

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



**Planeamiento Estratégico de la Región Apurímac**

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

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Alvaro Almenara de Souza Ferreira**

**Gonzalo Rafael Chue Rosell**

**Romina de los Milagros Delgado Chiappe**

**Oscar Eduardo Villegas Blanco**

**Asesor: Daniel Antonio Saba de Andrea**

**Surco, abril de 2018**

## **Agradecimientos**

A Dios, por la hermosa oportunidad de vida de poder desarrollar nuestros valores y conocimientos en esta prestigiosa casa de estudios.

A nuestros profesores del MBA Gerencial Internacional de CENTRUM Católica, quienes a través de su experiencia nos enseñaron habilidades y herramientas gerenciales que nos permitirán crecer en nuestro entorno profesional. En especial, a nuestra querida profesora Gloria Zambrano y nuestro asesor Daniel Saba, quienes a través de sus sabios consejos y experiencia también nos ayudaron a crecer como personas.

A los funcionarios de la empresa minera Las Bambas y del Gobierno Regional de Apurímac, quienes fueron partícipes de esta investigación, ya que sin su apoyo no hubiese sido posible culminarla.

## **Dedicatorias**

A Romina, a mis papás Carlos y Diana, a mis hermanos Diana y Juan Diego, y a mi tía Charito por su apoyo, compañía, comprensión y cariño.

Alvaro Almenara

A Noah, por haber comprendido y entendido el tiempo que sacrifiqué estar lejos de él. A mis padres y hermanos, quienes me han acompañado y apoyado para lograr este objetivo.

Gonzalo Chue

A Dios, el centro de mi vida; a mis hermanos y a mis papás Ana María y Jorge, a quienes amo con todo mi corazón y me han apoyado siempre; a Alvaro, mi compañero de vida y de MBA, y a Lizy por impulsarme y motivarme en este reto.

Romina Delgado

Dedico este logro en primer lugar a mis padres, Julia y Oscar, a mi hermana Lissett, y a mi hermano Leonardo, a quien siempre tengo presente en mi mente y mi corazón.

Oscar Villegas

## Resumen ejecutivo

El Perú ha venido registrando índices de crecimiento económico en los últimos años, y es indudable que las principales protagonistas de dicho crecimiento han sido las regiones del país. Estas son gestionadas por un Gobierno Regional, cuya responsabilidad es trabajar de forma sostenida y consistente en el desarrollo económico, lo que permite mejorar el bienestar general de la población.

El presente trabajo es un planeamiento estratégico para la región Apurímac, la cual cuenta con una gran oportunidad de desarrollo sostenido a través del tiempo, debido a que se encuentra en una excelente ubicación geográfica con tierras ricas en minerales, grandes atractivos turísticos, extensión de suelo para el agro, buen clima y una amplia biodiversidad. Destaca su actividad exportadora no tradicional, a través de la quinua.

El capital humano es fundamental para lograr la competitividad de la región, y por ello consideramos que la educación es el pilar principal que se debe desarrollar dentro de la presente gestión y las venideras. A su vez, la salud de los pobladores constituye un factor clave para el desarrollo de las actividades a realizar que garanticen el crecimiento económico de Apurímac.

Para la presente investigación se utilizó el modelo de planeamiento estratégico desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio Ipinza. En esa línea se enmarca el Plan Estratégico de la Región Apurímac proyectado al 2027 y se desarrollan las estrategias que se deben tener en consideración para posicionar a Apurímac como una de las cinco principales regiones del país, centrándose siempre en el bienestar general de la población.

## Abstract

First of all, Perú has been registering economic growth rates throughout recent years. The main protagonists of this standing growth are the different regions of the country. These are managed by a Regional Government whose responsibility is to work in a sustained and consistent manner in economic development, allowing to improve the general welfare of the population.

This strategic planning for Apurimac, a region that has a great opportunity for sustained development in long term. This is due to it is located in an excellent geographical area that has a land rich in minerals, great tourist attractions, extension of land for agriculture, good climate and great biodiversity. Highlighting thier non-traditional export activity, through quinoa.

Human capital becomes essential to achieve the competitiveness of this region. Reason why, we consider education as main pillar for developed within the present and future management. At the same time, the health of the inhabitants is a key factor for the development of the activities to be carried out that guarantee the economic growth of the present region.

Furthermore, for the present study, the Strategic Planning model developed by Professor Fernando D'Alessio Ipinza was used. Through which, the strategies to be taken into consideration to position this region among the five main ones of the country are included in the Strategic Plan of the Apurímac region projected in 2027. All of this, focusing on the general welfare of the population.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Apurímac.....</b>	<b>10</b>
1.1. Situación General.....	10
1.2. Mapa de la Región Apurímac .....	22
1.3. Conclusiones.....	22
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes .....	24
2.2. Visión.....	24
2.3. Misión .....	25
2.4. Valores .....	25
2.5. Código de Ética.....	25
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>27</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	27
3.1.1. <i>Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales</i> .....	27
3.1.2. <i>Potencial nacional</i> .....	31
3.1.3. <i>Principios cardinales</i> .....	36
3.1.4. <i>Influencia del análisis en Apurímac</i> .....	39
3.2. Análisis Competitivo del País.....	40
3.2.1. <i>Condiciones de los factores</i> .....	40
3.2.2. <i>Condiciones de la demanda</i> .....	42
3.2.3. <i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i> .....	43
3.2.4. <i>Sectores relacionados y de apoyo</i> .....	44
3.2.5. <i>Influencia del análisis en Apurímac</i> .....	45
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	46

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	46
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras .....	47
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas .....	49
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas .....	52
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales.....	55
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos .....	56
3.5. Apurímac y sus Competidores .....	57
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	59
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	62
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	63
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	63
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	64
3.6. Apurímac y sus Referentes .....	65
3.7. Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial .....	66
3.8. Conclusiones .....	66
<b>Capítulo IV. Evaluación Interna .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....</b>	<b>70</b>
4.1.1. Administración y gerencia .....	70
4.1.2. Marketing y ventas .....	72
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura .....	74
4.1.4. Finanzas y contabilidad .....	77
4.1.5. Recursos humanos.....	78
4.1.6. Sistema de información y comunicaciones .....	80
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo .....	81
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	81
4.3. Conclusiones .....	81

<b>Capítulo V: Intereses de Apurímac y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>84</b>
5.1. Intereses de Apurímac.....	84
5.2. Potencial de Apurímac.....	85
5.3. Principios Cardinales de Apurímac .....	88
5.4. Matriz de Intereses de Apurímac .....	89
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	90
5.6. Conclusiones.....	91
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>92</b>
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	92
6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción .....	93
6.3. Matriz Boston Consulting Group.....	94
6.4. Matriz Interna Externa.....	95
6.5. Matriz Gran Estrategia.....	96
6.6. Matriz de Decisión Estratégica .....	97
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	98
6.8. Matriz Rumelt.....	99
6.9. Matriz de Ética.....	99
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	100
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	101
6.12. Conclusiones.....	102
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>103</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	103
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	103
7.3. Políticas de cada estrategia .....	103
7.4. Estructura Organizacional del Gobierno Regional de Apurímac .....	105
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	108

7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	108
7.7. Gestión del Cambio.....	109
7.8. Conclusiones .....	111
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>113</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	113
8.1.1. <i>Perspectiva financiera</i> .....	113
8.1.2. <i>Perspectiva del cliente</i> .....	113
8.1.3. <i>Perspectiva de los procesos internos</i> .....	114
8.1.4. <i>Aprendizaje y crecimiento de la organización</i> .....	114
8.2. Tablero de Control Balanceado .....	114
8.3. Conclusiones .....	114
<b>Capítulo IX: Competitividad de Apurímac.....</b>	<b>116</b>
9.1. Análisis Competitivo de Apurímac.....	116
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Apurímac .....	118
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Apurímac .....	118
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de Apurímac .....	119
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>120</b>
10.1. Plan Estratégico Integral .....	120
10.2. Conclusiones Finales .....	121
10.3. Recomendaciones Finales .....	122
10.4. Futuro de Apurímac .....	123
<b>Referencias.....</b>	<b>124</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 Población de Apurímac al 2017 (en miles).....	13
Tabla 2 Matriz de Interés Nacional Matriz de Interés Nacional.....	30
Tabla 3 Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (en miles de habitantes).....	32
Tabla 4 Índice Global de Competitividad.....	45
Tabla 5 Producto Bruto Interno para el periodo 2000-2016.....	48
Tabla 6 Apurímac: Valor Agregado Bruto por años según actividades económicas. Valores a precios constantes (Estructura Porcentual).....	48
Tabla 7 Matriz Evaluación de Factores externos.....	58
Tabla 8 Distancias entre Capitales de la provincia de Apurímac.....	61
Tabla 9 Matriz Perfil Competitivo.....	68
Tabla 10 Matriz Perfil Referencial.....	69
Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	82
Tabla 12 Matriz de Intereses de Apurímac.....	89
Tabla 13 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	92
Tabla 14 Posición Estratégica y Evaluación de Acción.....	93
Tabla 15 Matriz de Decisión Estratégica.....	97
Tabla 16 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	98
Tabla 17 Matriz Rumelt.....	99
Tabla 18 Matriz de Ética.....	99
Tabla 19 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	100
Tabla 20 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	101
Tabla 21 Objetivos de Corto Plazo.....	106
Tabla 22 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	107

