal debilidad que presenta la Macro Región X es la deficiencia en el destino de recursos para el desarrollo de la población y que se manifiesta en falta de acceso a la salud y una limitada oferta educativa. Esto repercute en una baja productividad y por ende no se pueden lograr altos ingresos per cápita.
- Al cruzar estas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, en la MFODA se crearon estrategias, que fueron ampliamente analizadas para decidir implementar las siguientes: (a) desarrollar cultivos agrícolas orgánicos frescos; (b) desarrollar el mercado de turismo de aventura; (c) penetrar el mercado de turismo donde ya se tiene presencia, con productos actuales y futuros; (d) penetrar el mercado de Lima con la aceituna y el aceite de oliva y (e) desarrollar el mercado de cobre en la cuenca Asia-Pacífico. Es de notar que estas estrategias son todas intensivas, lo cual indica que la macro región estará enfocada a retener la ventaja que ha conquistado hasta el momento, pero sobre a incrementarla.

- Con la implementación de las estrategias retenidas se logrará alcanzar los siguientes objetivos de largo plazo, que fueron definidos en línea con la visión y con los intereses supremos, para ser alcanzados en el año 2027: (a) las ventas de aceitunas alcanzarán US\$ 166.3 millones, partiendo de los US\$ 71.3 millones vendidos en el año 2016; (b) la venta de quinua llegará a US\$ 375 millones, sabiendo que para el 2015 hubo ventas por US\$ 35.1 millones; (c) se explotarán recursos de cobre por un valor de US\$ 2,654 millones, a partir de los US\$ 1,119 millones que se explotaron en el 2014; (d) se alcanzará ingresos por turismo de US\$ 6,440 millones en la Macro Región X, a partir de los US\$ 2,101 millones generados en el 2015; (e) se alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/ 36,600 millones en valor constante del 2007, partiendo de un VAB igual a S/ 23,422 millones en el 2014 ;(f) se logrará un nivel de pobreza menor al 10%, sabiendo que en el 2015 era 29.4%.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se dan al finalizar este planeamiento estratégico son:

- Implementar el presente plan estratégico por el gobierno macro regional, el cual debe ser constituido por el gobierno, con la finalidad de promover la prosperidad, el bienestar y brindar seguridad a la población de la Macro Región X.
- Producir quinua y aceitunas orgánicas para conquistar el mercado de estos productos, que está en amplio crecimiento a nivel mundial; lo que permitirá incrementar el precio recibido por cada tonelada.
- Combatir la minería ilegal, con el apoyo del Ministerio de Energía y Minas y de los cuerpos de seguridad del Estado, para lograr que todos los entes mineros estén registrados. Así pagarán los impuestos correspondientes y darán a los trabajadores las condiciones laborales mínimas.

- Explotar los recursos naturales de manera sostenible, presevándolos para las futuras generaciones. Esto permitirá el desarrollo continuo de la industria turística, entre otras.
- Crear convenios con instituciones educativas públicas y privadas para brindar mayores oportunidades de acceso a educación especializada, así como incentivar con ellos la creación de programas especializados para necesidades particulares de las industrias y empresas de la Macro Región X.
- Los gobernantes, funcionarios y pobladores en general de la Macro Región X deben practicar los valores propuestos en el presente plan estratégico, ya que los valores que se viven son los que se manifiestan en todo el quehacer del individuo, logrando así mejores y mayores resultados en todo lo que emprendan.
- Unificar a los pequeños productores y empresarios para que formen clústeres de manera que se potencie su trabajo y mejoren sus ofertas al mercado nacional e internacional.
- Construir nuevas vías de comunicación terrestre con el apoyo del gobierno y el sector privado, de manera que aperturen nuevas rutas de comunicación con comunidades alejadas y se permita el acceso a oportunidades de negocio, así como de educación y salud.
- Incentivar la creación de nuevas empresas y la formalización de las ya existentes para obtener mayores recursos e invertir en obras de infraestructura educativa y de salud.

#### **10.4 Futuro de la Macro Región X**

La implementación de este plan estratégico conducirá a la Macro Región X hacia un futuro donde en el año 2027 sus ciudadanos puedan gozar de condiciones favorables de trabajo, salud y educación. Tanto los gobernantes, los funcionarios públicos como los



funcionarios de empresas privadas y los ciudadanos en general trabajarán en forma coordinada y conjunta, para desarrollar los proyectos regionales de mantenimiento y construcción de infraestructura. Con esto se brindarán mayores oportunidades de servicios de salud, educación y vías de comunicación que permitan acceso rápido a comunidades alejadas, con los cuales también se establezcan negocios.

Se aprovecharán al máximo las condiciones geográficas de la Macro Región X para incrementar la producción de productos agropecuarios a través de la variedad de los microclimas que se tienen y además porque las instituciones educativas públicas y privadas habrán producido técnicos y profesionales especializados en las necesidades que las industrias productivas y empresas de la Macro Región X demanden. De este modo, se habrá penetrado en los mercados de las macro regiones vecinas y de los países de Chile, Bolivia y Brasil.

En la Tabla 41 se presentan los cambios en cifras que se darán en las principales variables, como son las ventas de productos agrícolas y de minerales. Así mismo, se obtendrá un incremento notable en la catidad de visitantes y todo esto, en conjunto, permitirá el desarrollo de los habitantes de la Macro Región X. La consecuencia natural de una mayor producción será el incremento en el Valor Agregado Bruto.

Tabla 41

*Situación Actual vs. Situación Futura*

Variable	Actual	Futuro
Venta de aceitunas	US\$ 71.3 millones	US\$ 166.3 millones
Venta de quinua	US\$ 35.1 millones	US\$ 375 millones
Venta de cobre	US\$ 1,119 millones	US\$ 2,654 millones
Ingresos por turismo	US\$ 2,101 millones	US\$ 6,440 millones
Valor Agregado Bruto	S/ 23,422 millones	S/ 36,600 millones
Pobreza	29.4% de la población	Menos del 10% de la población

## Referencias

- 20 minutos. (2016, junio). *Andalucía bate récords con cerca de 26 millones de turistas en 2015*. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/2653385/0/andalucia-bate-records/26-millones/turistas-2015/>
- Accidentes de tránsito se consolidan como la cuarta causa de muerte en Tacna (2015, 6 de agosto). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/accidentes-de-transito-se-consolidan-como-la-cuarta-causa-de-muerte-en-tacna-608062/>
- Adi Perú - ONG. (2015). *Destinos: Perú*. Recuperado de <http://www.universiahost.com/ongadiperu/destinos.html>
- Agroindustrias Cirnma de Puno logró certificación de 1,186 toneladas de quinua orgánica. (2015, 25 de setiembre). *Gestión*, p. 13.
- Argentour. (2015). *Provincia de Mendoza*. Recuperado de <http://www.argentour.com/es/provincia/mendoza/mendoza.php>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). Producto bruto interno desde 1950 (millones de soles a precios de 2007). En *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 3). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales). En *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Barrenechea, R., Glave, M., Grompone, R., & Remy, M. (2009). *Poder y cambio en las regiones* (Serie Desarrollo Humano N° 15). Lima, Perú: PNUD/IEP.

- Bendezú, R. (2014, 27 de enero). Fallo en la Haya: Línea de tiempo de la demanda peruana. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/16-01-2014/linea-de-tiempo-de-la-demanda-de-peru-ante-la-corte-de-la-haya-infografia-interactiva>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *Región de Antofagasta*. Recuperado de <http://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region2/>
- Castro, M. (2016, abril). *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola*. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura y Riego.
- Central Intelligence Agency. (2016). South America: Peru. En *The world factbook 2016*. Washington, DC: Autor.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Cermal Editions. (2014). *Geography of Peru*. Recuperado de <http://www.peruinformation.org/geography>
- Chocano, G. (2013). *Plan Basadre. Plan de desarrollo regional concertado región Tacna 2013-2023*. Tacna, Perú: Gobierno Regional Tacna.
- ¿Cómo se encuentra la economía peruana a inicios del 2016? (2016, 01 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/como-se-encuentra-la-economia-peruana-a-inicios-del-2016-noticia-934333>
- Concytec: El 50% de la inversión en innovación tecnológica corresponderá al sector privado en el 2021. (2015, 26 de febrero). *Gestión*, p. 9.
- Congreso aprueba ley para sancionar a firmas que incurran en corrupción (2016, 17 de marzo). *Gestión*, p. 6.
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018*. Lima, Perú: Autor.

- Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Gobierno Regional de Tacna. (2016). *Bienvenido al CORCYTEC*. Recuperado de <http://corcytec.regiontacna.gob.pe/>
- COP21: Acuerdos globales sobre cambio climático impactarían en Perú (2015, 13 de diciembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/ambiente/725699-cop21-acuerdos-globales-sobre-cambio-climatico-impactarian-en-peru>
- Constitución Política del Perú. (1993). Título II. Capítulo I. Del Estado, la Nación y el Territorio. Artículo 43. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A., & Arribas, J. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Decreto Legislativo N° 1139. Ley de la Fuerza Aérea del Perú. Presidencia de la República del Perú (2012).
- Decreto Supremo N° 051-2010-EF. Aprueba el Reglamento de la Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas. Presidencia de la República del Perú (2010).
- Dirección Regional Agraria de Puno. (2016, 29 de febrero). La revolución de la quinua. *Biblioteca Virtual del Portal del Gobierno Regional de Puno*. Recuperado de <http://www.agropuno.gob.pe/?q=node/1196>
- Ejército del Perú (2016). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.ejercito.mil.pe/>
- El 89.9% de los hogares cuenta al menos con una tecnología de información y comunicación, según el INEI (2016, 28 de marzo). *Gestión*, p. 10.

- El Diario de un Viajero. (2015, setiembre). Chile frente al mundo [Archivo del blog].  
Recuperado de <http://diariodeunvi.blogspot.pe/2013/09/chile-frente-al-mundo-chile-es-un-pais.html>
- En Perú. (2016). *Información Moquegua*. Recuperado de <http://www.enperu.org/moquegua-informacion-util-clima-sitios-turisticos-ubicacion-geografica-viajes.html>
- Enciso, D. (2012, 29 de octubre). Fiebre del oro verde en Tacna: Producción de aceitunas crece 12%. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/28-10-2012/fiebre-del-oro-verde-en-tacna-produccion-de-aceitunas-crece-12>
- Exportaciones mineras de Perú cayeron 15.6% en agosto. (2015, 22 de octubre). *Gestión*, p. 5. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-mineras-peru-cayeron-156-agosto-2146250>
- Flores, L. (2016, 15 de enero). Perú. Moquegua: Sequía de agua y contaminación por pasivos ambientales. *Kaosenlared*. Recuperado de <http://kaosenlared.net/peru-moquegua-sequia-de-agua-y-contaminacion-por-pasivos-ambientales/>
- Frenk, A. (2014, 28 de julio) *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos*. Lima, Perú: The Nielsen Company.
- García, J., Robles, J., & Hidalgo, N. (2015, setiembre). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Lima, Perú: INEI.
- Gobierno destina apenas 0.12% del PBI en investigación. (2016, 27 de agosto). *La República*, p. 15.
- Gobierno Regional de Moquegua. (2016). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.regionmoquegua.gob.pe/web13/page/misionvision.html>
- Gobierno Regional de Puno. (2016a). *Misión*. Recuperado de <http://www.regionpuno.gob.pe/mision/>

- Gobierno Regional de Puno. (2016b). *Visión*. Recuperado de <http://www.regionpuno.gob.pe/vision/>
- Gobierno Regional de Tacna. (2009). *Plan estratégico regional del sector agrario para el período 2008-2015*. Tacna, Perú: Dirección Regional Agraria de Tacna.
- Gobierno Regional de Tacna. (2016a, 03 de febrero). Gobierno regional apuesta por la tecnología y la explotación de bienes y servicios. *Portal Región Tacna*. Recuperado de <http://www.regiontacna.gob.pe/visor/noticia/NO00005655>
- Gobierno Regional de Tacna. (2016b). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.regiontacna.gob.pe/pages/misionyvision>
- González, C., Choque, M., & Arpi, L. (2015, diciembre). *Puno: Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015*. Puno, Perú: BCRP.
- Guía Repsol. (2017). *Top productos andaluces*. Recuperado de <https://www.guiarepsol.com/es/gastronomia/top-de-gastronomia/top-productos-andaluces-de-la-guia-de-alimentos-y-bebidas/>
- Info región. (2011). *Reconoce a Perú como “superpotencia de biodiversidad”*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/117247/reconoce-a-peru-como-“superpotencia-de-biodiversidad/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Migraciones internas 1993-2007*. Lima, Perú: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012, mayo). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Compendio estadístico Perú 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/cap12/ind12.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/ind12.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1340/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Día mundial de la población*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Compendio estadístico Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Índice temático: Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Sistema de información regional para toma de decisiones*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/Libro.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>
- Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016 (2015, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- Jugo, L., Reátegui, J., & Cabrera, N. (2015a). *Moquegua: Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015*. Arequipa, Perú: BCRP.
- Jugo, L., Reátegui, J., & Cabrera, N. (2015b). *Tacna: Síntesis de actividad económica. Diciembre 2015*. Arequipa, Perú: BCRP.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business School.
- La guerra contra la minería ilegal en Amazonas. (2015, 24 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/madre-de-dios/guerra-contra-mineria-ilegal-amazonas-video-noticia-1828395>
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 29842. Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas. Congreso de la República del Perú (2010).
- Ley 30037. Ley que Previene y Sanciona la Violencia en Espectáculos Deportivos. Congreso de la República del Perú (2013).
- Ley 30120. Ley de Apoyo a la Seguridad Ciudadana con Cámaras de Videovigilancia Públicas y Privadas. Congreso de la República del Perú (2013).
- Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014).



- Mapas de Chile. (2016). *Economía de Antofagasta*. Recuperado de [http://www.mapasdechile.com/economia\\_region02/index.htm](http://www.mapasdechile.com/economia_region02/index.htm)
- Mariluz, O. (2016a, 19 de abril). Latin Focus Consensus elevó estimado de crecimiento de la economía a 3.5% para el 2016, tras resultados electorales. *Gestión*, p. 12.
- Mariluz, O. (2016b, 22 de marzo). Los 10 indicadores de la economía a tomar en cuenta el 2016. *Gestión*, p. 15.
- Michael Porter: “El Perú tiene que ser más competitivo y permitir crecer más al sector privado”. (2011, 26 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/michael-porter-peru-tiene-que-mas-competitivo-permitir-crecer-mas-al-sector-privado-noticia-1324133>
- Milenio: La economía de Potosí mantiene su alta dependencia de la minería. (2012, 1 de noviembre). *Erbol Digital*. Recuperado de [http://www.erbol.com.bo/noticia/economia/01112012/milenio\\_la\\_economia\\_de\\_potosi\\_mantiene\\_su\\_alta\\_dependencia\\_de\\_la\\_mineria](http://www.erbol.com.bo/noticia/economia/01112012/milenio_la_economia_de_potosi_mantiene_su_alta_dependencia_de_la_mineria)
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2011). *Moquegua: Cosechando desarrollo en el sur, resultados 2011 – 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2012). *Comercio exterior agrario*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/2012-Abril-Comercio%20Exterior.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Sobre Perú. Historia peruana, veinte mil años de civilización*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/historia.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016a). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <https://mef.gob.pe/es/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016b). *Consulta amigable (mensual): Consulta de ejecución del gasto* (Transparencia Económica). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>
- Ministerio de Defensa. (2001). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)
- Ministerio de Defensa. (2016). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2016). *Tacna: Estadísticas de PAM, 2015*. Lima, Perú: Dirección de Personas Adultas Mayores.
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2016). *Encuesta nacional de variación del empleo (ENVME)*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=548>
- Mollocondo, H. (2011). *Desarrollo de la acuicultura continental, en aguas frías en la región de Puno*. Puno, Perú: Dirección Regional de la Producción Puno.
- Nano, P. (2016, 15 de agosto). Crecimiento de PBI de julio habría superado el 4%, afirma el Scotiabank. *Gestión*, p. 7.
- Ninahuanca, C. (2015, 16 de marzo). Productores de quinua reciben S/ 3 por kilo, pero en Lima vale S/ 20. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/16-03-2015/productores-de-quinua-reciben-soles-3-por-kilo-pero-en-lima-vale-soles-20>
- Nuechterlein, D.E. (1976). National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making. *British Journal of International Studies*, 2(3), 246-266.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2016). *Monitoreo de cultivos de coca 2015* (14a ed.). Lima, Perú: Imaginens Studios.
- Orjeda, G. (2016, 11 de mayo). Concytec: Gobierno incrementó en más de 8 veces presupuesto para la ciencia. *Andina*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-concytec-gobierno-incremento-mas-8-veces-presupuesto-para-ciencia-612086.aspx>

Ortiz, S. (2014, 09 de julio). Ley universitaria: claves de norma promulgada por el Gobierno.

*El Comercio*, p. A9.

Páez, J. (2013). *Defensa y seguridad integral del Perú*. Lima, Perú: Olgraf.

Parodi, C. (2013, 23 de agosto). ¿Por qué la economía peruana se está desacelerando?

*Gestión*, p. 4.

Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología (2015, 11 de abril). *Perú 21*, p. 10.

Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013 – Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Lima, Perú: Autor.

Proinversión. (2016). *El Perú en un instante*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Reuters. (2017, 10 de enero). Producción de cobre en Perú aumentaría alrededor de 20% en el

2017, señala el MEM. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/produccion-cobre-peru-aumentaria-alrededor-20-2017-senala-mem-2179356>

Rossini, R. (2015). *Memoria 2015*. Lima, Perú: BCRP.

- Sánchez, K. (2017, 23 de mayo). Diez niños mueren por inteso frío en Puno. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresasociedad/878444-diez-ninos-victimas-del-frio>
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: WEF.
- Sunat incautó este año contrabando valorizado en US\$ 193 mlls. (2015, 21 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/sunat-incauto-este-ano-contrabando-valorizado-us-193-mllns-noticia-1858116>
- Tello, P., Arguedas, C., & Ugarte, M. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Lima, Perú: IDEA Internacional.
- Torres, A. (2015). *Principales problemas de Latinoamérica*. Paris, Francia: Ipsos Public Affairs.
- Trabajo: Más del 70% de empresas son informales en Tacna (2015, 18 de setiembre). *Correo*, p. 6.
- Travel & Tour. (2016, 18 de marzo). Presentarán plataforma digital para el turismo rural. *T&T Noticias*. Recuperado de <http://prensatur.pe/2016/03/presentaran-plataforma-digital-para-el-turismo-rural/>
- Turquía.com. (2016). *Breve ojeada al país*. Recuperado de <http://www.turquia.com/informacion/Breve-Ojeada-al-Pais/breve-ojeada/10>
- Vargas, J. (2015, 15 de junio). ¿Por qué es tan importante la minería para el Perú? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/importante-mineria-peru-192754>
- Vásquez, E. (2014). *Beneficios de los TLCs y nuevos acuerdos*. Lima, Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Velásquez, A. (2013). *La riqueza exportadora de nuestra sierra*. Lima, Perú: Sierra Exportadora.

- Vega, E. (2016, mayo). *Decimonoveno informe anual de la Defensoría del Pueblo*. Lima, Perú: Defensoría del Pueblo.
- Vera, E. D. (2010). *Cultura y política en Puno: El dispositivo de la identidad etnocultural* (Tesis doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Vizcarra, M. (2013). *Plan de desarrollo regional concertado: Moquegua hacia el 2021*. Moquegua, Perú: Gobierno Regional de Moquegua.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.



## Apéndice A: Indicadores Económicos de la Región Moquegua

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene- Jun
<b>Agrario</b>								
<b>Producción agrícola</b>								
Alfalfa	Tonelada	446 122	462 259	553 327	596 997	680 622	548 445	324 292
Papa	Tonelada	9 894	8 811	8 952	8 582	8 331	8 188	5 582
Palta	Tonelada	3 124	3 114	2 769	5 214	5 551	6 064	4 752
Uva	Tonelada	2 542	2 649	3 642	3 997	4 415	4 685	5 130
Tuna	Tonelada	2 771	2 549	2 568	2 605	1 928	2 203	1 901
Cebolla	Tonelada	1 388	1 948	1 926	2 944	3 741	1 721	2 083
Orégano	Tonelada	1 475	1 432	1 435	1 046	1 282	1 425	865
Sandía	Tonelada	1 107	769	745	463	455	818	283
Maíz amiláceo	Tonelada	844	912	890	830	795	771	779
Maíz choclo	Tonelada	1 975	2 009	1 492	812	507	526	558
Aceituna	Tonelada	33	533	709	559	389	493	26
Manzana	Tonelada	509	533	563	595	608	467	485
Haba grano verde	Tonelada	597	514	642	442	406	368	284
Zanahoria	Tonelada	763	681	436	867	810	351	114
Frijol grano seco	Tonelada	317	348	318	267	230	272	235
Haba grano seco	Tonelada	169	142	214	226	244	209	202
Maíz morado	Tonelada	437	440	220	376	214	187	129
Chirimoya	Tonelada	421	400	431	174	192	181	165
Zapallo	Tonelada	167	289	250	311	332	172	309
Melocotón	Tonelada	93	90	95	152	166	155	141
Maíz amarillo duro	Tonelada	208	161	191	263	186	151	145
Arveja grano verde	Tonelada	69	145	102	59	110	126	71
Quinua	Tonelada	28	23	25	11	26	112	75
Cebada grano	Tonelada	293	216	223	145	202	102	48
Lúcuma	Tonelada	45	58	61	63	105	90	85
Ajo	Tonelada	-	8	99	113	186	90	31
Tomate	Tonelada	252	247	328	160	78	82	90
Pacae	Tonelada	146	140	156	100	91	78	70
Naranja	Tonelada	110	133	131	93	95	70	50
Trigo	Tonelada	204	120	112	102	126	67	22
Mango	Tonelada	80	72	74	78	77	63	67
Mashua	Tonelada	56	152	35	-	71	62	-
Limón	Tonelada	128	121	119	79	81	46	42
Oca	Tonelada	127	133	94	45	23	37	9
Olluco	Tonelada	96	79	45	55	46	37	39
Camote	Tonelada	29	65	50	43	72	19	-
Plátano	Tonelada	14	21	16	15	17	14	6
Maracuyá	Tonelada	21	17	21	15	14	11	-
Melón	Tonelada	51	77	41	10	22	-	-
Yuca	Tonelada	-	-	17	-	16	-	-
Páprika	Tonelada	37	6	4	12	5	-	-
<b>Población pecuaria</b>								
Ave	Miles de unidades	120	113	106	104	110	115	...
Alpaca	Miles de unidades	89	89	94	91	92	95	...
Ganado ovino	Miles de unidades	79	79	72	70	71	73	...
Llama	Miles de unidades	40	40	39	37	37	38	...
Ganado vacuno	Miles de unidades	31	30	29	27	26	28	...

<b>Variables y/o Indicadores</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014 P/</b>	<b>2015 P/ Ene-Jun</b>
Ganado porcino	Miles de unidades	14	14	15	16	20	21	...
Ganado caprino	Miles de unidades	14	13	12	12	12	13	...
<b>Producción pecuaria</b>								
Leche fresca	Tonelada	15,123	15,262	15,212	14,737	17,539	16,273	7,972
Vacuno 1/	Tonelada	2,381	2,303	2,369	2,057	2,181	2,281	1,090
Huevo	Tonelada	522	398	506	521	773	876	435
Porcino 1/	Tonelada	610	536	613	615	749	758	390
Alpaca 1/	Tonelada	250	260	286	289	298	252	111
Ave 1/	Tonelada	294	186	145	174	194	252	138
Ovino 1/	Tonelada	297	304	310	262	277	249	126
<b>Forestal</b>								
Producción de madera aserrada	Metros cúbicos	15	72	78	48	60	-	...
<b>Pesca</b>								
Desembarque de recursos marítimos para consumo humano directo	TMB	25,707	21,999	18,411	17,730	32,739	...	...
Desembarque de recursos marítimos para consumo humano indirecto	TMB	205,857	267,168	299,509	130,873	132,991	148,380	...
Desembarque de anchoveta para harina	Miles de TMB	204	267	300	131	133	148	126
Extracción de trucha (Fresco)	TMB	46	9	1	6	11	...	...
<b>Minería</b>								
<b>Minería metálica</b>								
Producción de cobre	TMF	197,776	174,589	152,099	167,651	172,816	183,141	90,406
Producción de plata	Miles de Onzas Finas	4,599	4,572	3,741	3,643	3,749	3,813	1,580
Producción de molibdeno	TMF	5,293	5,259	2,787	2,860	3,133	4,001	2,049
Producción de oro	Miles de Onzas Finas	176	213	204	183	163	114	25
<b>Inversión en minería</b>	Miles de US\$	74 463	127 614	239 584	309 079	373 274	363 472	...
<b>Aporte económico total de la actividad minera transferida a la Región Moquegua</b>								
Derecho de vigencia y penalidad	Miles de S/.	446,120	345,257	500,119	421,322	362,197	303,945	...
Canon minero	Miles de S/.	5,234	5,893	5,043	7,084	6,106	5,313	...
Regalía minera	Miles de S/.	385,564	245,490	392,507	325,421	297,492	249,402	...
	Miles de S/.	55,322	93,874	102,568	88,816	58,598	49,230	...
<b>Manufactura</b>								
Carne de vacuno	Tonelada	1,214	1,175	1,208	1,049	1,112	1,163	556
Carne de porcino	Tonelada	457	402	459	461	562	568	293
Carne de ave	Tonelada	241	152	119	143	159	206	114
Carne de alpaca	Tonelada	112	117	129	130	134	114	50
Carne de llama	Tonelada	93	112	117	110	123	101	56

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
Carne de ovino	Tonelada	119	122	124	105	111	100	50
Carne de caprino	Tonelada	25	23	20	15	17	14	8
Producción de harina de pescado	TMB	47,171	62,339	68,974	30,898	30,979	34,807	28,873
Producción de aceite crudo de pescado	TMB	5,616	4,615	10,733	6,068	3,186	4,677	2,909
Producción de congelado de pescados y mariscos	TMB	604	933	1,531	3,504	10,706	6,611	2,274
<b>Electricidad y agua</b>								
<b>Electricidad</b>								
Producción de energía eléctrica	Gigawatt-hora	1,438	1,623	1,010	706	1,060	302	107
Número de clientes del suministro de electricidad	Unidades	40,009	41,153	42,205	45,463	51,341	52,241	...
Venta de energía eléctrica	Gigawatt-hora	1,689	1,715	1,774	1,745	1,817	1,806	910
<b>Agua</b>								
Producción de agua potable	Miles de m <sup>3</sup>	14,693	13,601	13,252	13,433	13,678	14,150	...
<b>Construcción</b>								
Venta local de cemento	Tonelada	56,629	83,997	78,270	90,093	96,252	92,184	...
Créditos desembolsados del fondo Mivivienda	Número	2	2	-	50	53	80	...
Monto de créditos desembolsados del fondo Mivivienda	Miles de S/.	146	308	-	3,959	3,771	4,811	...
<b>Transporte y Comunicaciones</b>								
<b>Transporte</b>								
Flujo vehicular total	Miles de unidades	915	1,035	1,032	1,031	872	847	459
Vehículos ligeros	Miles de unidades	543	634	626	615	556	533	306
Vehículos pesados	Miles de unidades	372	401	406	416	317	314	153
Parque automotor en circulación	Unidades	12,692	13,348	14,003	14,608	14,772	14,979	...
Transporte interprovincial de pasajeros	Pasajeros	1,228,432	1,197,276	1,226,148	1,224,678	1,426,007	1,451,758	...
Empresas del Transporte regular nacional de pasajeros	Unidades	1	1	1	1	2	2	...
Parque del Transporte regular nacional de pasajeros	Unidades	10	11	10	11	14	13	...
Parque de mototaxis inscritos	Unidades	-	20	38	35	45	69	...



Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
Parque de motocicletas inscritos	Unidades	225	265	192	319	333	251	...
Placas asignadas	Unidades	740	919	930	893	687	383	...
<b>Comunicaciones</b>								
Líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados	Unidades	12,063	12,305	12,425	13,446	13,308	13,597	...
Líneas en servicio de teléfonos móviles	Unidades	174,418	203,654	211,129	166,055	173,495	183,202	...
Líneas en servicio de teléfonos públicos	Unidades	1,265	1,258	1,223	1,202	1,035	970	...
<b>Turismo</b>								
<b>Visitantes a monumentos arqueológicos y museos de sitio</b>								
Total	Miles	2	2	3	2	2	3	...
Nacionales	Miles	2	2	3	1	2	2	...
Extranjeros	Miles	0	0	0	0	0	0	...
<b>Arribo de huéspedes a los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Total	Miles	107	125	136	156	161	161	87
Nacionales	Miles	103	119	129	147	153	153	82
Extranjeros	Miles	5	6	7	9	8	8	5
<b>Pernoctaciones de huéspedes en los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Total	Miles	151	179	193	241	246	237	126
Nacionales	Miles	143	169	181	222	228	221	119
Extranjeros	Miles	8	9	12	19	17	16	8
<b>Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Establecimientos	Unidades	113	118	126	144	155	159	175
Habitaciones	Unidades	1 573	1 682	1 762	1 973	2 156	2 235	2 371
Plazas o camas	Unidades	2 814	2 955	3 041	3 466	3 775	3 905	4 094
<b>Índice de precios al consumidor</b>								
Variación porcentual anual Índice de Precios al Consumidor - ciudad Moquegua	Porcentaje	-0.42	1.44	5.53	3.18	3.24	2.94	2.12

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
<b>Cuentas</b>								
<b>Valor Agregado Bruto (Valores a precios constantes de 2007)</b>								
	Millones de S/.	<b>8,425.9</b>	<b>8,461.3</b>	<b>7,782.2</b>	<b>7,878.1</b>	<b>8,874.5</b>	<b>8,643.0</b>	...
Participación respecto del PBI								
Nacional	Porcentaje	2.4	2.2	1.9	1.8	1.9	1.9	...
Variación anual	Porcentaje	-2.8	0.4	-8.0	1.2	12.6	-2.6	...
<b>Participación por actividad económica</b>	Porcentaje	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	...
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura								
	Porcentaje	1.0	1.0	1.2	1.1	1.1	1.0	...
Pesca y Acuicultura								
	Porcentaje	1.0	1.1	1.3	0.7	0.6	0.7	...
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales								
	Porcentaje	38.5	36.7	32.8	34.6	30.7	33.3	...
Manufactura								
	Porcentaje	40.4	40.2	42.8	40.6	46.0	43.7	...
Electricidad, Gas y Agua								
	Porcentaje	3.7	4.2	3.2	2.3	2.2	0.7	...
Construcción								
	Porcentaje	4.0	4.8	5.0	6.2	6.1	6.3	...
Comercio								
	Porcentaje	1.7	1.8	2.1	2.2	2.1	2.3	...
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería								
	Porcentaje	1.5	1.6	1.9	1.9	1.8	1.9	...
Alojamiento y Restaurantes								
	Porcentaje	0.8	0.9	1.0	1.1	1.0	1.1	...
Telecom. y otros Serv. de Información								
	Porcentaje	0.5	0.5	0.7	0.7	0.7	0.8	...
Administración Pública y Defensa								
	Porcentaje	2.1	2.3	2.6	2.7	2.4	2.5	...
Otros servicios								
	Porcentaje	4.8	4.9	5.5	5.8	5.4	5.8	...
<b>Variación porcentual del índice de volumen físico</b>								
	Porcentaje	<b>-2.8</b>	<b>0.4</b>	<b>-8.0</b>	<b>1.2</b>	<b>12.6</b>	<b>-2.6</b>	...
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura								
	Porcentaje	-4.9	1.7	9.8	-2.1	7.1	-10.4	...
Pesca y Acuicultura								
	Porcentaje	-35.7	12.6	1.7	-44.0	4.0	10.0	...
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales								
	Porcentaje	2.7	-4.5	-17.7	6.7	0.0	5.8	...
Manufactura								
	Porcentaje	-8.3	-0.1	-2.1	-3.9	27.5	-7.5	...
Electricidad, Gas y Agua								
	Porcentaje	-3.7	11.9	-30.2	-26.2	6.4	-68.3	...
Construcción								
	Porcentaje	3.8	21.5	-3.9	24.5	10.0	1.3	...
Comercio								
	Porcentaje	-1.7	11.3	7.0	6.1	5.9	5.3	...
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería								
	Porcentaje	-4.0	6.6	8.2	3.4	4.3	2.4	...
Alojamiento y Restaurantes								
	Porcentaje	1.1	7.5	9.1	7.6	6.7	2.4	...