Tabla 23 Tablero de Control Balanceado ..... 115

Tabla 24 Matriz del Plan Estratégico Integral ..... 120



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la Región Apurímac .....	11
<i>Figura 2.</i> Mapa de Índice de Pobreza (a nivel provincial). .....	14
<i>Figura 3.</i> Mapa de Índice de Pobreza (a nivel regional). .....	14
<i>Figura 4.</i> Mapa de Índice de Comprensión Lectora .....	15
<i>Figura 5.</i> Mapa de Índice de Comprensión Lectora y Mapa de Razonamiento Matemático. .	15
<i>Figura 6.</i> Población que dispone de Alumbrado Eléctrico por Red Pública. ....	17
<i>Figura 7.</i> Población con Acceso a Agua por Red Pública.....	18
<i>Figura 8.</i> Población con Acceso a Desagüe por Red Pública.....	19
<i>Figura 9.</i> Mapa de Índice de Población sin Agua por Red Pública.....	20
<i>Figura 10.</i> Mapa de Índice de Población sin Desagüe por Red Pública.....	21
<i>Figura 11.</i> Mapa de Índice de Población sin Electricidad.....	21
<i>Figura 12.</i> Mapa Vial de la Región Apurímac.....	22
<i>Figura 13.</i> Componentes de Crecimiento de la Población, 2015 .....	31
<i>Figura 14.</i> Rendimiento del Perú.....	34
<i>Figura 15.</i> Tasa de crecimiento del PBI per cápita en el Perú y en otros países (1960- 2004/05). .....	38
<i>Figura 16.</i> Geografía y Clima del Perú. ....	41
<i>Figura 17.</i> Desempeño Latinoamérica y el Caribe en el Índice de Emprendimiento 2018 (GEI). .....	43
<i>Figura 18.</i> Tendido de la red dorsal nacional y la red regional de fibra óptica en Apurímac.	53
<i>Figura 19.</i> Actividades de aventura realizadas en su país de residencia, en el Extranjero versus las que hicieron en el Perú. ....	60
<i>Figura 20.</i> Principales provincias visitadas .....	62
<i>Figura 21.</i> Los principales proyectos mineros de Perú. ....	65

<i>Figura 22.</i> Organigrama del Gobierno Regional Apurímac .....	71
<i>Figura 23.</i> Estructura Productiva: empresas.....	75
<i>Figura 24.</i> Créditos Colocados en las Regiones.....	77
<i>Figura 25.</i> Distribución Créditos por Distrito .....	78
<i>Figura 26.</i> PEA Ocupada por Tipo de Empleo.....	79
<i>Figura 27.</i> Suscriptores de Servicio de Internet por ciudad. ....	80
<i>Figura 28.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	94
<i>Figura 29.</i> Matriz Interna Externa .....	95
<i>Figura 30.</i> Estructura Organizacional de la Región Apurímac. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## Capítulo I: Situación General de la Región Apurímac

Conocer la situación de la región Apurímac nos permitirá revisar de manera general el pasado y el presente de la región, así como el futuro proyectado que se espera obtener después de realizar el presente planeamiento estratégico. Por ello es importante conocer su legado histórico-cultural y su situación geográfica, demográfica, social, económica y política a fin de tener un concepto claro de su realidad y centrarse en los propósitos planteados.

### 1.1. Situación General

La región Apurímac se fundó el 28 de abril de 1872 durante el gobierno del presidente Manuel Prado. Apurímac es un nombre de origen quechua, y viene de los vocablos “apu” (dios) y “rímac” (habla), que significa “dios que habla”.

En lo concerniente a los aspectos demográficos, la región Apurímac está ubicada a una altura que oscila entre 2,378 y 3,952 m.s.n.m. Por otra parte, la región tiene una superficie de 20,895.79 km<sup>2</sup>, los cuales abarcan el 1.6% del territorio nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

Como bien muestra la Figura 1, la ciudad de Abancay, su capital, está situada en el valle del río Abancay, en los Andes centrales del país. La región Apurímac cuenta con siete provincias en total, entre las que están Abancay, Andahuaylas, Aymaraes, Antabamba, Cotabambas, Chincheros, y Grau (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2017).

Apurímac limita al norte y al este con el departamento de Cusco, al sur con Arequipa y al oeste con Ayacucho, ubicándose en el centro sur del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

El índice de competitividad regional del Perú del 2016 mide a las 26 regiones en rubros como economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas. Con la finalidad de conocer la capacidad con la que cuenta cada región para administrar sus recursos y generar

bienestar en su población. Apurímac se ubicó en el puesto 21 con un puntaje total de 27.09, es decir que se encontraba en el rango extremo bajo del índice. En las primeras cinco ubicaciones estaban las regiones de Lima Metropolitana, Callao, Moquegua, Tacna y Arequipa, siendo la primera la única ubicada en el rango medio alto.

Con la finalidad de conocer la situación actual de la región Apurímac, se ha dividido el análisis en los siguientes rubros: (a) político; (b) población; (c) educación; (d) salud; (e) vivienda y (f) socioeconómico.



*Figura 1.* Mapa de la Región Apurímac

Tomado del “Directorio Nacional de Municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados 2017”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1420/index.html](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1420/index.html)

**Político.** Según el artículo 43 de la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una República Democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. El Presidente Constitucional es

Martín Alberto Vizcarra Cornejo hasta el 28 de julio del 2021. El Poder Ejecutivo consta del presidente y dos vicepresidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros (Congreso de la República del Perú, 1993).

La región Apurímac cuenta con una estructura orgánica establecida bajo la ORD.REG. N° 015-2011 GRA, la cual comprende el consejo regional, presidencia regional, vicepresidencia, gerencia general regional, gerencia general de planeamiento presupuesto y acondicionamiento territorial, dirección regional de administración, gerencia regional de desarrollo económico, gerencia regional de desarrollo social, gerencia regional de recursos naturales y medio ambientales como gerencia regional de infraestructura (Gobierno Regional de Apurímac, 2017).

El gobernador regional es Wilber Venegas Torres y el vicegobernador regional es Alejandro Huaraca Huamaní, ambos hasta el 2018. La gerencia general regional designada por el Presidente Regional es un órgano ejecutivo del gobierno regional de Apurímac, encargada de la organización y conducción de la gestión pública regional, se rige por los lineamientos de la política de desarrollo regional, el plan regional de desarrollo concertado, plan anual y presupuesto participativo concertado, coordina la acción de las diferentes gerencias regionales (Gobierno Regional de Apurímac, 2017).

**Población.** La región Apurímac cuenta con una población de 462.8 miles de habitantes (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, 2017). Su capital, Abancay, cuenta con una población de 107.5 miles de habitantes, mientras que la población más grande está ubicada en Andahuaylas con un total de 169.2 miles de habitantes (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, 2017). De toda la población de la región Apurímac, el 53.4% es de género masculino y el 46.6% de género femenino (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017). En la Tabla 1 se detalla la población por provincias.

Tabla 1

*Población de Apurímac al 2017 (en miles)*

Provincia	Población	% Respecto a la Región	Hogares
Abancay	107.5	23.2	40.2
Andahuaylas	169.2	36.6	52.2
Antabamba	13.4	2.9	4.4
Aymaraes	33.6	7.3	12.4
Cotabambas	51.9	11.2	16.0
Chincheros	60.2	13.0	22.9
Graú	27.0	5.8	10.3
Total	462.8	100.0	158.4

Nota: Adaptado de "Market Report - Perú: Población 2017", Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, CPI. ([http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf))

Asimismo, como se puede apreciar en la Figura 2, Población de Apurímac por Edades, los niños entre cero y nueve años representan el 22.23% de la población total y los adultos mayores un 8.81% del total de habitantes, en ambos casos la mayor concentración de los porcentajes se encuentra en la provincia de Andahuaylas. Por otro lado, el 63.45% del total de la población está en edad de formar parte de la población económicamente activa (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2015).

Algo que es importante tener en consideración con respecto a la región Apurímac es que figura en el grupo de las provincias más pobres del país y la misma región en sí cuenta con mucha desigualdad entre sus distintas provincias, tal como se puede apreciar en las Figuras 3 y 4.

**Educación.** Según Ruiz (2010), el 71% de la región de Apurímac tiene como lengua nativa el quechua seguido del castellano con un 29%. La población que cuenta con nivel de secundaria completa es 26.72%, y con nivel superior universitario completo 3.66% del total de la población; mientras que la población que no tiene ningún tipo de nivel de educación es de un 20.22%.

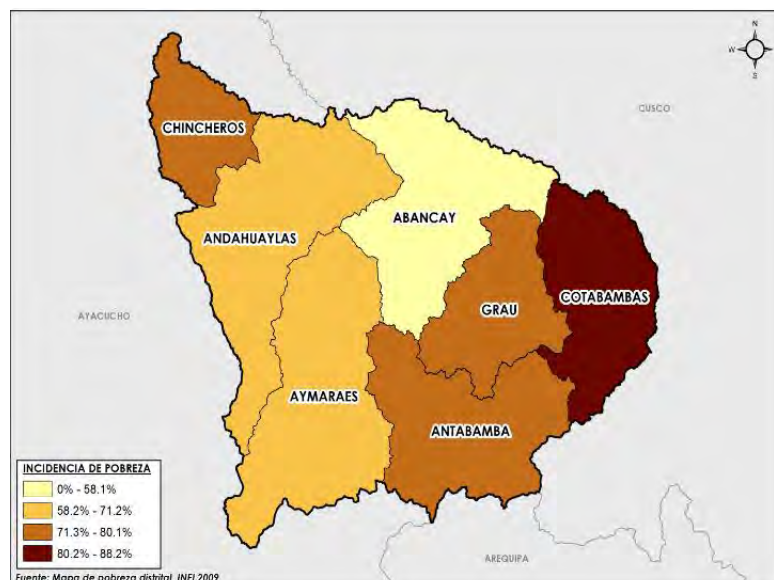


Figura 2. Mapa de Índice de Pobreza (a nivel provincial).

Tomado del “Mapa de Indicadores de Apurímac”, por el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica//webs\\_dgpi/map\\_per/apurimac.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica//webs_dgpi/map_per/apurimac.html)



Figura 3. Mapa de Índice de Pobreza (a nivel regional).

Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2016”, por el INEI. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

También es importante resaltar que la región presenta una marcada desigualdad en comprensión lectora y razonamiento matemático. En las Figuras 5 y 6 se puede observar que Abancay es la provincia que tiene mayor porcentaje en el logro de estos indicadores.