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
Telecom. y otros Serv. de Información	Porcentaje	5.3	13.5	10.4	12.5	7.5	5.7	...
Administración Pública y Defensa	Porcentaje	20.2	8.9	3.1	6.1	1.2	1.6	...
Otros servicios	Porcentaje	2.4	2.6	3.4	7.0	3.8	5.0	...
<b>Sector Financiero</b>								
Depósitos de la banca múltiple	Miles de S/.	353 774	367 800	351 294	392 590	429 432	501 224	508 410
Depósitos de las empresas financieras	Miles de S/.	4 209	3 912	5 293	3 949	8 488	8 513	8 137
Depósitos de las cajas municipales	Miles de S/.	56 535	80 495	97 528	110 045	134 596	139 343	145 414
Depósitos de las cajas rurales	Miles de S/.	3 686	4 528	4 131	3 603	-	-	-
Depósitos del Banco de la Nación	Miles de S/.	...	...	181 239	172 217	167 923	162 147	180 921
Créditos directos de la banca múltiple	Miles de S/.	285 257	231 216	292 711	309 239	326 323	349 666	403 751
Créditos directos de las empresas financieras	Miles de S/.	4 586	9 009	14 040	27 995	71 393	80 552	56 368
Créditos directos de las cajas municipales	Miles de S/.	106 527	124 978	155 621	189 472	212 507	200 917	201 342
Créditos directos de las cajas rurales	Miles de S/.	19 104	21 208	21 776	20 951	-	-	-
Créditos directos de las Edpymes	Miles de S/.	1 391	5 481	5 560	5 365	265	178	142
Créditos directos del Banco de la Nación	Miles de S/.	...	...	22 183	23 842	27 001	31 658	39 956
Número de afiliados en las AFP	Miles	49	50	51	53	55	56	56
<b>Finanzas Públicas</b>								
Ingresos recaudados por SUNAT - Tributos internos por domicilio fiscal	Miles de S/.	51 265	55 525	70 100	84 468	88 330	101 943	48 325
Ingresos recaudados por SUNAT - Tributos aduaneros	Miles de S/.	190 874	115 641	148 540	218 139	192 822	144 919	57 180
Número de contribuyentes activos	Miles	39	44	50	55	59	62	65
<b>Comercio Exterior</b>								
Exportaciones FOB - Aduana Ilo	Miles de US\$	1 979 003	2 957 370	2 940 877	2 615 460	2 338 179	2 212 739	887 940
Importaciones CIF - Aduana Ilo	Miles de US\$	309 448	195 705	282 360	437 907	370 518	275 155	101 658

## Apéndice B: Indicadores Sociales de la Región Moquegua

VARIABLES Y/O INDICADORES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Territorio</b>						
Territorio (km <sup>2</sup> ) 1/	15,734.0	15,734.0	15,734.0	15,734.0	15,734.0	15,734.0
Densidad poblacional (Hab./km <sup>2</sup> )	10.8	10.9	11.0	11.1	11.2	11.4
División política						
Provincias	3	3	3	3	3	3
Distritos	20	20	20	20	20	20
<b>Medio Ambiente</b>						
Temperatura promedio anual (Grados centígrados)	19.8	19.2	19.4	19.7	19.3	19.4
Temperatura máxima anual (Grados centígrados)	27.0	26.8	26.8	27.4	27.4	27.2
Humedad relativa promedio anual (Porcentaje)	56.7	62.1	62.6	60.9	62.2	63.4
Precipitación total anual (Milímetros)	2.7	4.5	24.9	48.3	12.6	4.0
Superficie reforestada (Hectáreas)	114	70	100	108	20	...
Emergencias ocasionadas por fenómenos naturales y antrópicos	56	42	42	43	44	35
Sismos registrados en la escala de Richter	5	1	4	2	6	7
<b>Población</b>						
Población total estimada (Al 30 de junio de cada año)	169,365	171,155	172,995	174,859	176,736	178,612
Tasa de crecimiento promedio anual (Porcentaje)	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Participación en la población nacional (Porcentaje)	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Población por grandes grupos de edad (Porcentaje)						
De 0 a 14 años de edad	24.9	24.6	24.2	23.9	23.5	23.2
De 15 a 64 años de edad	68.8	69.0	69.1	69.3	69.4	69.5
De 65 y más años de edad	6.3	6.4	6.7	6.8	7.1	7.3
Índice de masculinidad (Hombres por cada 100 mujeres)	114.6	114.6	114.6	114.5	114.5	114.4
Población por área de residencia (Porcentaje)						
Urbana	77.8	78.2	78.6	78.9	79.3	79.6
Rural	22.2	21.8	21.4	21.1	20.7	20.4
Fecundidad y Mortalidad						
Tasa global de fecundidad (Promedio de hijos por mujer) 2/	2.5	2.4	2.0	2.1	2.0	1.8
Tasa de mortalidad neonatal (Defunciones por cada 1 000 nacidos vivos) 3/	17	13	11	...	7	6
<b>Vivienda y Hogar</b>						
<b>Viviendas por tipo</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Casa independiente	92.4	91.4	94.8	92.0	95.4	95.6
Departamento en edificio	4.0	3.9	1.6	2.9	1.5	2.2
Vivienda en quinta	-	-	0.1	-	-	-
Vivienda en casa de vecindad (Callejón, solar o corralón)	0.9	2.0	0.7	2.3	1.5	0.4
Choza o cabaña	-	0.1	-	0.2	0.3	0.9
Otro tipo	2.7	2.6	2.7	2.6	1.3	0.9
<b>Viviendas propias que cuentan con título de propiedad</b>						
(Porcentaje respecto del total de viviendas propias)	90.8	88.5	85.1	83.2	79.6	79.6

VARIABLES Y/O INDICADORES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Viviendas por material predominante en las paredes exteriores</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Ladrillo o bloque de cemento	63.4	63.8	63.1	64.4	62.6	63.2
Piedra o sillar con cal o cemento	-	0.3	0.2	0.1	0.3	-
Adobe	30.1	29.1	29.8	27.6	28.6	28.8
Tapia	-	0.2	-	0.1	-	0.2
Quincha (caña con barro)	0.5	0.2	-	0.2	-	-
Piedra con barro	0.1	0.3	0.6	0.1	0.6	0.8
Madera	0.5	0.8	2.0	2.2	1.8	2.8
Estera	2.5	3.3	3.4	2.4	1.6	1.0
Otro material	2.8	2.1	0.9	2.8	4.4	3.1
<b>Viviendas por material predominante en los pisos</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Parquet o madera pulida	1.2	0.9	1.0	0.9	0.9	1.8
Láminas asfálticas, vinílicos o similares	13.3	17.9	17.4	19.5	18.8	14.9
Losetas, terrazos o similares	0.7	0.7	0.4	0.1	0.2	2.6
Madera (entablados)	-	0.9	0.9	0.2	0.6	0.7
Cemento	59.4	56.8	55.3	58.5	56.8	57.8
Tierra	25.4	22.8	24.8	20.5	22.6	22.3
Otro material	-	-	0.2	0.1	0.1	-
<b>Hogares por forma de abastecimiento de agua</b>						
(Porcentaje del total de hogares)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Red pública dentro de la vivienda	89.9	87.0	86.3	88.0	90.3	94.5
Red pública fuera de la vivienda pero dentro del edificio	1.0	3.2	3.0	3.8	3.6	1.9
Pilón de uso público	1.3	0.9	1.4	0.6	0.6	-
Camión cisterna, otro similar	0.1	-	0.1	0.5	0.0	-
Pozo	-	0.1	-	-	0.1	0.2
Río, acequia, manantial o similar	4.4	6.0	7.2	5.6	3.6	2.0
Otra forma	3.3	2.8	1.9	1.4	1.7	1.4
<b>Hogares por forma de eliminación de excretas</b>						
(Porcentaje del total de hogares)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	72.5	73.8	74.5	77.5	76.7	81.4
Red pública de desagüe fuera de la vivienda pero dentro del edificio	0.8	2.5	2.3	2.9	2.9	1.7
Pozo séptico	8.1	7.6	6.2	4.2	4.2	3.3
Pozo ciego o negro/letrina	8.3	5.3	9.4	8.6	8.4	7.7
Río, acequia o canal	0.1	-	0.3	0.1	-	-
No tiene	10.1	10.8	7.3	6.7	7.9	6.0
<b>Hogares por tipo de alumbrado que disponen (Porcentaje)</b>						
Electricidad	92.3	94.0	93.3	95.1	94.6	95.7
Kerosene (mechero /lamparín)	3.7	1.6	0.9	0.1	0.1	0.2
Vela	9.8	6.3	5.0	4.8	4.8	4.4
<b>Hogares que utilizan gas para cocinar (Porcentaje)</b>						
	50.0	49.3	48.7	51.4	53.2	51.4

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Títulos de propiedad otorgados en Asentamientos Humanos</b>	772	473	369	182	305	870
<b>Educación</b>						
<b>Tasa de analfabetismo</b>						
(Porcentaje del total de población de 15 y más años de edad)	5.3	5.4	5.6	4.8	4.7	4.8
Hombre	2.6	2.4	2.7	2.5	2.1	1.6
Mujer	8.5	8.9	8.9	7.6	7.9	8.8
<b>Tasa neta de matrícula escolar por nivel educativo</b>						
Inicial (Porcentaje del total de población de 3 a 5 años de edad)	87.8	74.9	81.3	78.6	90.5	84.4
Primaria (Porcentaje del total de población de 6 a 11 años de edad)	94.0	95.5	94.4	95.4	95.7	91.1
Secundaria (Porcentaje del total de población de 12 a 16 años de edad)	87.5	86.5	89.7	90.8	93.1	91.4
<b>Tasa neta de asistencia escolar por nivel educativo</b>						
Inicial (Porcentaje del total de población de 3 a 5 años de edad)	85.1	72.6	80.2	77.5	89.3	84.4
Primaria (Porcentaje del total de población de 6 a 11 años de edad)	94.0	95.5	94.4	95.4	95.7	91.1
Secundaria (Porcentaje del total de población de 12 a 16 años de edad)	87.5	86.5	89.7	89.0	92.7	88.6
<b>Calidad educativa de los niños (as) del segundo grado de primaria</b>						
<b>Comprensión lectora</b>						
Nivel inicio	8.5	7.1	4.6	2.4	1.1	1.9
Nivel en proceso	54.4	48.9	44.0	38.2	35.1	29.0
Nivel satisfactorio	37.1	44.1	51.4	59.4	63.7	69.1
<b>Matemática</b>						
Nivel inicio	27.9	33.2	23.7	14.8	16.5	13.2
Nivel en proceso	45.3	42.2	47.2	47.7	40.2	34.1
Nivel satisfactorio	26.8	24.5	29.1	37.5	43.3	52.7
<b>Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad</b>						
Hombre	10.6	10.5	10.4	10.7	10.6	10.7
Mujer	10.8	10.6	10.6	10.9	10.8	11.0
Mujer	10.3	10.3	10.2	10.5	10.2	10.3
<b>Nivel educativo alcanzado</b>						
(Porcentaje del total de población de 15 y más años de edad)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Sin nivel / inicial	4.0	4.3	4.0	3.8	3.6	3.0
Primaria	17.1	18.6	18.7	16.4	18.4	18.0
Secundaria	42.6	41.3	41.9	41.7	41.1	40.4
Superior 4/	36.4	35.8	35.3	38.1	36.9	38.6
<b>Sistema educativo</b>						
Alumnos matriculados	48,735	47,406	46,797	45,233	47,238	46,124
Básica regular	41,140	41,001	40,369	39,034	40,743	39,989
Básica alternativa	1,735	1,623	1,346	1,215	1,355	1,432
Básica especial	182	162	213	208	199	197
Técnico productiva	2,998	2,264	2,563	2,486	2,757	2,417
Superior no universitaria	2,680	2,356	2,306	2,290	2,184	2,089

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Docentes	3,711	3,745	3,940	3,758	3,963	4,031
Básica regular	3,099	3,152	3,365	3,194	3,359	3,411
Básica alternativa	126	127	102	106	111	109
Básica especial	32	32	30	27	37	33
Técnico productiva	147	133	145	133	170	175
Superior no universitaria	307	301	298	298	286	303
Centros educativos	675	676	677	662	697	701
Básica regular	622	626	623	609	639	643
Básica alternativa	13	10	10	10	10	10
Básica especial	4	4	4	4	5	5
Técnico productiva	23	23	27	27	31	31
Superior no universitaria	13	13	13	12	12	12
<b>Bibliotecas registradas en el Sistema Nacional</b>	57	57	68	65	61	61
<b>Población escolar del área rural que se traslada a pie a su centro educativo (Porcentaje)</b>	...	...	76.5	74.9	65.3	83.3
<b>Salud</b>						
<b>Seguro de salud (Porcentaje del total de población)</b>						
Población afiliada a algún seguro de salud	61.7	66.8	64.8	64.4	62.8	66.4
Sólo Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD)	32.0	33.2	32.5	35.7	36.9	35.6
Sólo Seguro Integral de Salud (SIS)	21.6	25.4	25.0	20.5	17.7	24.7
Otros	8.1	8.1	7.3	8.3	8.2	6.1
<b>Población que reportó padecer algún problema de salud crónico (Porcentaje del total de población)</b>	33.6	34.7	41.3	44.3	42.6	43.9
Hombre	32.1	31.0	36.5	40.1	39.0	38.9
Mujer	35.2	38.5	46.0	48.5	46.1	49.0
<b>Población que reportó padecer algún problema de salud no crónico (Porcentaje del total de población)</b>	35.0	36.9	34.4	33.1	30.4	31.1
Hombre	31.8	35.6	34.4	33.6	29.0	30.4
Mujer	38.1	38.2	34.4	32.5	31.8	31.8
Casos notificados de tuberculosis 5/	160	130	176	181	110	113
Atendidas (os) con diagnóstico de cáncer (Casos) 6/	25	16	7	14	23	...
Casos notificados del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA)	3	4	9	1	7	3
<b>Mujeres actualmente unidas que usa algún método de planificación familiar (Porcentaje de mujeres unidas de 15 a 49 años)</b>	73.3	78.7	76.5	74.4	72.8	73.3
Método moderno	52.2	61.5	57.0	54.5	51.6	52.7
Método tradicional	21.1	17.2	19.4	19.8	21.2	20.5
Adolescentes (15-19 años) que ya son madres o que están embarazadas por primera vez (Porcentaje)	10.9	11.5	9.1	9.5	10.6	7.0
Atención prenatal por parte de profesionales de la salud (Porcentaje) 7/	99.6	99.4	100.0	99.3	98.4	100.0
Partos atendidos en establecimientos de salud (Porcentaje) 8/	95.8	93.1	93.0	96.0	98.8	95.8
Partos atendidos por profesionales de la salud (Porcentaje) 9/	97.1	96.2	97.2	95.5	99.2	98.0

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proporción de menores de 6 meses con lactancia exclusiva (Porcentaje)	77.6	72.9	41.3	61.8	69.4	40.0
Proporción de niños de 6 a menos de 36 meses que recibieron suplemento de hierro (Porcentaje)	5.5	(8,3)	(10,3)	(10,5)	(24,1)	(19,5)
Prevalencia de anemia en mujeres de 15 a 49 años (Porcentaje)	18.3	20.3	12.6	14.7	20.8	18.2
Proporción de niños de 6 a menos de 36 meses de edad con anemia (Porcentaje)	58	42	45	38	28	36
<b>Tasa de desnutrición crónica de niños (as) menores de 5 años</b>						
<b>(Porcentaje del total de niños (as) menores de 5 años)</b>						
Patrón de referencia NCHS (National Center for Health Statistics)	4.2	4.8	4.5	3.2	3.4	3.3
Patrón de referencia OMS (Organización Mundial de la Salud)	5.1	5.7	5.7	4.4	4.1	4.2
Proporción de menores de 36 meses con vacunas básicas completas para su edad (Porcentaje)	72	82	82	80	74	59
<b>Tiempo promedio que utiliza la población residente del área rural para trasladarse al establecimiento de salud más cercano (Minutos)</b>						
A pie	...	...	(46)	(48)	(58)	(38)
Motorizado 10/	...	...	(22)	(36)	(36)	(30)
<b>Información y Comunicación</b>						
<b>Hogares con acceso a tecnología de la información y comunicación (Porcentaje del total de hogares)</b>						
Teléfono fijo	19.2	15.6	14.9	20.0	16.6	15.4
Teléfono celular	73.3	77.5	80.2	86.8	85.8	83.9
Televisión por cable	21.6	23.6	27.7	34.5	31.2	33.5
Internet	10.1	15.1	17.1	24.0	21.9	22.0
<b>Desarrollo Social</b>						
Población con al menos una necesidad básica insatisfecha (Porcentaje respecto del total de población)	16.1	16.7	13.6	14.0	11.2	9.6
Hogares con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios (Porcentaje respecto del total de hogares)	26.7	28.6	22.9	29.9	25.7	19.1
Hogares pobres con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios (Porcentaje respecto del total de hogares pobres)	42.3	44.4	41.6	50.0	34.8	27.3
Población menor de 3 años de edad beneficiaria del Programa Social de Inmunizaciones (Porcentaje respecto de la población menor de 3 años)	43.1	64.3	62.3	57.6	53.6	66.1
Población menor de 3 años de edad beneficiaria del Programa Social de Control de Crecimiento del Niño Sano (Porcentaje respecto de la población menor de 3 años)	70.0	72.8	76.0	74.6	73.1	76.7
Beneficiarios del programa Pensión 65						



Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Distritos	-	-	...	11	20	20
Usuarios 11/	-	-	...	684	1,030	2,335
Población beneficiaria del programa Beca 18	-	-	-	61	27	86
<b>Participación Ciudadana</b>						
Población hábil para votar	...	...	...	126,421	128,113	130,997
Hombre	...	...	...	64,303	64,463	65,825
Mujer	...	...	...	62,118	63,650	65,172
Población que opina que un gobierno democrático es siempre preferible (Porcentaje)	56.6	61.3	69.0	68.2	68.3	69.0
Población que opina que considera que la democracia es importante (Porcentaje)	79.6	84.5	84.8	86.6	85.8	85.0
Opinión de la población que considera que la democracia funciona bien (Porcentaje)	39.5	40.1	47.1	52.2	48.3	49.0
<b>Empleo</b>						
<b>Población en Edad de Trabajar (Miles de personas) 12/</b>						
Población Económicamente Activa	130.0	132.0	134.0	135.9	137.9	139.9
Tasa de ocupación (Porcentaje)	96.6	99.1	100.1	103.9	105.9	104.6
Tasa de desempleo (Porcentaje)	93.3	95.7	93.8	94.6	95.0	95.8
Población Económicamente Inactiva	6.7	4.3	6.2	5.4	5.0	4.2
Población Económicamente Activa Ocupada (Miles de personas)	33.4	32.9	33.8	32.0	32.1	35.3
Ocupada masculina	90.1	94.9	93.9	98.3	100.6	100.2
Ocupada femenina	54.4	57.5	57.5	58.4	60.2	60.7
Población Económicamente Activa Ocupada por rama de actividad (Porcentaje)	35.7	37.3	36.4	39.9	40.3	39.6
Agricultura / Pesca / Minería	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Manufactura	31.2	26.8	31.0	28.1	27.8	31.0
Construcción	7.4	9.6	6.7	6.6	6.6	4.4
Comercio	6.7	5.6	6.9	7.5	8.0	7.6
Transportes y Comunicaciones	15.1	12.8	13.1	14.1	14.1	15.1
Otros servicios	7.5	6.6	6.6	5.5	7.0	7.6
Población Económicamente Activa Ocupada por categoría de ocupación (Porcentaje)	32.1	38.6	35.8	38.3	36.4	34.3
Empleador/patrono	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Trabajador independiente	4.9	4.7	5.3	5.3	4.3	4.3
Asalariado 13/	31.8	31.5	34.6	34.1	33.4	33.1
Trabajador familiar no remunerado	50.9	52.4	47.3	49.0	50.6	49.7
Trabajador del hogar	11.5	9.4	10.9	9.5	10.5	11.4
Otro	0.7	1.7	1.6	1.7	0.8	1.0
Población Económicamente Activa Ocupada por tamaño de empresa (Porcentaje)	0.3	0.4	0.3	0.4	0.4	0.5
De 1 a 10 trabajadores	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
De 11 a 50 trabajadores	64.5	62.2	67.1	63.3	62.1	63.5
De 51 y más trabajadores	4.1	5.1	4.1	4.7	4.2	4.9
No especificado	29.8	30.3	27.1	30.4	32.2	30.3
Población Económicamente Activa Ocupada por empleo (Porcentaje)	1.6	2.5	1.8	1.5	1.5	1.3
Formal	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Informal	35.3	36.6	32.5	36.2	33.9	33.0
	64.7	63.4	67.5	63.8	66.1	67.0

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo</b>						
(Nuevos soles corrientes)	1,366.8	1,518.6	1,564.2	1,780.4	1,785.6	1,823.7
Población económicamente activa masculina	1,720.6	1,943.1	1,921.4	2,247.5	2,229.0	2,197.7
Población económicamente activa femenina	735	756	901	1,024	1,035	1,140
<b>SEGURIDAD CIUDADANA</b>						
Denuncias de faltas (contra el patrimonio, la familia y la persona, entre otros)	1,857	2,771	2,500	1,961	1,688	1,266
Tasa de denuncias de faltas (Por cada 10 000 habitantes)	109.6	162.0	144.5	112.1	95.5	70.9
Denuncias de delitos	1,602	1,739	1,895	1,907	1,619	1,615
Tasa de denuncias de delitos (Por cada 10 000 habitantes)	94.6	101.6	109.5	109.1	91.6	90.4
Personas detenidas por cometer delitos (Casos registrados)	190	210	216	247	310	287
Bandas delictivas desarticuladas (Casos registrados)	3	5	9	4	18	15
Personas desaparecidas (Casos registrados)	66	34	73	74	50	60
Víctimas de feminicidio (Casos registrados) 14/	-	1	1	-	-	-
Población de 15 y más años de edad del área urbana, víctima de algún acto delictivo (Porcentaje) 15/	...	26.5	36.3	37.6	31.3	25.5
Población de 15 y más años de edad del área urbana, víctima de algún acto delictivo, que realizó la denuncia (Porcentaje) 15/	...	19.6	16.7	14.4	15.2	18.3
Viviendas del área urbana, afectadas por robo y/o intento de robo (Porcentaje) 15/	...	22.7	21.6	18.0	17.3	12.1
Población de 15 y más años de edad del área urbana, con percepción de inseguridad en los próximos doce meses (Porcentaje) 15/	...	90.0	91.2	88.7	86.3	84.5
Hombre	...	89.7	91.0	89.8	87.4	84.7
Mujer	...	90.3	91.3	87.6	85.4	84.3
Población de 15 y más años de edad del área urbana, que manifiesta que existe vigilancia en su zona o barrio (Porcentaje) 15/	...	40.2	46.0	55.0	47.1	53.7
Personas intervenidas por microcomercialización de drogas	10	3	4	5	9	8
Personas intervenidas por tráfico ilícito de drogas	9	11	16	16	32	14
Personas intervenidas por consumo de drogas	4	-	-	-	6	13
Infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito registradas por la Policía Nacional	3,845	3,794	5,944	10,133	15,322	15,830

### Apéndice C: Indicadores Económicos de la Región Tacna

VARIABLES Y/O INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ ENE- JUN.
<b>Agrario</b>								
<b>Producción agrícola</b>								
Alfalfa	Tonelada	274,682	263,677	237,716	248,261	256,068	213,244	135,824
Aceituna	Tonelada	4,619	44,670	54,748	61,959	47,313	115,351	27,840
Cebolla	Tonelada	21,689	29,574	22,809	29,184	34,038	25,234	13,849
Orégano	Tonelada	5,674	5,534	5,508	5,443	7,731	10,898	5,395
Tomate	Tonelada	3,958	3,169	4,971	7,509	7,669	8,527	5,214
Ají	Tonelada	11,174	9,573	6,569	10,817	11,082	7,582	4,783
Papa	Tonelada	8,361	8,036	6,504	8,809	8,050	7,364	4,823
Uva	Tonelada	5,914	5,952	6,591	6,570	6,093	6,729	7,046
Sandía	Tonelada	8,142	5,703	8,415	7,076	4,194	6,264	4,423
Zapallo	Tonelada	2,575	2,123	3,567	5,198	5,621	5,922	2,854
Pimiento	Tonelada	853	631	1,127	2,896	6,017	2,557	1,439
Quinua	Tonelada	-	-	52	187	360	2,403	398
Maíz choclo	Tonelada	1,422	1,236	1,104	1,408	1,436	1,425	808
Maíz amiláceo	Tonelada	1,897	2,126	1,803	1,800	1,187	1,116	464
Haba grano verde	Tonelada	868	702	970	899	665	796	316
Páprika	Tonelada	1,089	1,015	953	887	973	734	159
Manzana	Tonelada	420	390	426	469	498	641	910
Tuna	Tonelada	372	341	353	447	547	589	816
Melocotón	Tonelada	419	353	425	475	541	578	500
Camote	Tonelada	214	230	183	234	313	422	396
Naranja	Tonelada	135	173	189	194	212	341	462
Ajo	Tonelada	342	213	487	943	285	277	15
Melón	Tonelada	298	227	741	525	540	265	418
Palta	Tonelada	59	45	185	195	202	225	237
Rocoto	Tonelada	-	150	79	54	65	216	196
Arveja grano verde	Tonelada	159	138	176	194	186	209	19
Plátano	Tonelada	-	-	50	48	50	48	49
Zanahoria	Tonelada	27	59	60	78	41	36	-
Maíz amarillo duro	Tonelada	96	72	142	134	69	35	18
Trigo	Tonelada	72	46	209	201	46	29	15
Cebada grano	Tonelada	-	-	-	3	3	-	-
<b>Población pecuaria</b>								
Ave	Miles de unidades	690	730	822	1,020	1,350	1,404	...
Alpaca	Miles de unidades	44	54	55	51	50	52	...
Ganado porcino	Miles de unidades	25	26	34	35	37	38	...
Ganado ovino	Miles de unidades	40	40	39	38	34	35	...
Ganado vacuno	Miles de unidades	27	27	28	26	27	28	...
Llama	Miles de unidades	18	21	21	20	20	22	...
Ganado caprino	Miles de unidades	19	18	20	20	19	19	...
<b>Producción pecuaria</b>								
Leche fresca	Tonelada	25,982	26,224	26,356	24,983	25,138	25,042	12,874
Ave 1/	Tonelada	9,190	11,755	11,773	10,851	18,003	19,562	10,143

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene.-Jun.
Huevo	Tonelada	3,454	4,770	5,139	4,422	4,520	3,919	1,968
Porcino 1/	Tonelada	1,042	1,216	1,827	2,795	3,262	3,263	1,549
Vacuno 1/	Tonelada	2,083	2,097	2,097	2,315	2,235	2,181	928
Ovino 1/	Tonelada	380	406	356	432	441	449	210
Alpaca 1/	Tonelada	350	347	338	354	369	394	177
<b>Forestal</b>								
Producción de madera aserrada	Metros cúbicos	-	-	-	16	-	-	...
<b>Pesca</b>								
Desembarque de recursos marítimos para consumo humano directo	TMB	130	65	3	1	12,563	...	...
Extracción de trucha (Fresco)	TMB	25	34	21	47	37	...	...
<b>Minería</b>								
<b>Minería metálica</b>								
Producción de cobre	TMF	161,957	166,396	152,215	149,379	136,135	136,875	71,259
Producción de molibdeno	TMF	3,598	4,828	5,363	4,468	4,662	6,100	4,137
Producción de oro	Miles de Onzas Finas	3	3	3	2	120	108	60
Producción de plata	Miles de Onzas Finas	1,787	1,801	1,707	1,690	1,431	1,492	866
<b>Inversión en minería</b>	Miles US\$	116 163	88 209	152 447	209 635	206 717	173 726	...
<b>Aporte económico total de la actividad minera transferida a la región Tacna</b>								
Derecho de vigencia y penalidad	Miles S/.	3,208	4,803	4,103	4,834	4,412	5,828	...
Canon minero	Miles S/.	307,246	199,207	350,102	336,547	251,919	226,802	...
Regalía minera	Miles S/.	40,793	74,793	105,785	45,183	48,205	47,222	...
<b>Manufactura</b>								
Carne de ave	Tonelada	7,536	9,639	9,654	8,898	14,762	16,041	8,318
Carne de porcino	Tonelada	781	912	1,370	2,096	2,447	2,448	1,162
Carne de vacuno	Tonelada	1,062	1,069	1,069	1,181	1,140	1,112	473
Carne de ovino	Tonelada	152	163	142	173	176	180	84
Carne de alpaca	Tonelada	157	156	152	159	166	177	80
Carne de llama	Tonelada	101	106	109	113	123	135	57
Carne de caprino	Tonelada	59	60	60	67	71	73	32
<b>Electricidad y agua</b>								
<b>Electricidad</b>								
Producción de energía eléctrica	Gigawatt-hora	102	100	97	119	160	159	58
Número de clientes del suministro de electricidad	Unidades	79,602	83,898	87,476	91,297	90,844	93,059	...
Venta de energía eléctrica	Gigawatt-hora	206	219	238	242	243	254	131

<b>Variabes y/o Indicadores</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014 P/</b>	<b>2015 P/ Ene.-Jun.</b>
<b>Agua</b>								
Producción de agua potable	Miles de m <sup>3</sup>	17,910	17,499	16,927	19,686	20,518	20,223	...
<b>Construcción</b>								
Venta local de cemento	Tonelada	120,533	133,438	139 790	153 632	165 145	143 722	...
Créditos desembolsados del fondo MIVIVIENDA	Número	2	4	-	3	1	32	...
Monto de créditos desembolsados del fondo MIVIVIENDA	Miles S/.	133	354	-	319	60	3,090	...
<b>Transporte Y Comunicaciones</b>								
<b>Transporte</b>								
Flujo vehicular total	Miles de Unidades	701	789	792	841	681	662	349
Vehículos ligeros	Miles de Unidades	497	568	561	597	493	479	247
Vehículos pesados	Miles de Unidades	205	221	231	244	188	183	102
Parque automotor en circulación	Unidades	38,457	40,465	42,318	44,430	45,247	47,180	...
Transporte interprovincial de pasajeros	Miles de Pasajeros	1,715	1,650	1,618	1,882	2,239	2,401	...
Empresas del Transporte regular nacional de pasajeros	Unidades	6	6	5	6	9	10	...
Parque del Transporte regular nacional de pasajeros	Unidades	16	83	17	89	115	29	...
Parque de mototaxis inscritos	Unidades	-	227	264	501	489	548	...
Parque de motocicletas inscritas	Unidades	1 259	1 174	1 399	1 508	1 715	1 757	...
Placas asignadas	Unidades	3 297	2 799	2 681	2 983	2 613	2 311	...
<b>Comunicaciones</b>								
Líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados	Unidades	24 548	24 481	25 704	27 616	28 408	27 573	...
Líneas en servicio de teléfonos móviles	Unidades	370 662	444 346	449 710	297 370	316 136	329 815	...
Líneas en servicio de teléfonos públicos	Unidades	3 006	2 934	3 012	3 089	2 712	2 656	...
<b>Turismo</b>								
<b>Visitantes a monumentos arqueológicos y museos de sitio</b>								
Total	Miles	4	4	3	2	5	4	...
Nacionales	Miles	3	2	2	2	4	3	...
Extranjeros	Miles	0	1	0	0	1	1	...

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
<b>Arribo de huéspedes a los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Total	Miles	330	365	403	467	527	580	315
Nacionales	Miles	270	278	291	336	364	418	208
Extranjeros	Miles	61	86	112	130	163	162	107
<b>Pernoctaciones de huéspedes en los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Total	Miles	445	506	554	632	724	771	431
Nacionales	Miles	357	380	387	439	480	535	272
Extranjeros	Miles	88	126	168	194	245	236	159
<b>Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Establecimientos	Unidades	254	258	275	314	335	371	389
Habitaciones	Unidades	3 827	3 796	4 054	4 537	4 783	5 453	5 548
Plazas o camas	Unidades	7 040	7 042	7 614	8 529	9 013	10 361	10 511
<b>Cuentas</b>								
<b>Valor Agregado Bruto (Valores a precios constantes de 2007)</b>								
	Millones de S/.	<b>4,831.3</b>	<b>5,351.1</b>	<b>5,485.4</b>	<b>5,624.9</b>	<b>5,897.6</b>	<b>6,233.0</b>	...
Participación respecto del PBI								
Nacional	Porcentaje	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	...
Variación anual	Porcentaje	-3.9	10.8	2.5	2.5	4.8	5.7	...
<b>Participación por actividad económica</b>								
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Porcentaje	3.8	5.0	5.1	5.4	4.8	6.4	...
Pesca y Acuicultura	Porcentaje	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	...
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	Porcentaje	42.0	41.1	39.5	36.9	36.7	37.5	...
Manufactura	Porcentaje	4.2	4.6	5.1	4.8	4.8	4.4	...
Electricidad, Gas y Agua	Porcentaje	1.0	1.0	1.0	1.1	1.0	0.9	...
Construcción	Porcentaje	8.0	7.9	7.7	8.4	9.1	7.8	...
Comercio	Porcentaje	10.1	10.4	10.9	11.6	11.9	11.8	...
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	Porcentaje	6.6	6.6	6.9	7.2	7.2	7.1	...
Alojamiento y Restaurantes	Porcentaje	1.5	1.5	1.6	1.7	1.7	1.7	...
Telecom. y otros Serv. de Información	Porcentaje	2.2	2.2	2.3	2.5	2.6	2.6	...
Administración Pública y Defensa	Porcentaje	4.7	4.4	4.4	4.5	4.5	4.4	...
Otros servicios	Porcentaje	15.6	14.9	15.1	15.4	15.3	15.1	...

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
<b>Variación porcentual del índice de volumen físico</b>								
	Porcentaje	-3.9	10.8	2.5	2.5	4.8	5.7	...
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Porcentaje	-39.1	46.4	4.1	8.6	-7.5	40.9	...
Pesca y Acuicultura	Porcentaje	-52.2	25.8	-5.1	15.4	11.6	-14.0	...
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	Porcentaje	-3.6	8.6	-1.7	-4.2	4.2	8.2	...
Manufactura	Porcentaje	-12.0	21.4	11.6	-3.2	5.9	-4.4	...
Electricidad, Gas y Agua	Porcentaje	-0.2	2.8	5.3	10.2	-5.3	-0.8	...
Construcción	Porcentaje	-5.4	8.7	0.1	11.6	13.8	-9.6	...
Comercio	Porcentaje	-2.8	14.4	7.7	9.2	7.2	4.9	...
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	Porcentaje	-3.7	10.9	7.4	7.1	4.2	4.9	...
Alojamiento y Restaurantes	Porcentaje	-0.1	10.6	9.3	9.6	6.5	3.4	...
Telecom. y otros Serv. de Información	Porcentaje	10.8	10.7	9.9	11.8	7.8	6.3	...
Administración Pública y Defensa	Porcentaje	24.9	3.6	2.9	5.8	4.5	1.8	...
Otros servicios	Porcentaje	5.7	6.0	4.3	4.5	4.0	4.3	...
<b>Índice de precios al consumidor</b>								
Variación porcentual anual Índice de Precios al Consumidor - ciudad Tacna								
	Porcentaje	-0.42	2.95	5.93	2.85	3.94	3.09	2.52
<b>Sector Financiero</b>								
Depósitos de la banca múltiple	Miles S/.	612,680	652,731	627,065	622,258	722,226	740,513	775,002
Depósitos de las empresas financieras	Miles S/.	4,357	2,906	5,282	4,249	19,402	17,286	16,037
Depósitos de las cajas municipales	Miles S/.	217,652	278,309	307,772	335,058	374,565	352,805	358,484
Depósitos de las cajas rurales	Miles S/.	19,609	27,738	24,427	17,056	-	-	-
Depósitos del Banco de la Nación	Miles S/.	...	...	367,446	335,195	324,428	285,295	320,783
Créditos directos de la banca múltiple	Miles S/.	440,397	569,576	694,707	883,857	961,243	1'022,037	1'148,271
Créditos directos de las empresas financieras	Miles S/.	28,758	47,041	78,661	95,532	180,280	195,103	137,697
Créditos directos de las cajas municipales	Miles S/.	188,465	250,970	339,382	402,453	441,249	405,795	385,037
Créditos directos de las cajas rurales	Miles S/.	75,428	92,280	62,923	58,131	-	-	-
Créditos directos de las Edpymes	Miles S/.	10,804	6,888	9,943	13,842	710	170	175
Créditos directos del Banco de la Nación	Miles S/.	...	...	42,106	41,019	48,240	52,613	86,485
Número de afiliados en las AFP	Miles	67	69	73	79	81	83	83

<b>Variables y/o Indicadores</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014 P/</b>	<b>2015 P/ Ene-Jun</b>
<b>Finanzas Públicas</b>								
Ingresos recaudados por SUNAT -Tributos internos por domicilio fiscal	Miles S/.	131,169	143,865	153,033	176,406	197,046	207,547	102,525
Ingresos recaudados por SUNAT - Tributos aduaneros	Miles S/.	398,260	507,274	445,591	544,744	504,055	482,131	184,528
Número de contribuyentes activos	Miles	82	89	98	105	112	118	122
<b>Comercio Exterior</b>								
Exportaciones FOB - Aduana Tacna	Miles US\$	76,125	96,433	128,987	132,735	153,578	152,500	70,730
Importaciones CIF- Aduana Tacna	Miles US\$	525,601	729,136	742,995	978,607	828,001	762,764	298,375





## Apéndice D: Indicadores Sociales de la Región Tacna

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Territorio</b>						
Territorio (Km <sup>2</sup> ) 1/	16,075.9	16,075.9	16,075.9	16,075.9	16,075.9	16,075.9
Densidad poblacional (Hab./Km <sup>2</sup> )	19.6	19.9	20.2	20.5	20.7	21.0
División política						
Provincias	4	4	4	4	4	4
Distritos	27	27	27	27	27	27
<b>Medio Ambiente</b>						
Temperatura promedio anual (Grados centígrados)	18.1	17.5	17.6	18.2	17.7	18.0
Temperatura máxima anual (Grados centígrados)	24.1	23.2	23.3	24.0	23.7	23.6
Humedad relativa promedio anual (Porcentaje)	75.0	77.0	74.8	75.0	75.7	78.1
Precipitación total anual (Milímetros)	16.0	7.7	37.7	26.4	6.3	24.6
Superficie reforestada (Hectáreas)	100	84	60	65	13	...
Emergencias ocasionadas por fenómenos naturales y antrópicos	19	11	21	33	22	11
Sismos registrados en la escala de Richter	1	1	2	8	4	5
<b>Población</b>						
Población total estimada (Al 30 de junio de cada año)	315,534	320,021	324,498	328,915	333,276	337,583
Tasa de crecimiento promedio anual (Porcentaje)	1.4	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3
Participación en la población nacional (Porcentaje)	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Población por grandes grupos de edad (Porcentaje)						
De 0 a 14 años de edad	27.4	27.1	26.8	26.5	26.1	25.8
De 15 a 64 años de edad	68.0	68.2	68.3	68.5	68.6	68.8
De 65 y más años de edad	4.6	4.7	4.9	5.0	5.3	5.4
Índice de masculinidad (Hombres por cada 100 mujeres)	107.9	107.8	107.7	107.6	107.5	107.0
Población por área de residencia (Porcentaje)						
Urbana	86.5	86.6	86.8	86.9	87.0	87.1
Rural	13.5	13.4	13.2	13.1	13.0	12.9
Fecundidad y Mortalidad						
Tasa global de fecundidad (Promedio de hijos por mujer) 2/	2.3	1.9	1.8	2.1	1.9	2.0
Tasa de mortalidad neonatal (Defunciones por cada 1 000 nacidos vivos) 3/	16	12	7	...	11	11
<b>Vivienda Y Hogar</b>						
<b>Viviendas por tipo</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Casa independiente	83.5	82.4	86.2	88.8	94.2	94.2
Departamento en edificio	6.4	5.5	3.5	4.7	2.6	3.0
Vivienda en quinta	0.9	0.7	0.7	0.2	0.5	0.7
Vivienda en casa de vecindad (Callejón, solar o corralón)	5.5	6.3	5.6	5.0	2.7	1.7
Choza o cabaña	1.1	0.7	1.1	0.9	0.1	0.4
Otro tipo	2.6	4.5	3.0	0.5	-	-
<b>Viviendas propias que cuentan con título de propiedad</b>						
(Porcentaje respecto del total de viviendas propias)	85.7	89.8	86.4	78.2	78.7	78.0
<b>Viviendas por material predominante en las paredes exteriores</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Ladrillo o bloque de cemento	80.9	79.9	81.2	82.5	83.6	84.6
Piedra o sillar con cal o cemento	-	0.5	0.2	0.6	0.4	0.2
Adobe	11.3	11.0	9.9	9.0	10.5	9.8

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tapia	-	-	0.0	-	0.2	-
Quincha (caña con barro)	0.6	0.4	0.3	0.9	0.3	0.8
Piedra con barro	0.6	0.6	0.5	0.8	0.3	-
Madera	0.4	0.8	2.1	1.8	1.4	1.7
Estera	5.2	4.1	3.6	3.0	2.6	2.3
Otro material	1.2	2.7	2.1	1.4	0.7	0.7
<b>Viviendas por material predominante en los pisos</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Parquet o madera pulida	6.1	4.6	3.3	3.2	5.1	3.3
Láminas asfálticas, vinílicos o similares	9.2	12.5	8.5	12.8	8.1	8.8
Losetas, terrazos o similares	5.8	5.8	10.3	7.4	8.6	8.7
Madera (entablados)	1.1	0.9	0.4	0.6	1.0	0.8
Cemento	59.8	59.7	61.8	60.9	59.8	65.9
Tierra	18.0	16.6	15.5	15.0	17.3	12.5
Otro material	-	-	0.1	-	-	-
<b>Hogares por forma de abastecimiento de agua</b>						
(Porcentaje del total de hogares)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Red pública dentro de la vivienda	73.9	77.3	81.1	82.5	85.1	88.5
Red pública fuera de la vivienda pero dentro del edificio	6.5	6.4	7.2	7.1	2.8	1.3
Pilón de uso público	7.5	6.5	2.3	1.3	3.2	2.8
Camión cisterna, otro similar	3.1	2.2	2.4	2.9	3.1	4.0
Pozo	2.4	0.7	1.9	1.5	0.4	0.7
Río, acequia, manantial o similar	4.7	3.8	4.0	3.7	3.9	2.1
Otra forma	1.8	3.2	1.1	0.9	1.5	0.7
<b>Hogares por forma de eliminación de excretas</b>						
(Porcentaje del total de hogares)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	72.0	74.7	78.3	81.2	84.9	87.0
Red pública de desagüe fuera de la vivienda pero dentro del edificio	6.1	6.6	7.0	6.0	3.0	0.7
Pozo séptico	5.5	3.9	3.0	1.4	2.9	1.1
Pozo ciego o negro/letrina	8.4	8.9	6.6	7.2	6.2	7.2
Río, acequia o canal	-	0.7	0.1	0.2	0.1	0.1
No tiene	8.1	5.3	5.0	4.1	3.0	4.0
<b>Hogares por tipo de alumbrado que disponen</b>						
(Porcentaje)						
Electricidad	93.6	94.5	96.2	96.4	96.4	96.3
Kerosene (mechero /lamparín)	1.5	0.8	0.3	0.2	0.1	-
Vela	6.4	3.6	3.2	2.5	3.5	2.8
<b>Hogares que utilizan gas para cocinar (Porcentaje)</b>						
	63.5	52.0	56.9	49.9	55.1	63.3
<b>Títulos de propiedad otorgados en Asentamientos Humanos</b>	1,266	555	613	548	493	966
<b>Educación</b>						
<b>Tasa de analfabetismo</b>						
(Porcentaje del total de población de 15 y más años de edad)	3.5	4.0	5.4	4.1	3.5	3.4
Hombre	1.6	1.7	2.3	1.1	1.3	1.4
Mujer	5.7	6.5	8.8	7.4	5.9	5.6
<b>Tasa neta de matrícula escolar por nivel educativo</b>						
Inicial (Porcentaje del total de población de 3 a 5 años de edad)	77.0	71.9	78.3	80.1	79.5	78.2
Primaria (Porcentaje del total de población de 6 a 11 años de edad)	91.4	96.4	94.3	94.8	94.3	93.0
Secundaria (Porcentaje del total de población de 12 a 16 años de edad)	87.8	90.6	87.8	90.9	87.1	88.0
<b>Tasa neta de asistencia escolar por nivel educativo</b>						
Inicial (Porcentaje del total de población de 3 a 5 años de edad)	75.7	70.3	78.3	80.1	78.0	75.1

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Primaria (Porcentaje del total de población de 6 a 11 años de edad)	91.4	95.9	93.5	94.8	92.3	93.0
Secundaria (Porcentaje del total de población de 12 a 16 años de edad)	87.8	90.6	87.8	89.4	87.1	87.3
<b>Calidad educativa de los niños (as) del segundo grado de primaria</b>						
<b>Comprensión lectora</b>						
Nivel inicio	7.8	5.4	6.5	3.3	2.4	2.5
Nivel en proceso	56.8	46.8	45.0	41.5	37.3	30.2
Nivel satisfactorio	35.4	47.8	48.4	55.2	60.3	67.3
<b>Matemática</b>						
Nivel inicio	30.2	26.5	27.5	17.7	19.9	13.9
Nivel en proceso	46.5	43.6	43.9	46.3	39.2	35.0
Nivel satisfactorio	23.3	29.9	28.6	36.0	40.9	51.0
<b>Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad</b>						
Hombre	10.7	10.7	10.4	10.8	10.7	10.5
Mujer	11.1	11.0	10.8	10.9	10.9	10.7
Mujer	10.3	10.5	10.0	10.6	10.5	10.3
<b>Nivel educativo alcanzado</b> (Porcentaje del total de población de 15 y más años de edad)						
Sin nivel / inicial	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Primaria	2.0	2.3	3.5	3.2	2.4	3.0
Secundaria	16.0	15.2	17.8	15.1	17.5	17.2
Superior 4/	47.7	47.0	46.4	47.1	45.2	48.6
Superior 4/	34.2	35.5	32.3	34.6	34.9	31.3
<b>Sistema Educativo</b>						
Alumnos matriculados	88,892	86,825	86,447	85,217	86,229	86,911
Básica regular	78,891	76,422	75,619	75,054	76,103	76,183
Básica alternativa	2,414	3,147	2,895	2,760	3,052	2,780
Básica especial	211	172	190	195	180	164
Técnico productiva	2,716	2,605	3,161	2,740	2,598	3,714
Superior no universitaria	4,660	4,479	4,582	4,468	4,296	4,070
Docentes	5,786	5,953	5,803	5,725	5,685	5,912
Básica regular	4,973	5,122	5,050	5,022	4,969	5,170
Básica alternativa	195	248	243	220	193	178
Básica especial	35	35	35	38	37	41
Técnico productiva	204	201	164	151	148	163
Superior no universitaria	379	347	311	294	338	360
Centros educativos	1,094	1,068	1,061	1,065	1,088	1,102
Básica regular	1,021	994	987	990	1,015	1,033
Básica alternativa	27	25	25	25	25	22
Básica especial	3	3	3	3	3	3
Técnico productiva	28	30	33	32	30	29
Superior no universitaria	15	16	13	15	15	15
<b>Bibliotecas registradas en el Sistema Nacional</b>	66	66	113	113	99	99
<b>Población escolar del área rural que se traslada a pie a su centro educativo</b> (Porcentaje)	...	...	59.1	60.1	53.1	70.3
<b>Salud</b>						
<b>Seguro de salud</b> (Porcentaje del total de población)						
Población afiliada a algún seguro de salud	46.7	51.9	40.1	40.9	44.0	48.0
Sólo Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD)	21.0	26.7	25.3	26.1	23.5	21.8
Sólo Seguro Integral de Salud (SIS)	19.1	19.0	9.8	9.6	15.2	21.3
Otros	6.6	6.2	5.0	5.2	5.3	4.9
<b>Población que reportó padecer algún problema de salud crónico</b> (Porcentaje del total de población)						
Hombre	29.8	28.6	35.9	45.2	40.2	39.2
Mujer	23.7	22.9	30.6	39.6	35.2	33.3
Mujer	35.6	34.4	41.4	50.3	45.3	45.1

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Población que reportó padecer algún problema de salud no crónico</b> (Porcentaje del total de población)	38.3	38.6	35.1	28.4	27.9	27.1
Hombre	38.0	39.5	36.1	29.7	29.3	28.3
Mujer	38.5	37.6	34.1	27.3	26.4	25.9
<b>Casos notificados de tuberculosis</b> 5/	365	333	475	463	397	400
<b>Atendidas (os) con diagnóstico de cáncer</b> (Casos) 6/	58	49	33	31	42	...
<b>Casos notificados del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA)</b>	9	6	11	8	1	8
<b>Mujeres actualmente unidas que usa algún método de planificación familiar</b> (Porcentaje de mujeres unidas de 15 a 49 años)	82.0	74.4	78.9	77.9	73.8	73.1
Método Moderno	52.4	46.3	45.9	48.5	55.2	50.3
Método Tradicional	29.6	28.1	32.9	29.4	18.6	22.8
<b>Adolescentes (15-19 años) que ya son madres o que están embarazadas por primera vez</b> (Porcentaje)	14.6	3.6	9.0	6.9	11.8	11.0
<b>Atención prenatal por parte de profesionales de la salud</b> (Porcentaje) 7/	99.6	98.8	100.0	98.3	99.1	98.6
<b>Partos atendidos en establecimientos de salud</b> (Porcentaje) 8/	92.2	92.2	91.9	94.1	95.0	94.3
<b>Partos atendidos por profesionales de la salud</b> (Porcentaje) 9/	95.0	94.9	94.7	98.0	96.8	96.3
<b>Proporción de menores de 6 meses con lactancia exclusiva</b> (Porcentaje)	56.7	72.5	62.0	76.6	65.1	66.0
<b>Proporción de niños de 6 a menos de 36 meses que recibieron suplemento de hierro</b> (Porcentaje)	7.8	(6,8)	(16,3)	(13,4)	(12,6)	(11,0)
<b>Prevalencia de anemia en mujeres de 15 a 49 años</b> (Porcentaje)	18.7	15.9	24.1	27.8	22.2	20.6
<b>Proporción de niños de 6 a menos de 36 meses de edad con anemia</b> (Porcentaje)	49	53	48	36	50	42
<b>Tasa de desnutrición crónica de niños (as) menores de 5 años</b> (Porcentaje del total de niños (as) menores de 5 años)						
Patrón de referencia NCHS (National Center for Health Statistics)	2.1	2.4	2.8	2.2	1.1	2.0
Patrón de referencia OMS (Organización Mundial de la Salud)	2.1	3.0	3.7	3.1	2.9	3.7
<b>Proporción de menores de 36 meses con vacunas básicas completas para su edad</b> (Porcentaje)	61	75	76	70	71	70
<b>Tiempo promedio que utiliza la población residente del área rural para trasladarse al establecimiento de salud más cercano</b> (Minutos)						
A pie	...	...	(24)	(22)	(23)	(29)
Motorizado 10/	...	...	20	18	(22)	(33)
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
<b>Hogares con acceso a tecnología de la información y comunicación</b> (Porcentaje del total de hogares)						
Teléfono fijo	20.2	21.9	19.3	20.5	19.0	16.3
Teléfono celular	82.9	86.6	86.8	88.8	91.3	91.5
Televisión por cable	10.7	14.0	16.2	16.3	18.5	17.2
Internet	13.2	17.9	19.2	23.5	26.2	29.3
<b>DESARROLLO SOCIAL</b>						
<b>Población con al menos una necesidad básica insatisfecha</b> (Porcentaje respecto del total de población)	14.5	14.5	12.0	12.6	8.0	10.5
<b>Hogares con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios</b> (Porcentaje respecto del total de hogares)	21.7	18.9	24.0	20.6	19.7	25.3
<b>Hogares pobres con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios</b> (Porcentaje respecto del total de hogares pobres)	39.9	47.3	43.9	54.3	46.0	45.5
<b>Población menor de 3 años de edad beneficiaria del Programa Social de Inmunizaciones</b> (Porcentaje respecto de la población menor de 3 años)	55.5	51.1	51.2	52.8	65.9	64.3