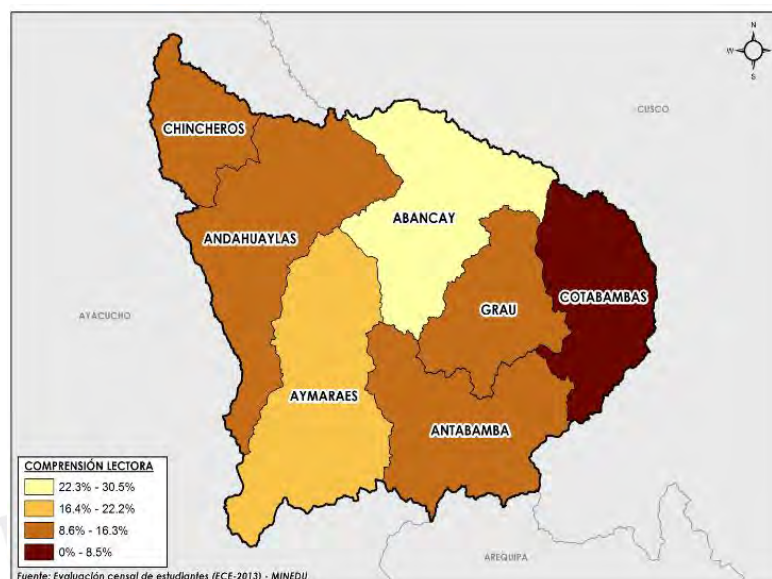


Figura 4. Mapa de Índice de Comprensión Lectora Tomado del “Mapa de Indicadores de Apurímac”, por el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica//webs\\_dgpi/map\\_per/apurimac.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica//webs_dgpi/map_per/apurimac.html)

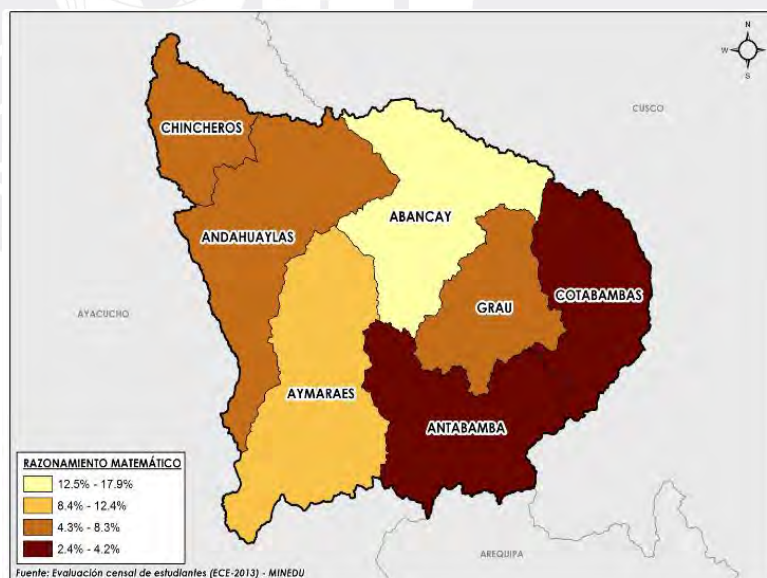


Figura 5. Mapa de Índice de Comprensión Lectora y Mapa de Razonamiento Matemático. Tomado del “Mapa de Indicadores de Apurímac”, por el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica//webs\\_dgpi/map\\_per/apurimac.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica//webs_dgpi/map_per/apurimac.html)

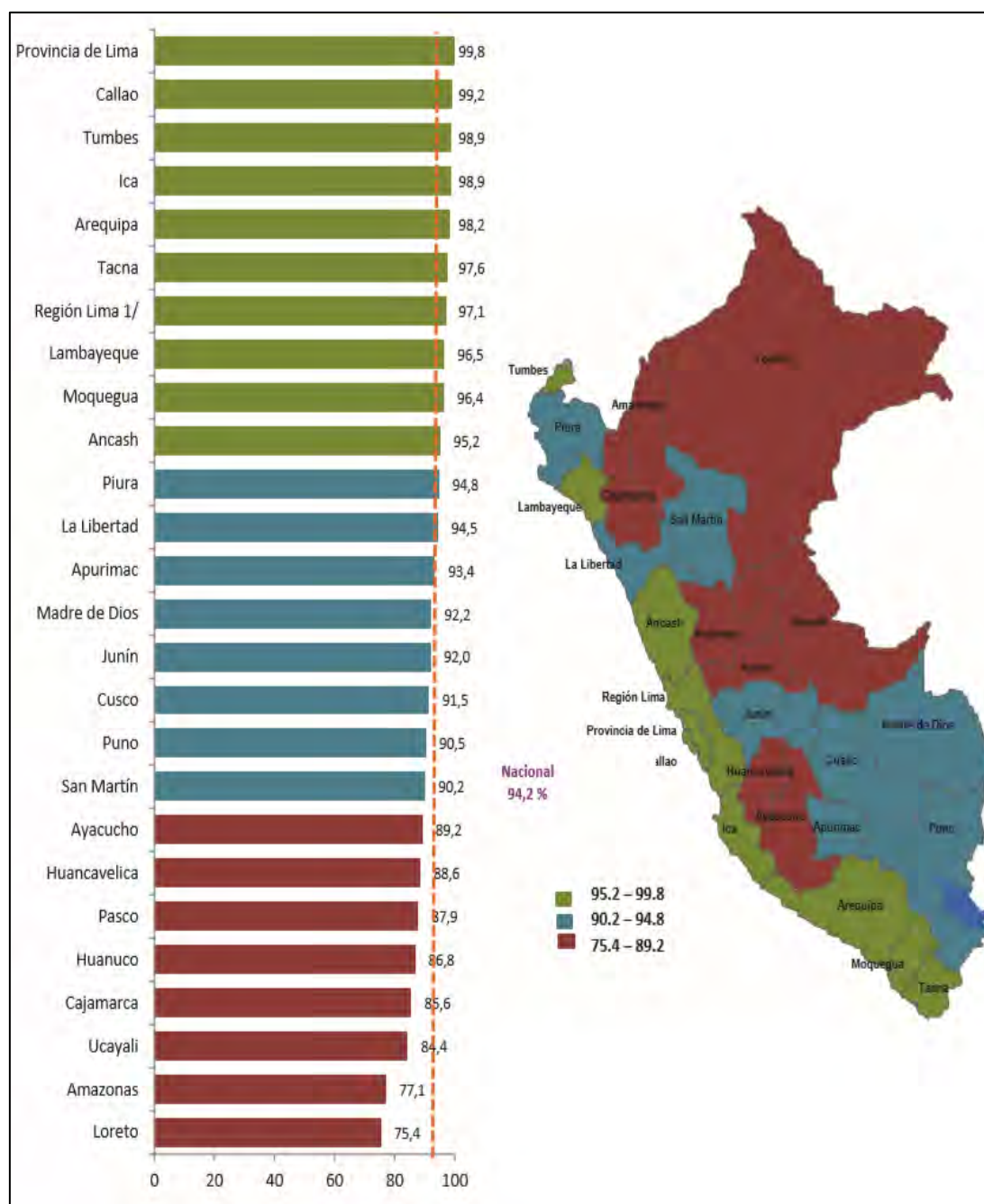
Apurímac cuenta con un total de 709 colegios público beneficiados de nivel inicial distribuidos entre sus siete provincias. De los cuales 151 colegios se ubican en la provincia de Cotabambas, siendo la primera de la región, seguido de Andahuaylas que dispone de 145, luego Grau posee 120. Dejando a Abancay en el 4 puesto ya que cuenta con 98 colegios (Ministerio de Educación del Perú, s.f.).

**Salud.** En Apurímac se cuenta con un total de 377 establecimientos de salud distribuidos entre las siete provincias, en el año 2015 se culminó con la renovación de nueve de dichos establecimientos. Así mismo, existen otros dos proyectos que quedaron por culminar en el 2016 y otros dos que todavía están por definirse las fechas de inicio y fin. Para lograr el desarrollo de estos proyectos se destinó una inversión de 425.2 millones de soles de los cuales los montos más considerables fueron para la construcción del nuevo hospital de Andahuaylas, conocido como Diospi Suyana, y el hospital Guillermo Díaz de la Vega en Abancay que todavía se encuentra en construcción (Ministerio de Salud, s.f.).

El hospital de Andahuaylas, Diospi Suyana, cuenta con un total de 29 consultorios médicos para la atención de pacientes, 135 camas de hospitalización, cuatro salas quirúrgicas para ser utilizadas por las diversas especialidades, un servicio de emergencia las 24 horas del día y una ubicación estratégica para atender a la mayor cantidad de personas. Este moderno hospital junto con el Sistema Integrado de Salud, SIS, han logrado acercar los servicios de salud a los ciudadanos en las zonas rurales. Todos estos esfuerzos se ven reflejados al lograr beneficiar a más de 458 mil habitantes de la región (Ministerio de Salud, s.f.).

**Vivienda.** En la región Apurímac se censó un total de 148,069 viviendas, de las cuales el 43.3% corresponde a viviendas dentro de la zona urbana y el 56.69% a la zona rural. El 91.99% corresponde a casas independientes, el 4.83% a chozas o cabañas, y el 2.39% a viviendas en vecindades. El material predominante es el adobe o tapia con un 87.52%, mientras que en un 8.24% de las viviendas predomina el ladrillo o bloque de cemento y el

porcentaje restante corresponde a otros materiales (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).



*Figura 6.* Población que dispone de Alumbrado Eléctrico por Red Pública. Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2016”, por el INEI. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

En relación con los servicios básicos, los porcentajes de la población de Apurímac que cuentan con luz, agua y desagüe, son 93.4%, 93.9% y 48.2% respectivamente. Apurímac es la región del país que tiene mayor porcentaje de su población con acceso a agua; sin embargo,

menos de la mitad tiene desagüe en sus viviendas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016). En las Figuras 7, 8 y 9 se puede observar el detalle.

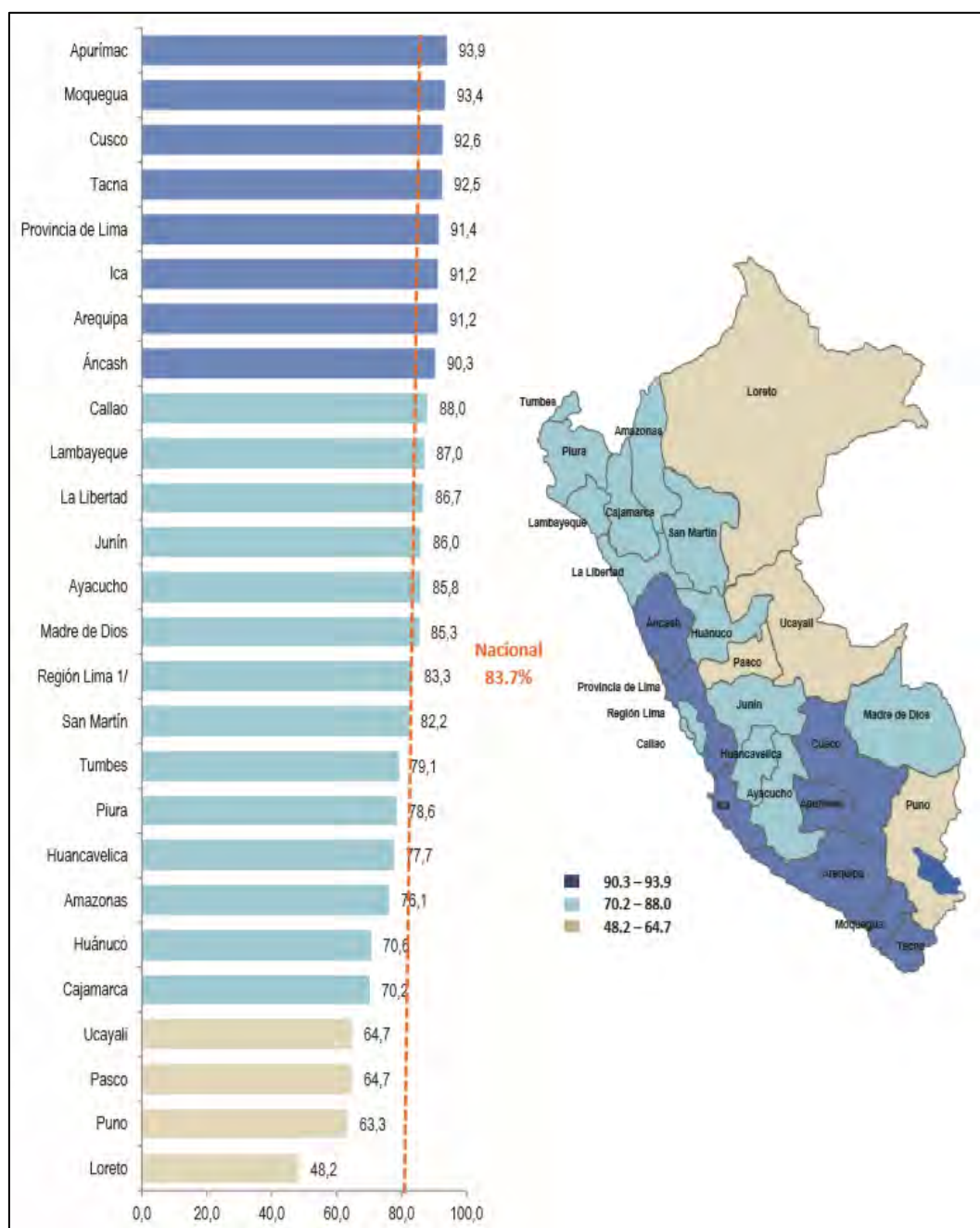


Figura 7. Población con Acceso a Agua por Red Pública.

Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2016”, por el INEI. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Si se analiza el porcentaje de población de estos servicios en cada una de las provincias de la región, se puede observar que existe desigualdad entre ellas. Como se puede observar en las Figuras 9, 10 y 11; agua, desagüe y electricidad respectivamente, las

provincias de Andahuaylas y Abancay poseen los mayores porcentajes de estos servicios. Por otro lado, la provincia de Cotabambas cuenta con los menores porcentajes de servicio público dentro de la región. Según Santos (2018) Cotabambas ha estado aislada de la región de Apurímac hasta la llegada de Minera Las Bambas a la zona.

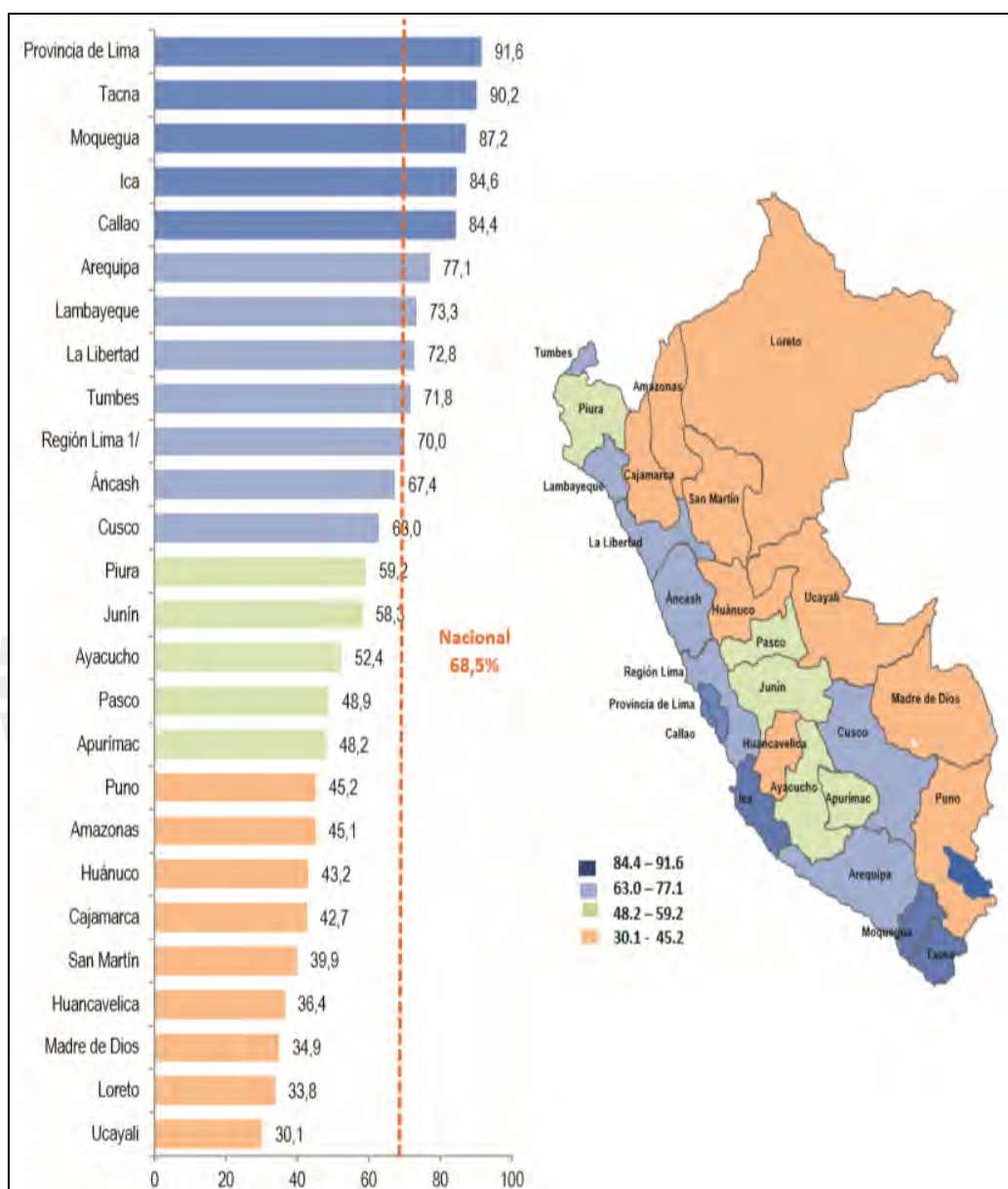
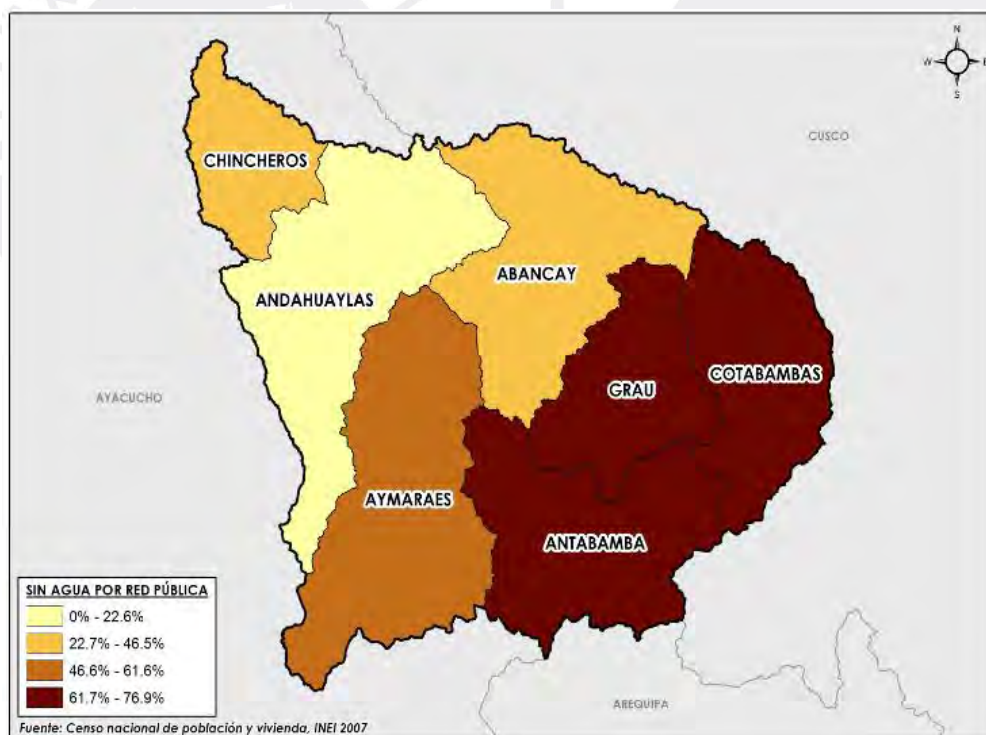


Figura 8. Población con Acceso a Desagüe por Red Pública.