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Población menor de 3 años de edad beneficiaria del Programa Social de Control de Crecimiento del Niño Sano (Porcentaje respecto de la población menor de 3 años)	67.2	64.3	60.6	69.5	71.7	69.8
Beneficiarios del programa Pensión 65						
Distritos	-	-	...	15	27	27
Usuarios 11/	-	-	...	488	848	1,678
Población beneficiaria del programa Beca 18	-	-	-	143	92	225
<b>Participación Ciudadana</b>						
Población hábil para votar	...	...	...	234,999	243,075	249,124
Hombre	...	...	...	120,701	125,632	128,475
Mujer	...	...	...	114,298	117,443	120,649
Población que opina que un gobierno democrático es siempre preferible (Porcentaje)	61.6	52.6	56.4	57.3	55.3	52.0
Población que opina que considera que la democracia es importante (Porcentaje)	81.9	75.3	79.7	82.4	79.0	80.4
Opinión de la población que considera que la democracia funciona bien (Porcentaje)	23.4	29.2	35.0	41.5	37.7	32.1
<b>Empleo</b>						
<b>Población en Edad de Trabajar</b> (Miles de personas) 12/	234.7	239.0	243.3	247.7	252.0	256.4
Población Económicamente Activa	168.3	176.1	178.1	179.2	180.3	182.8
Tasa de ocupación (Porcentaje)	93.3	94.7	95.4	94.6	95.7	97.4
Tasa de desempleo (Porcentaje)	6.7	5.3	4.6	5.4	4.3	2.6
Población Económicamente Inactiva	66.4	62.9	65.2	68.5	71.8	73.5
<b>Población Económicamente Activa Ocupada</b> (Miles de personas)	157.1	166.8	169.8	169.6	172.6	178.0
Población Económicamente Activa Ocupada masculina	91.8	96.1	98.4	96.2	97.5	100.3
Población Económicamente Activa Ocupada femenina	65.3	70.7	71.5	73.4	75.1	77.7
<b>Población Económicamente Activa Ocupada por rama de actividad</b> (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura / Pesca / Minería	18.3	15.6	15.6	15.7	16.3	18.0
Manufactura	8.1	8.2	8.1	6.7	6.4	8.1
Construcción	5.1	5.8	7.7	7.0	7.1	7.1
Comercio	22.0	21.7	25.9	23.2	26.9	24.5
Transportes y Comunicaciones	8.8	8.4	9.1	9.3	7.8	8.7
Otros servicios	37.7	40.2	33.7	38.0	35.5	33.5
<b>Población Económicamente Activa Ocupada por categoría de ocupación</b> (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Empleador/patrono	5.6	7.5	6.7	6.5	6.8	5.8
Trabajador independiente	38.1	31.2	36.6	32.8	35.2	34.9
Asalariado 13/	44.9	51.3	45.6	50.8	47.3	48.9
Trabajador familiar no remunerado	8.6	7.8	9.2	8.0	8.9	8.6
Trabajador del hogar	2.2	2.0	1.4	1.6	1.5	1.6
Otro	0.6	0.2	0.5	0.3	0.2	0.3
<b>Población Económicamente Activa Ocupada por tamaño de empresa</b> (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
De 1 a 10 trabajadores	74.0	65.9	71.5	69.2	74.4	73.7
De 11 a 50 trabajadores	4.0	6.7	5.8	6.0	5.2	4.9
De 51 y más trabajadores	19.8	24.9	19.5	22.3	17.1	18.1
No especificado	2.2	2.6	3.2	2.5	3.4	3.2
<b>Población Económicamente Activa Ocupada por empleo</b> (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Formal	29.9	34.0	28.9	31.2	30.9	28.9
Informal	70.1	66.0	71.1	68.8	69.1	71.1
<b>Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo</b> (Nuevos soles corrientes)						
Población económicamente activa masculina	1,020.6	1,125.2	1,135.6	1,244.1	1,271.0	1,295.2
Población económicamente activa femenina	749.7	794.0	799.5	955.2	985.6	1,009.0

VARIABLES Y/O INDICADORES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Seguridad Ciudadana</b>						
Denuncias de faltas (contra el patrimonio, la familia y la persona, entre otros)	2,736	3,077	3,084	3,521	4,249	2,879
Tasa de denuncias de faltas (Por cada 10 000 habitantes)	86.7	96.1	95	107	127.4	85.3
Denuncias de delitos	2,513	2,520	2,541	3,464	3,786	3,616
Tasa de denuncias de delitos (Por cada 10 000 habitantes)	79.6	78.7	78.3	105.3	113.6	107.1
Personas detenidas por cometer delitos (Casos registrados)	610	789	1 179	1 702	1 845	2 215
Bandas delictivas desarticuladas (Casos registrados)	6	6	6	24	19	46
Personas desaparecidas (Casos registrados)	451	483	513	469	452	687
Víctimas de feminicidio (Casos registrados) 14/	5	1	4	6	7	1
Población de 15 y más años de edad del área urbana, víctima de algún acto delictivo (Porcentaje) 15/	...	41.6	44.4	41.2	46.3	39.2
Población de 15 y más años de edad del área urbana, víctima de algún acto delictivo, que realizó la denuncia (Porcentaje) 15/	...	14.4	13.5	10.1	10.4	11.0
Viviendas del área urbana, afectadas por robo y/o intento de robo (Porcentaje) 15/	...	28.6	22.6	17.8	16.0	11.6
Población de 15 y más años de edad del área urbana, con percepción de inseguridad en los próximos doce meses (Porcentaje) 15/	...	90.2	94.4	93.9	96.4	93.5
Hombre	...	89.8	93.6	94.2	97.1	92.6
Mujer	...	90.5	95.2	93.6	95.7	94.2
Población de 15 y más años de edad del área urbana, que manifiesta que existe vigilancia en su zona o barrio (Porcentaje) 15/	...	61.7	76.7	83.8	76.3	70.4
Personas intervenidas por microcomercialización de drogas	23	24	23	26	24	47
Personas intervenidas por tráfico ilícito de drogas	51	86	62	61	55	58
Personas intervenidas por consumo de drogas	27	4	3	32	105	121
Infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito registradas por la Policía Nacional	5,779	8,984	14,893	20,289	16,437	15,402

### Apéndice E: Indicadores Económicos de la Región Puno

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
<b>Agrario</b>								
<b>Producción agrícola</b>								
Alfalfa	Tonelada	316 660	386 267	520 560	604 673	727 164	792 800	779 745
Papa	Tonelada	506 227	575 913	588 819	567 612	643 035	669 492	693 531
Quinua	Tonelada	31 160	31 951	32 740	30 179	29 331	36 158	38 159
Oca	Tonelada	36 089	34 031	32 787	31 812	31 840	31 560	32 232
Cebada grano	Tonelada	29 149	30 018	27 839	24 455	26 958	29 948	30 628
Naranja	Tonelada	23 878	23 803	25 072	25 713	25 817	25 887	15 570
Yuca	Tonelada	14 451	14 009	14 917	15 293	15 842	17 727	20 704
Piña	Tonelada	5 501	5 731	6 161	12 176	14 723	16 847	-
Olluco	Tonelada	10 684	10 546	11 750	14 023	14 835	15 726	16 764
Haba grano seco	Tonelada	10 633	10 878	10 472	10 874	11 068	12 292	12 951
Plátano	Tonelada	12 955	11 848	12 261	11 048	11 184	11 247	5 667
Cebolla	Tonelada	6 244	6 802	6 681	6 772	7 310	7 523	8 477
Mandarina	Tonelada	4 909	5 159	6 021	6 251	6 451	6 887	3 670
Avena grano	Tonelada	6 089	6 202	6 046	6 155	6 099	6 763	7 167
Mashua	Tonelada	7 097	6 144	5 744	6 580	6 396	6 718	6 935
Maíz amiláceo	Tonelada	6 622	5 955	6 008	6 012	5 615	5 812	5 727
Café	Tonelada	6 393	6 084	6 452	7 364	6 832	4 750	6 126
Cañihua	Tonelada	4 725	4 366	4 492	4 485	4 288	4 467	4 403
Papaya	Tonelada	3 323	3 939	4 157	4 235	4 260	4 387	2 186
Maíz amarillo duro	Tonelada	4 771	4 163	3 917	4 138	3 950	4 002	4 002
Haba grano verde	Tonelada	3 985	3 790	3 326	2 796	2 798	2 451	2 711
Palta	Tonelada	1 728	1 874	1 915	2 277	2 279	2 393	2 041
Tarhui	Tonelada	1 680	1 871	1 880	1 910	1 749	1 685	1 776
Trigo	Tonelada	1 639	1 733	1 729	1 684	1 760	1 638	1 672
Camote	Tonelada	691	700	723	647	1 244	1 606	1 756
Rocoto	Tonelada	2 592	2 270	1 768	971	996	1 055	485
Arveja grano seco	Tonelada	659	727	831	1 023	1 017	913	1 115
Granadilla	Tonelada	486	517	510	553	620	620	333
Melocotón	Tonelada	327	325	330	444	445	582	579
Zapallo	Tonelada	371	351	355	413	428	432	595
Arroz cáscara	Tonelada	721	773	855	933	737	431	463
Frijol grano seco	Tonelada	266	251	268	297	398	408	509
Chirimoya	Tonelada	316	328	342	360	361	381	311
Cacao	Tonelada	54	67	90	148	149	240	256
Zanahoria	Tonelada	147	90	117	118	94	114	100
Maíz choclo	Tonelada	371	316	201	161	148	87	-
Limón	Tonelada	178	129	110	48	48	50	38
Maca	Tonelada	23	16	21	48	37	49	82
Achiote	Tonelada	19	20	18	18	18	22	24
Orégano	Tonelada	10	12	13	15	15	15	17
Tomate	Tonelada	18	19	35	88	20	-	2
Arveja grano verde	Tonelada	194	37	25	-	-	-	-
<b>Población pecuaria</b>								
Ganado ovino	Miles de unidades	3,967	3,979	4,006	3,011	3,618	3,709	...
Alpaca	Miles de unidades	2,141	2,172	2,192	1,807	1,880	1,927	...
Ave	Miles de unidades	1,889	1,926	1,941	1,949	2,010	1,856	...

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
Ganado vacuno	Miles de unidades	652	669	680	692	694	709	...
Llama	Miles de unidades	449	452	447	405	435	424	...
Ganado porcino	Miles de unidades	121	125	127	129	126	119	...
<b>Producción pecuaria</b>								
Leche fresca	Tonelada	71,047	76,907	79,038	85,832	91,287	95,416	67,013
Vacuno 1/	Tonelada	36,331	37,350	38,515	39,516	40,087	41,047	22,664
Ovino 1/	Tonelada	26,336	26,633	26,897	27,171	26,524	25,949	13,229
Alpaca 1/	Tonelada	11,509	12,266	12,499	12,634	13,105	13,247	7,368
Lana ovino	Tonelada	4,978	5,007	5,038	4,970	4,668	4,989	3,718
Llama 1/	Tonelada	3,386	3,487	3,564	3,597	3,626	3,638	2,056
<b>Forestal</b>								
Producción de madera aserrada	Metros cúbicos	711	509	447	683	337	179	...
<b>Pesca</b>								
Extracción de trucha (Fresco)	TMB	8,992	9,025	14,413	17,800	28,510	...	...
Extracción de trucha (Congelado)	TMB	501	710	1,209	665	639	...	...
<b>Minería</b>								
<b>Minería metálica</b>								
Producción de cobre	TMF	445	21	2,062	2,175	2,943	3,070	1,391
Producción de oro	Miles de Onzas Finas	107	90	97	125	158	161	77
Producción de plata	Miles de Onzas Finas	1,546	1,453	786	537	532	417	122
Producción de plomo	TMF	2,088	2,184	1,779	1,682	1,568	1,527	1,306
Producción de zinc	TMF	2,041	2,432	2,472	2,405	2,631	2,043	1,301
Producción de estaño	TMF	37,503	33,848	28,882	26,105	23,668	23,105	9,530
<b>Inversión en minería</b>	Miles de US\$	29 774	49 850	99 705	149 202	101 984	75 496	...
<b>Aporte económico total de la actividad minera transferida a la Región Puno</b>	Miles de S/.	293,447	260,813	397,361	377,115	275,625	238,383	...
Derecho de vigencia y penalidad	Miles de S/.	7,291	14,326	13,516	13,686	10,491	11,901	...
Canon minero	Miles de S/.	247,656	181,584	307,170	304,315	218,492	177,458	...
Regalía minera	Miles de S/.	38,500	64,903	76,675	59,114	46,642	49,024	...
<b>Manufactura</b>								
Carne de vacuno	Tonelada	18,529	19,048	19,643	20,153	20,444	20,934	11,559
Carne de ovino	Tonelada	10,534	10,653	10,759	10,869	10,609	10,379	5,292
Carne de alpaca	Tonelada	5,179	5,520	5,624	5,685	5,897	5,961	3,316
Carne de porcino	Tonelada	2,327	2,404	2,505	2,569	2,588	2,628	1,385
Carne de ave	Tonelada	1,674	1,686	1,734	1,707	1,730	1,832	900
Carne de llama	Tonelada	1,524	1,569	1,604	1,619	1,632	1,637	925
<b>Electricidad y Agua</b>								
<b>Electricidad</b>								
Producción de energía eléctrica	Gigawatt-hora	767	628	778	738	815	808	471
Número de clientes del suministro de electricidad	Unidades	174,688	185,878	197,763	221,540	232,945	241,776	...
Venta de energía eléctrica	Gigawatt-hora	430	399	393	418	457	474	240
<b>Agua</b>								
Producción de agua potable	Miles de m <sup>3</sup>	18,331	18,011	18,553	19,222	22,792	21,509	...



Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
<b>Construcción</b>								
Producción de cemento	Tonelada	132,827	137,650	127,875	108,580	196,644	84,786	-
Despacho local de cemento	Tonelada	246,286	433,166	448,962	514,416	5,801	-	-
Venta local de cemento	Tonelada	310,148	386,742	419 173	482 114	515 920	496 429	...
Créditos desembolsados del fondo MIVIVIENDA	Número	3	4	34	75	193	145	...
Monto de créditos desembolsados del fondo MIVIVIENDA	Miles de S/.	122	260	673	2,539	8,058	6,206	...
<b>Transporte y Comunicaciones</b>								
<b>Transporte</b>								
Flujo vehicular total	Miles de unidades	2,101	2,742	3,159	3,844	4,041	4,069	2,075
Vehículos ligeros	Miles de unidades	1,205	1,700	2,104	2,461	2,602	2,574	1,321
Vehículos pesados	Miles de unidades	896	1,042	1,055	1,383	1,439	1,495	755
Parque automotor en circulación	Unidades	31,645	34,169	37,074	40,543	42,383	45,056	...
Transporte interprovincial de pasajeros	Pasajeros	1'705,203	1'781,018	1'892,073	2'045,293	2'124,764	2'211,159	...
Empresas del Transporte regular nacional de pasajeros	Unidades	16	15	15	16	15	15	...
Parque del Transporte regular nacional de pasajeros	Unidades	133	191	150	155	164	146	...
Parque de mototaxis inscritos	Unidades	-	2,208	3,550	4,918	4,425	3,699	...
Parque de motocicletas inscritas	Unidades	4,180	3,157	3,937	5,275	5,748	5,424	...
Placas asignadas	Unidades	2,422	3,240	3,682	4,319	3,973	2,636	...
<b>Comunicaciones</b>								
Líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados	Unidades	33,233	28,849	28,462	31,946	32,097	33,997	...
Líneas en servicio de teléfonos móviles	Unidades	920,784	927,944	935,127	942,992	994,682	1'003,992	...
Líneas en servicio de teléfonos públicos	Unidades	3,480	2,604	2,442	2,553	2,223	2,045	...
<b>Turismo</b>								
<b>Visitantes a monumentos arqueológicos y museos de sitio</b>								
Total	Miles	95	112	146	146	136	142	...
Nacionales	Miles	12	22	26	30	35	35	...
Extranjeros	Miles	83	90	119	117	101	107	...
<b>Llegada de visitantes a la isla Taquile del Lago Titicaca</b>								
Total	Miles	104	219	185	168	174	140	78
Nacionales	Miles	26	57	34	23	42	23	16
Extranjeros	Miles	78	162	151	144	132	117	62
<b>Arribo de huéspedes a los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Total	Miles	583	624	674	717	760	807	400
Nacionales	Miles	375	421	414	413	410	483	258
Extranjeros	Miles	208	203	260	304	351	324	142
<b>Pernoctaciones de huéspedes en los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Total	Miles	772	823	890	961	1,032	1,068	538
Nacionales	Miles	456	517	500	501	493	582	324
Extranjeros	Miles	315	306	391	460	539	486	213

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
<b>Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo</b>								
Establecimientos	Unidades	418	459	483	518	539	559	576
Habitaciones	Unidades	6,137	6,464	6,492	6,704	7,107	7,422	7,470
Plazas o camas	Unidades	11,227	11,822	11,838	12,188	12,891	13,406	13,432
<b>Cuentas</b>								
<b>Valor Agregado Bruto (Valores a precios constantes de 2007)</b>								
	Millones de S/.	<b>8,272.3</b>	<b>8,281.7</b>	<b>8,289.9</b>	<b>8,302.4</b>	<b>8,313.8</b>	<b>8,330.2</b>	...
Participación respecto del PBI Nacional	Porcentaje	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	...
Variación anual	Porcentaje	4.2	6.1	6.1	4.8	6.9	2.8	...
<b>Participación por actividad económica</b>								
	Porcentaje	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	...
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Porcentaje	16.4	16.1	15.8	15.3	14.9	15.2	...
Pesca y Acuicultura	Porcentaje	0.4	0.4	0.5	0.6	0.5	0.5	...
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	Porcentaje	12.3	10.3	9.2	8.7	8.6	8.3	...
Manufactura	Porcentaje	9.3	10.0	9.8	9.5	9.4	8.6	...
Electricidad, Gas y Agua	Porcentaje	1.7	1.5	1.6	1.5	1.5	1.4	...
Construcción	Porcentaje	8.2	9.3	9.4	9.6	11.0	10.9	...
Comercio	Porcentaje	10.9	11.7	12.0	12.2	12.1	12.3	...
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	Porcentaje	6.8	7.1	7.5	7.9	7.8	7.8	...
Alojamiento y Restaurantes	Porcentaje	2.0	2.0	2.1	2.1	2.1	2.2	...
Telecom. y otros Serv. de Información	Porcentaje	2.1	2.3	2.5	2.7	2.8	2.9	...
Administración Pública y Defensa	Porcentaje	7.4	7.4	7.6	7.6	7.4	7.6	...
Otros servicios	Porcentaje	22.6	22.1	22.0	22.2	21.8	22.3	...
<b>Variación porcentual del índice de volumen físico</b>								
	Porcentaje	<b>4.2</b>	<b>6.1</b>	<b>6.1</b>	<b>4.8</b>	<b>6.9</b>	<b>2.8</b>	...
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Porcentaje	9.6	4.1	4.2	1.7	4.0	5.0	...
Pesca y Acuicultura	Porcentaje	-10.7	2.7	47.0	21.2	-11.5	-2.9	...
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	Porcentaje	-5.9	-11.3	-4.8	-1.1	5.9	-1.5	...
Manufactura	Porcentaje	-4.2	14.2	3.6	2.4	5.2	-6.1	...
Electricidad, Gas y Agua	Porcentaje	-1.8	-10.3	17.1	-2.3	6.8	-2.0	...
Construcción	Porcentaje	27.5	20.4	7.3	7.9	22.0	2.2	...
Comercio	Porcentaje	-0.5	13.1	9.3	6.1	6.4	4.5	...
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	Porcentaje	3.7	11.7	11.7	9.6	6.4	2.6	...
Alojamiento y Restaurantes	Porcentaje	-1.2	7.4	9.5	8.9	6.3	4.7	...
Telecom. y otros Serv. de Información	Porcentaje	11.8	15.6	16.3	13.7	9.6	8.8	...
Administración Pública y Defensa	Porcentaje	7.3	7.0	9.3	4.1	4.5	4.7	...
Otros servicios	Porcentaje	5.5	3.6	5.6	6.0	4.9	5.2	...
<b>Índice De Precios al Consumidor</b>								
Variación porcentual anual Índice de Precios al Consumidor - ciudad Puno	Porcentaje	0.83	4.11	5.19	5.19	4.03	3.65	3.70

Variables y/o Indicadores	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/ Ene-Jun
<b>Sector Financiero</b>								
Depósitos de la banca múltiple	Miles de S/.	321,792	371,363	408,886	484,093	591,514	685,506	656,887
Depósitos de las empresas financieras	Miles de S/.	8,550	6,781	6,725	7,463	7,510	6,927	7,120
Depósitos de las cajas municipales	Miles de S/.	66,825	109,840	125,631	151,296	178,327	187,625	190,722
Depósitos de las cajas rurales	Miles de S/.	40,605	53,326	66,902	80,303	94,984	125,529	132,190
Depósitos del Banco de la Nación	Miles de S/.	...	...	307,829	381,883	331,883	337,500	321,568
Créditos directos de la banca múltiple	Miles de S/.	492,673	596,637	737,762	893,013	965,235	1'072,444	1'115,040
Créditos directos de las empresas financieras	Miles de S/.	153,072	221,254	316,235	403,611	521,527	572,693	183,110
Créditos directos de las cajas municipales	Miles de S/.	361,295	444,940	539,022	671,856	771,894	788,556	800,007
Créditos directos de las cajas rurales	Miles de S/.	27,487	55,095	83,654	113,192	136,751	152,197	142,677
Créditos directos de las Edpymes	Miles de S/.	81,111	125,152	156,985	173,897	152,056	132,008	111,734
Créditos directos del Banco de la Nación	Miles de S/.	...	...	94,713	103,846	106,198	115,260	122,811
Número de afiliados en las AFP	Miles	86	90	97	105	109	113	115
<b>Finanzas Públicas</b>								
Ingresos recaudados por SUNAT -Tributos internos por domicilio fiscal	Miles de S/.	141,232	160,987	183,615	227,987	272,104	306,260	148,762
Ingresos recaudados por SUNAT - Tributos aduaneros	Miles de S/.	106,702	116,014	92,430	131,603	147,645	174,133	62,793
Número de contribuyentes activos	Miles	101	116	131	152	166	181	191
<b>Comercio Exterior</b>								
Exportaciones FOB- Aduana Desaguadero y Puno	Miles de US\$	168,965	237,789	263,396	340,818	336,744	365,285	167,017
Importaciones CIF- Aduana Desaguadero y Puno	Miles de US\$	236,715	263,957	227,907	323,163	372,189	396,699	124,726

## Apéndice F: Indicadores Sociales de la Región Puno

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Territorio</b>						
Territorio (Km <sup>2</sup> ) 1/	71,999.0	71,999.0	71,999.0	71,999.0	71,999.0	71,999.0
Densidad poblacional (Hab./Km <sup>2</sup> )	18.6	18.8	19.0	19.1	19.3	19.5
División política						
Provincias	13	13	13	13	13	13
Distritos	109	109	109	109	109	109
<b>Medio Ambiente</b>						
Temperatura promedio anual (Grados centígrados)	10.9	11.5	10.8	10.5	10.2	10.5
Temperatura máxima anual (Grados centígrados)	16.6	17.5	16.1	15.6	15.6	16.0
Humedad relativa promedio anual (Porcentaje)	54.7	56.0	63.0	61.4	64.3	64.7
Precipitación total anual (Milímetros)	748.1	581.9	760.5	879.4	704.4	615.8
Superficie reforestada (Hectáreas)	1,159	1,440	1,083	1,081	406	...
Emergencias ocasionadas por fenómenos naturales y antrópicos	195	221	268	221	191	83
Sismos registrados en la escala de Richter	2	1	...	...	...	...
<b>Población</b>						
Población total estimada (Al 30 de junio de cada año)	1,340,684	1,352,523	1,364,752	1,377,122	1,389,684	1,402,496
Tasa de crecimiento promedio anual (Porcentaje)	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Participación en la población nacional (Porcentaje)	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6
Población por grandes grupos de edad (Porcentaje)						
De 0 a 14 años de edad	34.2	33.7	33.3	32.8	32.3	31.8
De 15 a 64 años de edad	59.7	60.0	60.4	60.8	61.3	61.7
De 65 y más años de edad	6.1	6.3	6.3	6.4	6.4	6.5
Índice de masculinidad (Hombres por cada 100 mujeres)	99.6	99.7	99.7	99.8	99.9	100.0
Población por área de residencia (Porcentaje)						
Urbana	47.2	48.4	49.6	50.8	52.0	53.2
Rural	52.8	51.6	50.4	49.2	48.0	46.8
Fecundidad y Mortalidad						
Tasa global de fecundidad (Promedio de hijos por mujer) 2/	2.5	2.6	2.7	2.6	2.2	2.7
Tasa de mortalidad neonatal (Defunciones por cada 1 000 nacidos vivos) 3/	24	18	15	...	17	14
<b>Vivienda y Hogar</b>						
<b>Viviendas por tipo</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Casa independiente	77.0	81.0	77.2	74.1	80.6	80.4
Departamento en edificio	0.8	0.7	0.4	0.3	0.2	0.2
Vivienda en quinta	1.8	1.6	2.0	2.5	1.6	1.8
Vivienda en casa de vecindad (Callejón, solar o corralón)	19.0	14.2	18.2	19.8	15.2	15.6
Choza o cabaña	1.2	2.5	2.2	3.3	2.4	1.9
Otro tipo	0.2	-	-	-	-	-
<b>Viviendas propias que cuentan con título de propiedad</b> (Porcentaje respecto del total de viviendas propias)	72.9	66.2	53.3	35.0	33.3	27.3
<b>Viviendas por material predominante en las paredes exteriores</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Ladrillo o bloque de cemento	22.0	22.9	24.2	26.1	26.9	24.5
Piedra o sillar con cal o cemento	0.1	0.3	-	0.1	0.4	0.2
Adobe	67.2	66.1	66.4	63.2	62.1	64.7
Tapia	1.6	1.3	0.9	0.9	1.0	0.4
Quincha (caña con barro)	-	-	-	-	-	-

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Piedra con barro	6.5	5.9	5.7	6.4	5.6	6.0
Madera	1.1	0.6	1.2	0.7	1.1	1.7
Estera	-	-	-	-	-	-
Otro material	1.6	2.9	1.7	2.6	2.9	2.5
<b>Viviendas por material predominante en los pisos</b>						
(Porcentaje del total de viviendas)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Parquet o madera pulida	2.1	1.2	1.2	1.3	1.8	1.1
Láminas asfálticas, vinílicos o similares	1.6	1.7	2.2	1.8	2.0	1.6
Losetas, terrazos o similares	0.4	0.3	1.1	0.1	0.4	0.9
Madera (entablados)	10.7	12.1	11.0	13.6	10.8	10.5
Cemento	23.6	27.1	29.8	31.6	29.5	28.0
Tierra	61.4	57.5	54.7	51.2	54.3	57.9
Otro material	0.2	-	0.1	0.4	1.1	0.1
<b>Hogares por forma de abastecimiento de agua</b>						
(Porcentaje del total de hogares)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Red pública dentro de la vivienda	22.8	30.4	30.7	45.2	46.3	49.6
Red pública fuera de la vivienda pero dentro del edificio	18.9	14.4	17.4	17.0	11.9	14.7
Pilón de uso público	0.7	0.8	0.1	1.0	1.3	2.6
Camión cisterna, otro similar	0.9	3.2	2.2	1.9	3.0	3.4
Pozo	23.8	21.4	17.7	11.1	15.1	12.5
Río, acequia, manantial o similar	28.9	27.6	25.5	10.4	9.8	7.8
Otra forma	4.1	2.3	6.4	13.5	12.5	9.4
<b>Hogares por forma de eliminación de excretas</b>						
(Porcentaje del total de hogares)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	17.5	22.2	22.7	25.5	25.7	30.7
Red pública de desagüe fuera de la vivienda pero dentro del edificio	18.7	13.2	16.2	15.3	12.2	14.3
Pozo séptico	24.6	27.6	22.5	11.7	13.0	7.8
Pozo ciego o negro/letrina	14.2	15.3	16.6	25.4	28.5	28.0
Río, acequia o canal	-	-	-	0.1	0.3	0.2
No tiene	25.0	21.7	22.0	22.0	20.3	19.0
<b>Hogares por tipo de alumbrado que disponen (Porcentaje)</b>						
Electricidad	78.4	82.6	81.1	85.5	86.7	88.8
Kerosene (mechero /lamparín)	10.9	9.6	4.7	2.6	2.6	1.8
Vela	20.2	18.1	16.2	12.4	10.2	9.5
<b>Hogares que utilizan gas para cocinar (Porcentaje)</b>						
	23.6	29.1	28.2	32.7	32.0	31.4
<b>Títulos de propiedad otorgados en Asentamientos Humanos</b>						
	5,899	10,510	5,858	2,435	5,162	5,295
<b>EDUCACIÓN</b>						
<b>Tasa de analfabetismo</b>						
(Porcentaje del total de población de 15 y más años de edad)	13.0	11.7	11.1	10.5	10.0	10.5
Hombre	4.2	3.5	3.6	4.0	3.2	3.0
Mujer	22.3	19.9	18.9	17.2	17.0	18.3
<b>Tasa neta de matrícula escolar por nivel educativo</b>						
Inicial (Porcentaje del total de población de 3 a 5 años de edad)	58.7	56.3	69.4	66.6	75.5	72.2
Primaria (Porcentaje del total de población de 6 a 11 años de edad)	94.6	90.3	94.9	91.0	91.1	91.8
Secundaria (Porcentaje del total de población de 12 a 16 años de edad)	79.2	81.2	85.8	87.4	87.1	86.9
<b>Tasa neta de asistencia escolar por nivel educativo</b>						
Inicial (Porcentaje del total de población de 3 a 5 años de edad)	55.0	51.4	63.0	63.1	68.4	69.4
Primaria (Porcentaje del total de población de 6 a 11 años de edad)	94.6	89.2	94.0	90.4	91.1	91.8
Secundaria (Porcentaje del total de población de 12 a 16 años de edad)	79.2	81.2	85.8	86.5	85.9	86.9

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Calidad educativa de los niños (as) del segundo grado de primaria</b>						
<b>Comprensión lectora</b>						
Nivel inicio	20.9	-	30.2	24.5	15.2	8.4
Nivel en proceso	60.8	-	51.3	56.0	59.6	49.2
Nivel satisfactorio	18.2	-	18.5	19.5	25.2	42.4
<b>Matemática</b>						
Nivel inicio	45.1	-	61.4	57.3	49.3	31.1
Nivel en proceso	42.4	-	31.1	35.1	34.4	38.7
Nivel satisfactorio	12.5	-	7.5	7.6	16.3	30.2
<b>Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad</b>						
	9.3	9.4	9.6	9.6	9.7	9.7
Hombre	9.9	10.0	10.1	10.1	10.3	10.3
Mujer	8.6	8.7	9.0	9.0	9.1	9.1
<b>Nivel educativo alcanzado</b> (Porcentaje del total de población de 15 y más años de edad)						
Sin nivel / inicial	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Primaria	7.7	7.7	8.0	6.7	6.9	6.9
Secundaria	27.5	27.3	26.6	25.4	24.9	25.6
Superior 4/	42.4	43.2	41.4	41.9	42.6	39.8
	22.4	21.9	24.0	26.0	25.6	27.8
<b>Sistema Educativo</b>						
Alumnos matriculados	387,879	380,997	364,084	328,426	354,150	339,278
Básica regular	358,787	353,577	338,245	301,724	325,290	310,240
Básica alternativa	7,114	7,027	5,976	7,054	7,433	6,707
Básica especial	408	408	326	302	353	304
Técnico productiva	8,080	7,550	7,710	7,594	8,643	9,589
Superior no universitaria	13,490	12,435	11,827	11,752	12,431	12,438
Docentes	21,731	22,119	22,758	21,048	23,763	24,519
Básica regular	19,693	20,178	20,791	19,255	21,801	22,492
Básica alternativa	525	471	436	374	443	438
Básica especial	68	81	100	59	68	74
Técnico productiva	443	404	424	376	429	478
Superior no universitaria	1,002	985	1,007	984	1,022	1,037
Centros educativos	5,276	5,202	5,604	5,341	6,165	6,301
Básica regular	5,058	5,002	5,414	5,168	5,964	6,102
Básica alternativa	72	67	55	52	60	60
Básica especial	16	16	17	15	17	17
Técnico productiva	70	57	62	56	68	70
Superior no universitaria	60	60	56	50	56	52
<b>Bibliotecas registradas en el Sistema Nacional</b>	660	660	698	698	669	669
<b>Población escolar del área rural que se traslada a pie a su centro educativo</b> (Porcentaje)	...	...	77.2	76.3	64.3	72.0
<b>Salud</b>						
<b>Seguro de salud</b> (Porcentaje del total de población)						
Población afiliada a algún seguro de salud	57.4	54.0	62.5	57.6	60.7	62.9
Sólo Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD)	11.8	11.2	11.3	13.2	13.3	12.2
Sólo Seguro Integral de Salud (SIS)	44.1	41.8	50.2	43.6	46.2	49.7
Otros	1.5	1.0	0.9	0.8	1.2	1.1
<b>Población que reportó padecer algún problema de salud crónico</b> (Porcentaje del total de población)						
	27.0	31.5	35.8	36.5	39.2	40.2
Hombre	24.5	28.9	33.8	35.0	36.7	38.0
Mujer	29.5	34.0	37.9	38.1	41.6	42.5