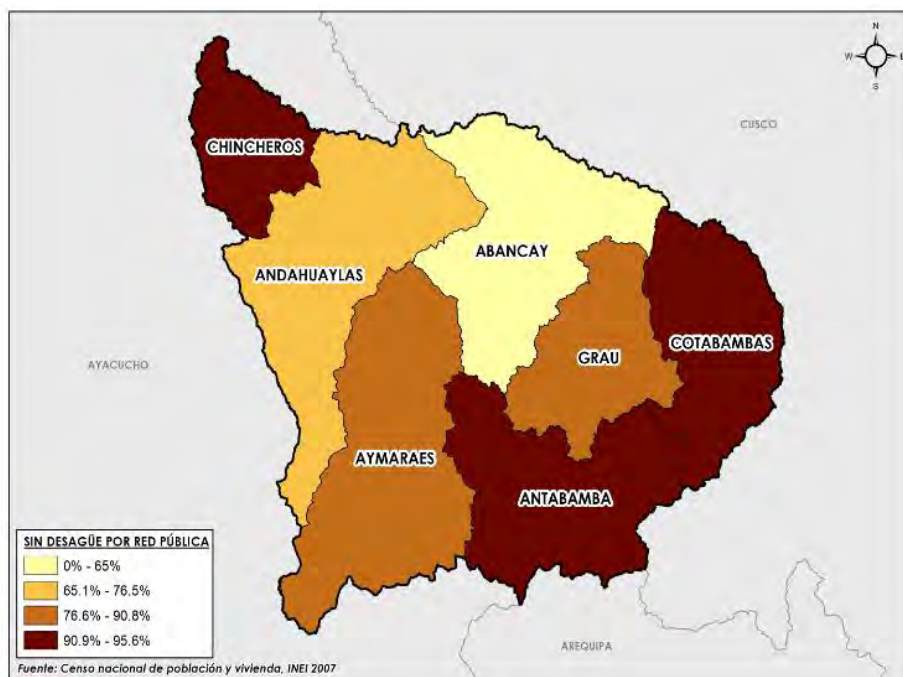
Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2016”, por el INEI. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Al estar alejados y sin comunicación, la población no ha tenido acceso a los servicios básicos y han sido marginados del desarrollo social y económico de la región

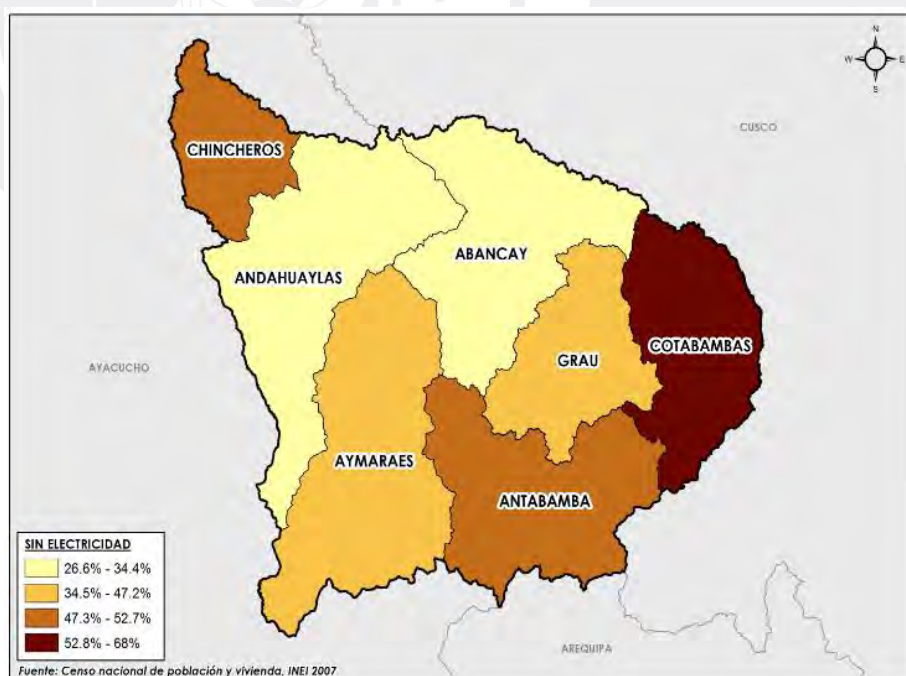
**Socioeconómico.** El PBI de la región de Apurímac creció 141% entre los años 2016 y 2015, y en los últimos 8 años ha crecido de forma sostenida en más de 300%. El 80% del PBI está concentrado en tres actividades económicas, la principal es la extracción de minerales, la cual representa el 63% del PBI de la región. La segunda actividad corresponde a otros servicios y representa el 10%. La tercera actividad que más aporta al PBI es la construcción, la cual representa el 8%. Los alojamientos y restaurantes solo aportan el 1% del PBI de la región. El PBI de la región de Apurímac es S/ 6,722,563 miles de soles, siendo el 1.5% del PBI del país. El total de tributos recaudados en Apurímac por todas las actividades económicas es S/ 5,599 miles de soles (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). Por otro lado, el sueldo mensual promedio que perciben las mujeres de Apurímac al 2016, es S/ 635.9 las mujeres y S/ 1,013 los hombres (“Conoce el sueldo promedio,” s.f.).



*Figura 9.* Mapa de Índice de Población sin Agua por Red Pública Tomado del “Mapa de Indicadores de Apurímac”, por el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica//webs\\_dgpi/map\\_per/apurimac.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica//webs_dgpi/map_per/apurimac.html)



*Figura 10.* Mapa de Índice de Población sin Desagüe por Red Pública  
Tomado del “Mapa de Indicadores de Apurímac”, por el Ministerio de Economía y Finanzas.  
Recuperado de  
[http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica//webs\\_dgpi/map\\_per/apurimac.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica//webs_dgpi/map_per/apurimac.html)



*Figura 11.* Mapa de Índice de Población sin Electricidad  
Tomado del “Mapa de Indicadores de Apurímac”, por el MEF . Recuperado de  
[http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica//webs\\_dgpi/map\\_per/apurimac.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica//webs_dgpi/map_per/apurimac.html)

## 1.2. Mapa de la Región Apurímac

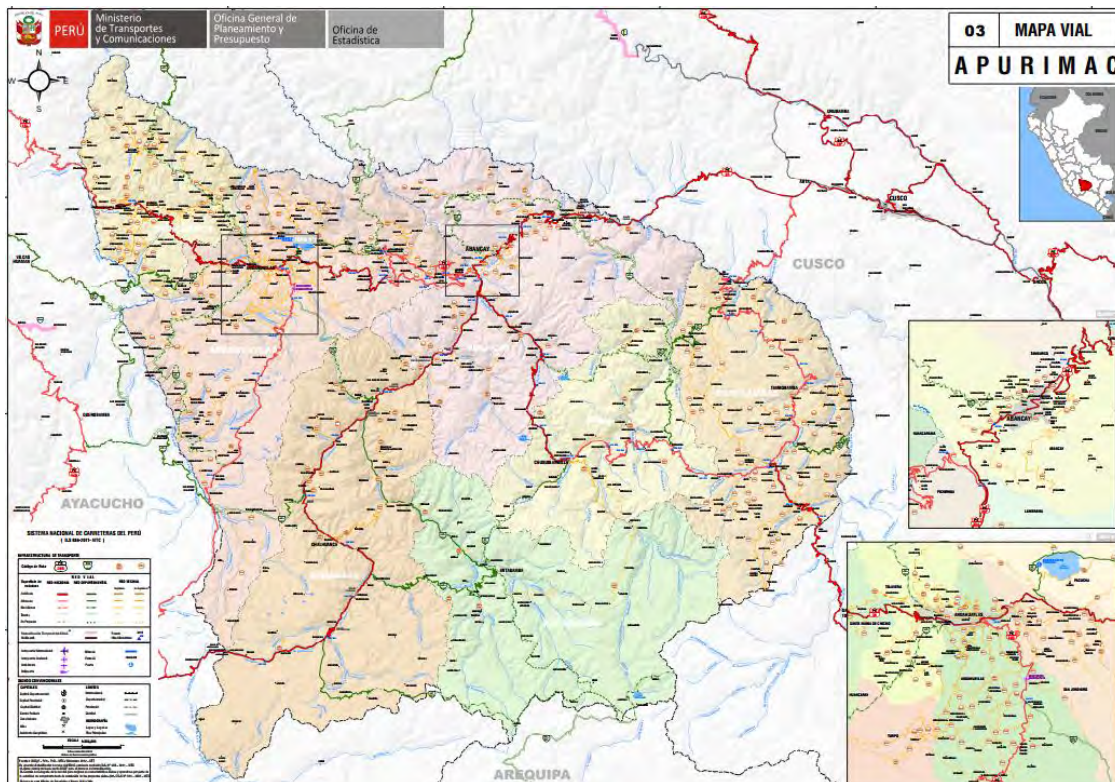


Figura 12. Mapa Vial de la Región Apurímac.

Tomado de “Oficina general de planeamiento y presupuesto”, del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01\\_vial/departamental/carretero\\_vial\\_apurimac\\_2012.pdf](https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_apurimac_2012.pdf)

## 1.3. Conclusiones

La región Apurímac cuenta con una ubicación geográfica privilegiada. Esto se debe a que se encuentra en la parte sur oriental del Perú, ubicación que le permite estar interconectada a través de la carretera interoceánica con la selva y la costa peruana a pocas horas de distancia, llegando al océano Atlántico a través de Brasil.

En cuanto a la población, Apurímac es una región que presenta un alto porcentaje (8.8%) de adultos mayores y de los cuales más del 80% no recibe una pensión y no tuvo la educación adecuada en su juventud. Si bien el mayor porcentaje de adultos mayores se concentra en el departamento de Andahuaylas, la cual no es la capital, estos no representan a la población crítica de adultos mayores en las condiciones descritas líneas arriba. Cabe

resaltar que el 63.45% del total de la población está en edad de formar parte de la población económicamente activa.

Apurímac tiene muchos recursos naturales que le permitirían ser una potencia del país, a través de una buena gestión y plan estratégico congruente podría llegar a posicionarse dentro de las cinco principales provincias del país. Actualmente es la primera región en acceso a agua por red pública. Sin embargo, un factor clave y real es que es una de las provincias más pobres del Perú que cuenta con una alta tasa de desigualdad entre sus provincias. Muestra de ello es que existen problemas sociales como el bajo nivel educativo y la falta de acceso a servicios básicos como luz y desagüe.



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

Este capítulo planteará un sueño, el cual se infundirá como el norte o visión de la región y que se alcanzará poniendo en práctica la misión planteada. Todo ello bajo el código de ética y los valores propuestos, los cuales serán compartidos por todos los miembros del gobierno regional y la población.

### 2.1. Antecedentes

Durante los años 1999 y 2000, por primera vez en la historia de la región de Apurímac, y a su vez, entre las primeras del país, las autoridades y líderes locales y regionales decidieron trabajar en función de una visión de futuro a mediano y largo plazo. Su prioridad fue acercar las decisiones políticas de la región con las demandas de la población. De esta forma se pretendía aprovechar las oportunidades dentro de este contexto. Para lograr este objetivo se elaboró el Plan de Desarrollo Concertado Apurímac al 2021, dentro de este plan se propusieron los siguientes ejes estratégicos: (a) desarrollo para el bienestar social, (b) desarrollo de la democracia con justicia social, (c) desarrollo económico sostenible, y (d) desarrollo integral de las capacidades humanas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

El Gobierno Regional de Apurímac tiene como finalidad fomentar el desarrollo regional de forma integral y sostenible a través de la promoción de la inversión pública, privada, para así generar empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes (Consejo Regional de Apurímac Suyuca Willaq Uma Huñunakuynin, 2010).

### 2.2. Visión

En el 2027 Apurímac obtendrá 73 puntos en el Índice de Progreso Social Regional, mejorando los pilares de agua y saneamiento, acceso a la información y telecomunicaciones y derechos personales. Esto a través de sus principales actividades económicas, turismo

vivencial, turismo de aventura y exportación de quinua con valor agregado, las cuales se desarrollarán a través de los ingresos generados por la industria de cobre.

### 2.3. Misión

Mejorar la calidad de vida de los pobladores ofreciendo empleo a los ciudadanos a través del turismo vivencial y de aventura, de la exportación de quinua y de cobre, asegurando siempre el cuidado y sostenibilidad de los recursos naturales.

### 2.4. Valores

Actualmente, Apurímac no cuenta con valores que sean compartidos por los gobernantes y pobladores de la región, que guíen sus acciones para así lograr la visión, misión y objetivos. Es por ello que se proponen los siguientes:

**Honestidad.** Actuar con transparencia, de forma sincera y con equidad, manteniendo coherencia en las acciones.

**Trabajo colaborativo.** Fomentar el trabajo en la comunidad y que sea el medio principal de crecimiento personal y comunitario. Trabajar con compromiso y que todos se sientan responsables del crecimiento de la región.

**Excelencia.** Siempre dar lo mejor de sí en todo lo que se realiza, logrando la calidad total.

**Carácter innovador.** Fomentar la generación de nuevas ideas constantemente para lograr ser más competitivos y obtener ganancias con ellas.

**Respeto por las personas y el medio ambiente.** Respetar los derechos de las personas, así como cuidar y preservar el medio ambiente.

### 2.5. Código de Ética

El objetivo de un código de ética es determinar los lineamientos para un adecuado comportamiento de las personas. Entre los principales, consideramos los siguientes:

1. Respetar los derechos de todas las personas, evitando cualquier acto de discriminación.
2. Ofrecer los servicios básicos de seguridad y salud a la comunidad con buenas condiciones y buena infraestructura.
3. Generar empleos dignos, con salario justo, que permitan mejorar la calidad de vida.
4. Respetar las normas de la nación y región.
5. Cuidar y proteger el medio ambiente, minimizando el impacto negativo y ayudando al uso eficiente de sus recursos.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Se deben considerar los siguientes tres aspectos para lograr un análisis tridimensional efectivo. Estos son: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Una vez concluido el análisis se podrá comprender si existe algún grado de influencia de estos sobre la región Apurímac.

#### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales

Dentro de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) se encuentra el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual en julio de 2016 presentó un plan estratégico proyectado hasta el 2021. Dentro de este se detallan seis ejes estratégicos que serán considerados como los intereses nacionales para el presente análisis. Los ejes son: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía diversificada, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

***Derechos humanos e inclusión social.*** Ambos son componentes fundamentales para el desarrollo humano de todo el país. Es por ello que se debe hacer énfasis en los derechos civiles, políticos, culturales, económicos y sociales a través del desarrollo de capacidades y la generación de oportunidades para las poblaciones en proceso de inclusión social. Asimismo, se deberá erradicar la discriminación y a su vez trabajar en la formación de una cultura nacional por el respeto a los derechos humanos. Según la ONU (2018) los principales derechos humanos por los que se velan en el Perú y para los cuales existen organismos o programas que se preocupan por ellos son: derecho a una gobernabilidad democrática, derechos laborales y promoción de un trabajo decente, derechos a la salud, derechos de los inmigrantes, derecho a la alimentación y lucha contra la desnutrición, y finalmente derecho

de los niños, adolescentes y mujeres. Asimismo, como parte de la inclusión social también se trabajan por los derechos de pueblos indígenas, afrodescendientes, discapacitados y portadores de VIH.

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** Es el nivel mínimo de bienestar que la ciudadanía puede alcanzar para tener una mejor calidad de vida. Mejorar los servicios básicos como salud, educación y condiciones de vida aporta al incremento del capital humano disponible y la productividad, impactando en un aumento de los ingresos de los ciudadanos. Para cumplir con ese fin, se deberá incrementar los niveles de calidad con equidad de la educación básica pública y privada, en conjunto con un mayor acceso a los servicios de telecomunicaciones e implementando una amplia red de transporte público urbano integrado y seguro. De igual manera, mejorar las prestaciones de salud, tanto preventivas como recuperativas y de rehabilitación, ampliando los accesos de servicio de agua potable y saneamiento, masificando el uso de gas natural y mejorando las condiciones de habitabilidad y acceso a viviendas adecuadas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016). Los servicios principales para los ciudadanos son los relacionados a la salud, ya que es un derecho importante que tienen las personas (ONU, 2018); sin embargo, la atención de servicios médicos en el Perú no es la adecuada, ni en infraestructura ni en personal calificado, desde enero hasta setiembre de 2017 se recibieron 47,000 reclamos (Sausa, 2017).

***Estado y gobernabilidad.*** El Estado provee una amplia cantidad de bienes y servicios a la disposición de la ciudadanía pero que no logran satisfacer sus necesidades, dejando evidencia de un déficit en la gobernabilidad del país. Buscando un contrapeso a esta brecha, se deberá consolidar la institucionalidad democrática mejorando los servicios judiciales en la resolución de conflictos de manera justa y eficiente. A la vez, desarrollar una gestión pública efectiva en todos los niveles del Estado; y garantizando la seguridad nacional y ciudadana, el Estado de derecho y la integración (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016). El

Estado peruano se divide en tres poderes, Ejecutivo, Legislativo y Judicial, aunque en la actualidad existen conflictos entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo por ser de partidos políticos diferentes, lo cual perjudica al país directamente porque no se pueden tomar decisiones (Orrego, 2018).

***Economía diversificada, competitividad y empleo.*** En los últimos diez años la economía peruana ha logrado crecer a una tasa anual promedio de 5.8%, reduciendo la pobreza en un 25% en el mismo periodo. Eso fue posible gracias a tres principales factores: una política macroeconómica estable en el país, un elevado precio de las materias primas exportadas y el incremento de la inversión extranjera directa. Sin embargo, todavía hay mucho por mejorar, comenzando por una estructura productiva diversificada y proexportadora, fortaleciendo las competencias técnicas y de gestión del capital humano, tanto del sector público como privado. Además, se deben generar incentivos y condiciones laborales que promuevan los empleos formales, mejorar los ambientes de negocio y el desarrollo productivo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

***Desarrollo territorial e infraestructura productiva.*** A pesar del crecimiento promedio de 5.8% anual del país en los últimos años, este ha sido heterogéneo entre las regiones del Perú. Se requiere de políticas de integración territorial para poder superar dicha brecha y que pueden soportarse en tres indicadores a trabajar: desarrollar el territorio con un mayor grado de cohesión en cuanto a lo físico, económico, social e institucional en los distintos niveles del Estado, desarrollar una red de ciudades sostenibles para el desarrollo territorial y asegurar la provisión de infraestructura productiva suficiente, adecuada y de calidad que favorezca la integración, la competitividad y la productividad (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

***Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.*** El Perú debe enfrentar tres importantes retos ambientales: (a) la reducción de males transmitidos a través

del agua, enfermedades causadas por la contaminación atmosférica; (b) conservar y utilizar sosteniblemente la diversidad biológica; y (c) minimizar la vulnerabilidad frente a desastres naturales. Para esto deberá asegurar la calidad ambiental adecuada para el desarrollo de las personas y las empresas. Asimismo, deberá garantizar la disponibilidad y calidad de los recursos hídricos y promover la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. Sin dejar de lado la reducción de la vulnerabilidad ante el cambio climático y los desastres naturales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Tabla 2