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Población que reportó padecer algún problema de salud no crónico</b> (Porcentaje del total de población)	48.4	44.4	42.9	47.0	38.5	41.6
Hombre	46.7	44.0	42.5	46.4	38.4	41.8
Mujer	50.1	44.8	43.3	47.6	38.6	41.4
<b>Casos notificados de tuberculosis</b> 5/	376	398	430	383	430	430
<b>Atendidas (os) con diagnóstico de cáncer</b> (Casos) 6/	52	66	54	64	73	...
<b>Casos notificados del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA)</b>	2	-	1	-	3	5
<b>Mujeres actualmente unidas que usa algún método de planificación familiar</b> (Porcentaje de mujeres unidas de 15 a 49 años)	68.5	72.5	75.1	73.9	75.8	69.7
Método Moderno	25.1	24.7	25.6	24.1	27.8	25.5
Método Tradicional	43.3	47.8	49.5	49.7	48.0	44.1
<b>Adolescentes (15-19 años) que ya son madres o que están embarazadas por primera vez</b> (Porcentaje)	15.1	9.6	14.5	8.9	7.8	12.3
<b>Atención prenatal por parte de profesionales de la salud</b> (Porcentaje) 7/	94.3	94.3	95.0	97.8	94.8	97.4
<b>Partos atendidos en establecimientos de salud</b> (Porcentaje) 8/	60.3	69.0	71.0	68.1	76.6	76.8
<b>Partos atendidos por profesionales de la salud</b> (Porcentaje) 9/	64.2	72.4	75.3	74.6	80.6	79.7
<b>Proporción de menores de 6 meses con lactancia exclusiva</b> (Porcentaje)	70.8	97.3	82.1	71.0	83.7	79.1
<b>Proporción de niños de 6 a menos de 36 meses que recibieron suplemento de hierro</b> (Porcentaje)	6.6	(7,3)	(10,1)	(15,8)	28.2	(20,7)
<b>Prevalencia de anemia en mujeres de 15 a 49 años</b> (Porcentaje)	24.8	34.7	31.4	29.2	27.3	33.2
<b>Proporción de niños de 6 a menos de 36 meses de edad con anemia</b> (Porcentaje)	73	78	71	74	79	82
<b>Tasa de desnutrición crónica de niños (as) menores de 5 años</b> (Porcentaje del total de niños (as) menores de 5 años)						
Patrón de referencia NCHS (National Center for Health Statistics)	19.8	19.0	16.8	15.9	15.3	12.6
Patrón de referencia OMS (Organización Mundial de la Salud)	27.3	25.5	21.5	20.0	19.0	17.9
<b>Proporción de menores de 36 meses con vacunas básicas completas para su edad</b> (Porcentaje)	51	63	63	66	60	54
<b>Tiempo promedio que utiliza la población residente del área rural para trasladarse al establecimiento de salud más cercano</b> (Minutos)						
A pie	...	...	59	55	54	(60)
Motorizado 10/	...	...	(19)	(26)	(24)	24
<b>Información y Comunicación</b>						
<b>Hogares con acceso a tecnología de la información y comunicación</b> (Porcentaje del total de hogares)						
Teléfono fijo	5.6	4.8	4.0	5.3	5.4	3.5
Teléfono celular	55.5	60.4	61.7	71.7	73.9	78.0
Televisión por cable	3.3	3.5	4.8	4.6	6.8	6.5
Internet	1.9	1.6	3.5	4.7	5.7	6.3
<b>Desarrollo Social</b>						
<b>Población con al menos una necesidad básica insatisfecha</b> (Porcentaje respecto del total de población)	32.8	30.4	28.4	27.7	28.4	26.1
<b>Hogares con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios</b> (Porcentaje respecto del total de hogares)	41.0	43.2	37.8	31.5	32.9	28.9
<b>Hogares pobres con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios</b> (Porcentaje respecto del total de hogares pobres)	53.4	57.1	49.4	50.2	46.2	39.3
<b>Población menor de 3 años de edad beneficiaria del Programa Social de Inmunizaciones</b> (Porcentaje respecto de la población menor de 3 años)	45.2	43.9	55.9	49.4	50.1	53.5

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Población menor de 3 años de edad beneficiaria del Programa Social de Control de Crecimiento del Niño Sano (Porcentaje respecto de la población menor de 3 años)	70.8	71.9	85.4	75.4	74.1	73.3
Beneficiarios del programa Pensión 65						
Distritos	-	-	...	109	109	109
Usuarios 11/	-	-	...	40,161	45,398	53,922
Población beneficiaria del programa Beca 18	-	-	-	240	309	454
<b>Participación Ciudadana</b>						
Población hábil para votar	...	...	...	824,356	838,052	852,226
Hombre	...	...	...	409,970	415,689	422,196
Mujer	...	...	...	414,386	422,363	430,030
Población que opina que un gobierno democrático es siempre preferible (Porcentaje)	42.9	48.5	46.8	44.0	54.9	59.7
Población que opina que considera que la democracia es importante (Porcentaje)	66.4	66.2	69.1	67.2	72.1	76.0
Opinión de la población que considera que la democracia funciona bien (Porcentaje)	25.6	27.3	26.1	32.5	31.7	31.8
<b>Empleo</b>						
<b>Población en Edad de Trabajar</b> (Miles de personas) 12/	912.5	925.9	940.2	955.2	970.7	986.4
Población Económicamente Activa	749.5	772.6	783.0	783.6	803.5	817.4
Tasa de ocupación (Porcentaje)	98.1	98.3	97.7	97.7	97.2	97.3
Tasa de desempleo (Porcentaje)	1.9	1.7	2.3	2.3	2.8	2.7
Población Económicamente Inactiva	163.0	153.3	157.2	171.6	167.2	169.0
<b>Población Económicamente Activa Ocupada</b> (Miles de personas)	735.7	759.2	765.1	765.2	780.9	795.7
Población Económicamente Activa Ocupada masculina	381.8	390.3	396.4	386.6	398.0	408.2
Población Económicamente Activa Ocupada femenina	353.9	368.9	368.7	378.7	382.9	387.6
<b>Población Económicamente Activa Ocupada por rama de actividad</b> (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura / Pesca / Minería	49.5	49.9	50.6	46.9	46.3	47.3
Manufactura	8.1	8.4	7.2	8.4	8.6	7.1
Construcción	3.0	3.3	3.8	4.6	4.8	6.7
Comercio	14.4	13.8	15.0	17.2	14.8	14.9
Transportes y Comunicaciones	6.7	5.5	5.4	4.7	5.2	5.1
Otros servicios	18.3	19.1	18.0	18.2	20.3	18.8
<b>Población Económicamente Activa Ocupada por categoría de ocupación</b> (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Empleador/patrono	3.4	3.2	2.5	2.7	4.1	2.2
Trabajador independiente	45.4	42.4	45.5	46.6	41.8	41.9
Asalariado 13/	28.5	30.1	28.6	28.6	32.6	33.0
Trabajador familiar no remunerado	20.5	23.1	22.3	21.1	19.9	21.6
Trabajador del hogar	1.1	0.8	0.7	0.9	1.2	0.7
Otro	1.1	0.4	0.4	0.2	0.3	0.7
<b>Población Económicamente Activa Ocupada por tamaño de empresa</b> (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
De 1 a 10 trabajadores	84.4	84.7	85.5	84.9	81.9	83.3
De 11 a 50 trabajadores	3.4	2.8	2.5	2.6	5.4	3.1
De 51 y más trabajadores	12.0	12.4	11.9	12.3	12.6	13.1
No especificado	0.3	0.0	0.1	0.2	0.1	0.5
<b>Población Económicamente Activa Ocupada por empleo</b> (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Formal	10.5	10.2	10.0	9.7	11.1	11.2
Informal	89.5	89.8	90.0	90.3	88.9	88.8
<b>Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo</b> (Nuevos soles corrientes)	509.9	588.3	632.0	720.7	791.4	879.9
Población económicamente activa masculina	605.4	705.5	777.6	889.3	983.8	1,026.1



Población económicamente activa femenina	376.5	427.3	434.8	500.2	539.1	681.9
<b>Variables y/o Indicadores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Seguridad Ciudadana</b>						
Denuncias de faltas (contra el patrimonio, la familia y la persona, entre otros)	4,245	3,719	3,304	2,951	3,655	4,558
Tasa de denuncias de faltas (Por cada 10 000 habitantes)	31.7	27.5	24.2	21.4	26.3	32.5
Denuncias de delitos	1,499	1,556	1,630	1,369	1,712	2,025
Tasa de denuncias de delitos (Por cada 10 000 habitantes)	11.2	11.5	11.9	9.9	12.3	14.4
Personas detenidas por cometer delitos (Casos registrados)	465	378	594	646	589	508
Bandas delictivas desarticuladas (Casos registrados)	97	80	105	16	20	12
Personas desaparecidas (Casos registrados)	258	332	149	317	312	577
Víctimas de feminicidio (Casos registrados) 14/	6	5	7	7	3	7
Población de 15 y más años de edad del área urbana, víctima de algún acto delictivo (Porcentaje) 15/	...	52.2	47.4	42.0	37.4	37.3
Población de 15 y más años de edad del área urbana, víctima de algún acto delictivo, que realizó la denuncia (Porcentaje) 15/	...	8.6	9.2	7.1	10.0	8.1
Viviendas del área urbana, afectadas por robo y/o intento de robo (Porcentaje) 15/	...	21.0	18.7	15.8	14.4	11.6
Población de 15 y más años de edad del área urbana, con percepción de inseguridad en los próximos doce meses (Porcentaje) 15/	...	88.5	88.7	89.8	92.3	92.8
Hombre	...	90.0	90.3	91.0	93.0	92.9
Mujer	...	87.1	87.2	88.6	91.8	92.6
Población de 15 y más años de edad del área urbana, que manifiesta que existe vigilancia en su zona o barrio (Porcentaje) 15/	...	18.2	23.8	27.7	27.8	26.1
Personas intervenidas por microcomercialización de drogas	3	2	1	3	6	-
Personas intervenidas por tráfico ilícito de drogas	130	91	151	102	88	52
Personas intervenidas por consumo de drogas	2	3	-	4	2	1
Infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito registradas por la Policía Nacional	5,984	9,015	12,892	22,752	19,412	16,117

## Apéndice G: Entrevista a Consejero de la Provincia de Azángaro

Nombre: Elisban Calcina

Cargo: Consejero de la Provincia de Azángaro en la región Puno

Fecha: 31 de mayo de 2017

1. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta vuestra región actualmente?

Los principales problemas son: Falta de gobernabilidad, incapacidad de gestión y falta de políticas públicas.

2. ¿Cuáles son los principales recursos con los que actualmente cuenta vuestra región?

Los principales recursos son: Sus recursos naturales, como la minería, fauna y flora los cuales nos permiten generar fuentes de trabajo, en la producción agropecuaria, la producción artesanal y la producción forestal. Lo más importante tenemos una industria sin chimenea, nuestro lago y los atractivos turísticos.

3. Describa la situación ideal en la que debería estar vuestra región dentro de 10 años

Nuestra región de aquí a 10 años debe ser una región con una población que tenga una vida saludable en todos sus niveles, para lograr tal objetivo los gobernantes tienen que saber elaborar y manejar bien los planes estratégicos, los instrumentos externos e internos de la entidad.

4. En su opinión ¿cuáles son los principales factores de éxito (atributos, competencias, capacidades) que permitirían alcanzar la situación ideal de vuestra región en 10 años?

Los factores de éxito son y serán los recursos con que cuenta nuestra región y los operadores o gestores políticos, sean personas idóneas, que trabajen en función a la población vulnerable y no estén inmersos a la corrupción.

5. ¿Cuáles son los principales factores externos que influyen en la situación actual de vuestra región?

Los principales factores externos que influyen en nuestra región: Es el poco interés del gobierno central, la centralización de los recursos financieros que son transferidos de forma tardía, las leyes y las normas no acorde con nuestra región.

6. ¿Cuáles son los principales factores internos que influyen en la situación actual de vuestra región?

Los principales factores internos que influyen en forma negativa es la situación actual de la región, el desconocimiento de las políticas públicas por parte del gobernador general, falta de gestión pública por los asesores y funcionarios de la región, instrumentos de gestión totalmente desfasados, falta de operadores eficientes y eficaces en la región.

7. ¿Cuál es el objetivo principal que busca alcanzar vuestra Región?

El objetivo principal de la región o busca de la satisfacción, es el bienestar de la población urbana y rural, priorizando las dimensiones según los recursos financieros.

8. ¿Actualmente cuál es la estrategia más exitosa que vuestra región ha desarrollado para alcanzar vuestros objetivos?

Actualmente no se ve ninguna estrategia exitosa en nuestra región.

9. ¿Cuáles son las principales barreras que vuestra región ha tenido que vencer para alcanzar vuestros objetivos?

Lamentablemente no se ve que se haya vencido ninguna barrera, ellos mismos se ponen más barreras por falta de conocimiento de administración gubernamental.

10. Indique tres recomendaciones para desarrollar un buen Gobierno Regional.

- Los operadores sean personas idóneas con conocimiento gubernamental
- Los planes estratégicos de desarrollo sean actualizados y acorde con nuestra región
- Los recursos financieros sean focalizados según la necesidad de nuestra población vulnerable.

## Apéndice H: Entrevista a Director Ejecutivo de la Red Salud de Tacna

Nombre: Renan Alejandro Neira Zegarra

Cargo: Director Ejecutivo Red Salud de Tacna

Fecha: 30 de mayo de 2017

1. Cuáles son los principales problemas que enfrenta vuestra región actualmente?

Región: Escaso recurso híbrido, comercio fronterizo

Salud: Inadecuada distribución de personal asistencial principalmente por la modalidad de nombramiento.

2. ¿Cuáles son los principales recursos con los que actualmente cuenta vuestra región?

Región: El principal recurso con el que cuenta la región Tacna es la gran minería (Principalmente Toquepala), la actividad pesquera, la actividad agrícola fundamentalmente el olivo y orégano.

Salud: Infraestructura adecuada en todas las provincias y distritos de la región y un hospital regional de referencia.

3. Describa la situación ideal en la que debería estar vuestra región dentro de 10 años

Región: disminución en 15 puntos la anemia en niños menores de 05 años, 90% de comprensión lectora en los estudiantes de educación básica regular, Tacna laboratorio país para buscar el desarrollo de la región.

4. En su opinión ¿cuáles son los principales factores de éxito (atributos, competencias, capacidades) que permitirían alcanzar la situación ideal de vuestra región en 10 años?

Espacio geográfico relativamente pequeño.

Infraestructura educativa adecuada en toda la región

Infraestructura sanitaria moderna y bien distribuida

Clima adecuado para agricultura (olivo, orégano)

5. ¿Cuáles son los principales factores externos que influyen en la situación actual de vuestra región?

Factor migratorio del país hacia Tacna y del extranjero hacia Tacna (Chile)

6. ¿Cuáles son los principales factores internos que influyen en la situación actual de vuestra región?

Adecuado desarrollo de la infraestructura social.

Desarrollo e incremento de centros educativos de educación superior y tecnológica.

Instituciones de desarrollo bien conformadas.

7. ¿Cuál es el objetivo principal que busca alcanzar vuestra Región?

-

8. ¿Actualmente cuál es la estrategia más exitosa que vuestra región ha desarrollado para alcanzar vuestros objetivos?

Desarrollo educativo de la educación básica regular.

Lucha frontal contra la anemia en niños menores de 05 años

Apoyo a la agro exportación

Impulso a la pesca artesanal

Desarrollo vial en toda la región

9. ¿Cuáles son las principales barreras que vuestra región ha tenido que vencer para alcanzar vuestros objetivos?

Conflictos sociales entre instancias gubernamentales (local y regional)

Rechazo a la minería formal

Escasez de agua

Migración

10. Indique tres recomendaciones para desarrollar un buen Gobierno Regional.

- Alianza estratégica entre gobierno nacional – regional y local

- Desarrollo del presupuesto participativo
- Lucha contra la corrupción