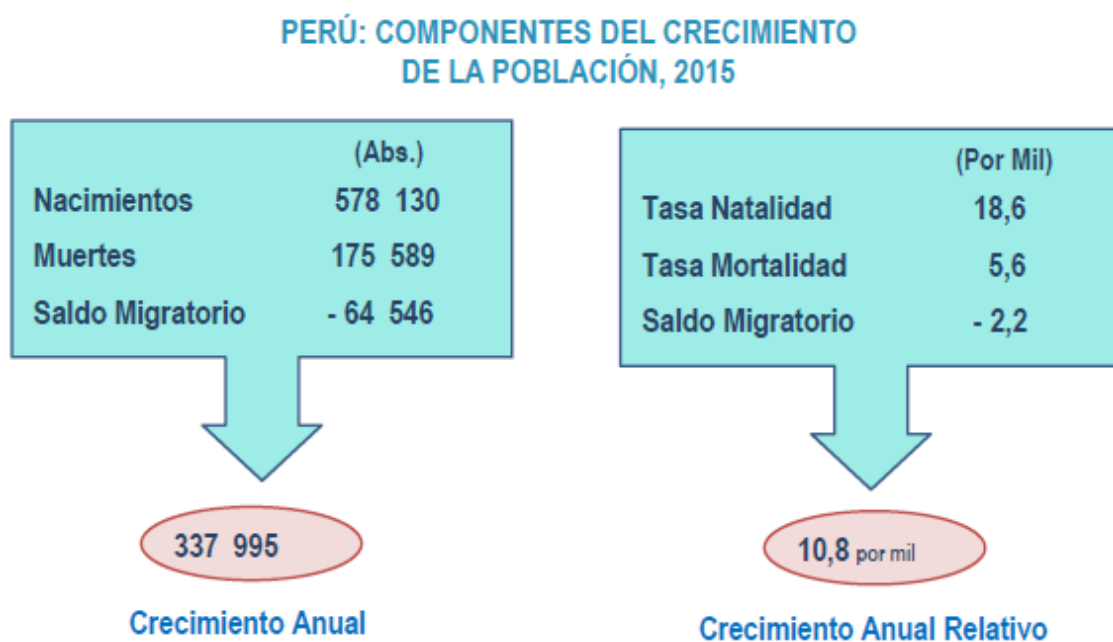
*Matriz de Interés Nacional*

Interés Nacional	Intensidad de los Intereses			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos humanos e inclusión social	Perú Colombia* Chile* Estados Unidos* España*	China*		
2. Oportunidades y accesos a los servicios		Estados Unidos* España* Chile* China*	Perú Colombia*	
3. Estado y gobernabilidad	Perú Estados Unidos** Colombia*	España* China* Chile*		
4. Economía diversificada, competitividad y empleo			Perú Colombia* Chile** Estados Unidos** España* China*	
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva		Perú* Colombia* Chile*	Estados Unidos** China* España*	
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres			Perú China* Chile* Colombia* Estados Unidos* España*	

Interés Común\*  
Interés Opuesto\*\*

### 3.1.2. Potencial nacional

**Demográfica.** El Perú tiene una población superior a los 31 millones de habitantes, con una proyección a 33 millones para el bicentenario en el año 2021, de los cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres, en forma porcentual no es significativa la diferencia, pero son aproximadamente 60 mil hombres más que mujeres. Aproximadamente el 32% de la población se encuentra en Lima, capital del país, seguido por La Libertad que cuenta con solo el 5,8% de la población. Como se muestra en el gráfico líneas abajo, la población nacional está creciendo a un ritmo de 11 personas por cada mil habitantes, cifra que no se tenía desde hace unas décadas (“Día mundial de la población”, 2015).



*Figura 13.* Componentes de Crecimiento de la Población, 2015

Tomado de “Día Mundial de la Población”, por el INEI. 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)

Se ha estimado un crecimiento de 1.1% anual hasta el 2021 y a partir de ahí hasta el año 2050 esta tasa se reduce a un 0.66% anual. Como se muestra en el siguiente cuadro, se ha calculado, con base en las tasas previamente comentadas, que la población nacional será de más de 33 millones de personas en el año 2021 (Plan Bicentenario, 2011).

Tabla 3

*Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (miles de habitantes)*

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7,023	10,420	14,122	17,762	22,639	28,221	29,798	33,149	40,111
Periodo		1940 - 1961	1961 - 1972	1972 - 1981	1981 - 1993	1993 - 2007	2007 - 2011	2011 - 2021	2021 - 2050
Tasa de crecimiento promedio por periodo		1.90%	2.80%	2.60%	2.00%	1.60%	1.10%	1.10%	0.66% 2050: 0.33%

Nota. Tomado de “Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2012” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011 ([https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/)).

**Geográfica.** El país está dividido en tres regiones naturales; costa, sierra y selva. La costa representa solo el 11.7% del territorio nacional; sin embargo, contiene a más del 50% de la población. La sierra tiene una extensión equivalente al 27.9% del territorio nacional y la selva representa más del 60% del Perú (“Día mundial de la población”, 2015). Recorriendo más de tres mil kilómetros se extiende el mar de Grau, una parte del océano Pacífico junto a la costa peruana. Considerado como una cuarta región natural, está conformado por 200 millas paralelas al litoral peruano, desde Boca de Capones en Tumbes hasta la línea de la Concordia en Tacna (“El mar peruano”, s.f.). Además, nuestro territorio colinda con cinco países, Ecuador y Colombia en el norte, Brasil en el este y, Bolivia y Chile en el sur. En total, el Perú cuenta con un perímetro fronterizo de un poco más de diez mil kilómetros, siendo la frontera con el Mar de Grau la más grande y la de Chile la más pequeña, esta última mucho menor que el resto de fronteras (Carpeta Pedagógica, 2014).

Perú se ubica dentro de los 12 países con mayor variedad de biodiversidad y ecosistemas, obteniendo un reconocimiento mundial por su potencial de desarrollo sostenible. Dentro del territorio nacional se han identificado 11 ecorregiones: (a) el mar frío, (b) el mar tropical, (c) el desierto costero, (d) el bosque seco ecuatorial, (e) el bosque tropical del Pacífico, (f) la serranía esteparia, (g) la puna, (h) el páramo, (i) los bosques de lluvias de altura, (j) el bosque tropical amazónico y (k) la sabana de palmeras. Cada una de estas ecorregiones posee áreas naturales protegidas, las cuales a su vez albergan los más

asombrosos ecosistemas de nuestro país. Por ejemplo, dentro de la puna o pastizales naturales andinos se despliegan 18 millones de hectáreas que poseen diversos ecosistemas y una amplia y valiosa gama de biodiversidad que es de suma importancia a nivel global (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, s.f.).

**Económico.** En los últimos diez años se viene experimentando un crecimiento sostenido del PBI con una tasa promedio de 6%. En el año 2016 se tuvo una tasa de crecimiento de 4.3%, valor superior al promedio de la región latinoamericana por encima de Colombia, México y Chile. El Fondo Monetario Internacional ve al Perú como una “estrella en ascenso” (Resultados macroeconómicos, 2016). Gracias a estos resultados es que el Perú ha logrado mejorar su clasificación de riesgo a niveles de BBB+ para S&P, BBB+ para Fitch y A3 para Moody’s, las tres principales empresas de clasificación de riesgo a nivel mundial (Dirección de Análisis y Estrategia, 2017). Además, ha mantenido sus reservas internacionales netas por encima de los 60 mil millones de dólares y una deuda pública promedio de 23% del PBI en los últimos ocho años (Resultados macroeconómicos, 2016).

**Tecnológico.** Con el pasar de los años, el Perú ha mantenido un crecimiento económico, pero no lo ha hecho con un desarrollo tecnológico que lo acompañe. Existen esfuerzos como los del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC) para incentivar en el país iniciativas tecnológicas o científicas que contribuyan al desarrollo económico. El CONCYTEC es un organismo especializado que se encarga de dirigir, fomentar, evaluar y ejecutar actividades del estado para apoyar al desarrollo en ciencia, tecnología e innovación (“Hacia una economía”, 2016). Sin embargo, estos esfuerzos no son suficientes porque falta una cultura de innovación en el país. Para el *World Economic Forum*, el Perú se encuentra en el puesto 113 de 137 en conceptos de innovación; siendo uno de los 12 pilares que bajan el nivel competitivo del país (Schwab,

2017). En la siguiente figura (15) se aprecia el desempeño general de Perú, donde el pilar 12 es de innovación.

### Performance overview

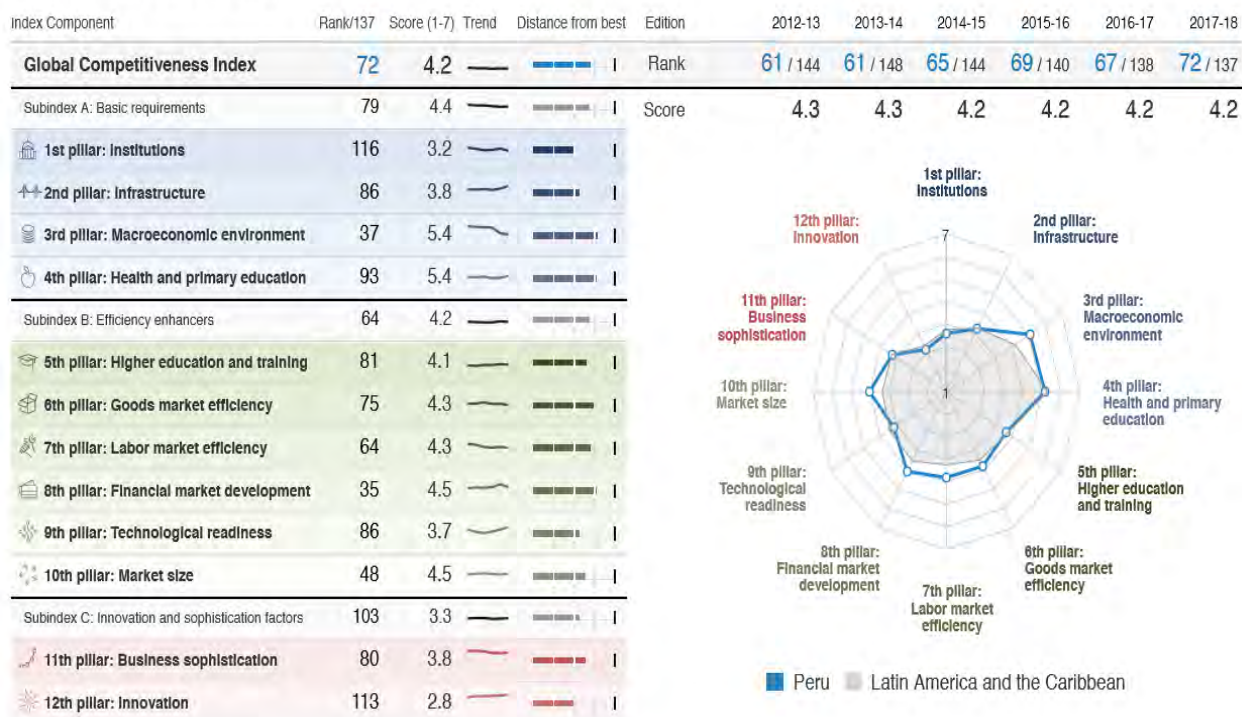


Figura 14. Rendimiento del Perú.

Tomado del World Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

**Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú siempre se ha caracterizado por su gran diversidad cultural y territorial. Desde sus inicios en el Imperio Inca, el desarrollo de grandes culturas como la Paracas, Nazca, Chavín, etc., pasando por el virreinato, la independencia y hasta la actualidad, estas características representan a un país diverso, pero con problemas de igualdad e identidad (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

No es difícil evidenciar el nivel de desigualdad que existe en el Perú, ya sea en Lima comparando distritos como San Borja o Miraflores con otros ubicados en la periferia de la capital; o inclusive comparando Lima con otras regiones del país. El español es el idioma oficial del país, pero muchos todavía hablan solo quechua y no tienen las mismas

oportunidades de crecimiento que otro peruano que sí habla español (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

**Organizacional y administrativo.** La República del Perú está conformada por tres poderes; el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial. Cada uno con funciones específicas y alineadas a lo que cada uno de sus nombres significa. Dentro del Ejecutivo se encuentra el presidente de la República y un gabinete ministerial conformado por 19 carteras. El presidente es elegido por el pueblo y este elige a su gabinete. Por otro lado, el Legislativo está conformado por los congresistas de la República, elegidos por el pueblo peruano al igual que el presidente. Por último, pero no menos importante, el Poder Judicial, conformado por la Corte Suprema (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

**Militar.** El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú está conformado por el Ejército, la Fuerza Aérea y la Marina de Guerra. Además, contamos con la Policía Nacional del Perú y las Fuerzas que vigilan las fronteras. Estos representan los comandos operacionales, pero también existen comandos especiales formados con motivos específicos. El Comando Especial Ucayali y el Comando Especial VRAEM son algunos de los equipos conformados con fines particulares en lugares puntuales del país (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

En lo que respecta a la seguridad del Perú, presenta un alto nivel de inseguridad debido a que se han presentado diversos casos de secuestros, abusos sexuales, violencia, venta de drogas, etc. Por ejemplo, el Ministerio del Interior expresó que la mayoría de los grupos de pandillas están conformados por jóvenes adolescentes que están en un rango de edad de 15 a 18 años. Es por ello que la nación busca fortalecer la fuerza policial del Perú mediante el trabajo en conjunto con el Poder Judicial y el Ministerio de Justicia; implementando centros de integración que fomenten a la solución de los problemas mencionados anteriormente. Claro está que se requiere de una buena capacitación para que

adopten las sanciones necesarias a imponer ante la delincuencia e inseguridad, buscando la generación de confianza del pueblo peruano en el estado (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Sin embargo, para lograr tales puntos es necesario trabajar dentro del sistema de justicia del país, para así lograr un fortalecimiento continuo dentro de las instituciones del estado (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los principios cardinales son la base de la política exterior y permiten realizar los objetivos de un país, ayudando a visualizar las posibles oportunidades y amenazas, entre las que están: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos. Es por ello, que tales principios están relacionados con las directrices de las organizaciones del estado.

***Influencia de terceras partes.*** Con el avance de la tecnología, la comunicación ha mejorado notablemente, no solo internamente sino también entre países. Eso ha permitido mejorar las relaciones entre estados, poder tener más negocios y aumentar el comercio, la industria y los servicios. De acuerdo al Plan Estratégico Nacional exportador 2025:

Se formula con un enfoque competitivo a fin de generar instrumentos que den soporte al sector empresarial y fortalezcan las capacidades institucionales para lograr la sostenibilidad del sector en el largo plazo buscando apoyar, decididamente, la internacionalización de la empresa peruana, bajo cuatro pilares fundamentales:

a) internalización de la empresa y diversificación de mercados; b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; c) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional; y d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. (Mincetur, 2015, p. 3).

En la sociedad peruana se ha notado un aumento de los dispositivos móviles, computadoras, uso de diversas aplicaciones y servicios de internet, lo cual ha generado la necesidad en los peruanos de requerir mayor demanda del uso de tecnología, buscando con ello mayor transparencia y calidad en lo concerniente al uso de los servicios. Con ello, se notó que el fenómeno de la tecnología en los países ha dado origen a cambios en el ámbito de las comunicaciones, requiriendo el desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías (Plan Estratégico de Gobierno Eléctrico, 2014).

Por otro lado, existe poca institucionalidad en el país ya que hay desconfianza de la sociedad hacia entidades gubernamentales, eso es debido a la ineficiencia en lograr gestionar los recursos que poseen, a diferencia del tiempo de respuesta que puede generar el sector privado, catalogando al estado como burocrático. Por ello, el estado debe lograr gestionar el desarrollo de la tecnología, para acoplarse a lo que exige la ciudadanía peruana, haciendo alianzas con apoyos en las TIC, tomando en consideración las prácticas internacionales. Y de tales cambios se pueden enterar las personas, por estar en la presencia de un mundo globalizado y que cada día está más conectado, gracias al uso de las redes sociales que facilitan el acceso a la información, como también lo permite internet, la cual ha generado una tendencia (Plan Estratégico de Gobierno Eléctrico, 2014).

***Lazos pasados y presentes.*** Algo que debe tener presente el Estado peruano es que los mercados internacionales han dado origen a diversas formas de crecimiento económico de un país, ya que en la historia del Perú se notó que la economía entre los años 1975 y 1990 estuvo en gran decadencia a nivel de su desarrollo económico. Sin embargo, a partir de 1990 dio un giro radical, esto se debió a que tuvo un crecimiento notable de su PBI por los cambios estructurales que se presentaron. Esto se vio reflejado en el manejo eficiente de la distribución de los recursos del país, en aspectos tales como la productividad de los componentes estratégicos o en innovación y educación, que son la base de impulso que

requiere un país para su desarrollo y obtención de eficiencia operacional. Para lograr gestionar de forma efectiva los recursos, se busca la eficacia de las operaciones en diversas áreas de desarrollo del Perú. Sin embargo, en lo que respecta a los líderes del mundo y regionales del país, las instituciones gubernamentales se encuentran en un estado bajo (Loayza, 2016).

**Contrabalance de intereses.** El crecimiento de la economía peruana en los últimos años ha sido notable, debido a las inversiones que ha tenido el país en diversos aspectos, como también cambios en la productividad en lo que respecta la gestión de los recursos de la nación. Sin embargo, al ver la crecida económica en los últimos 45 años el Perú ha sido realmente decepcionante ya que, al comparar el desarrollo económico de otros países, el Perú tan solo ha mostrado un alza del 1% en lo que respecta al producto per cápita por año, lo cual queda por debajo de países ubicados en Latinoamérica, como se puede apreciar en la siguiente figura:

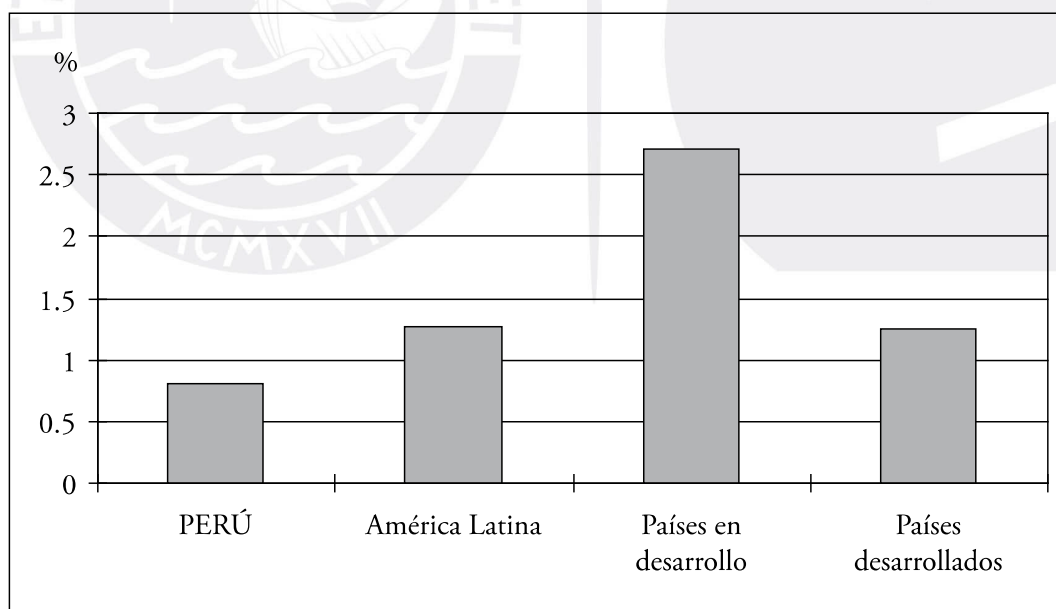


Figura 15. Tasa de crecimiento del PBI per cápita en el Perú y en otros países (1960-2004/05).

Tomado de Loayza, N. V. (2008). El crecimiento económico en el Perú. *Economía*, 31(61), 9-25. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/477/468>

Nota: El periodo comprendido es de 1960-2005 para el Perú y 1960-2004 para el resto de países.

Es por ello que se puede visualizar que el crecimiento en los años señalados ha sido tétrico a nivel económico (Loayza, 2008). No obstante, a partir del año 2005 el Perú empezó a mostrarse como una economía en búsqueda de incrementación, es decir, ser una nación de mayor incremento, presentando estabilidad y atractivos a los inversionistas extranjeros, como también la implementación de sistemas de evaluación y de gestión que buscan mejoras de los procesos y obtención de resultados. Esto conduce al país a introducir un cambio en lo que respecta a la forma de ejecutar su presupuesto, planificación y gestión de los recursos (Shack & Rivera, 2017).

**Conservación de enemigos.** En cuanto a este punto en particular, es la confrontación constante que tienen los ciudadanos peruanos con el estado chileno. En ello se hace referencia a temas comerciales como la minería y la agroexportación. Por otra parte, están las constantes disputas de temas de territorios, la creación del pisco, la selección de fútbol, etc. Sin embargo, tal competencia obliga a los peruanos a querer ser mejorar continuamente, buscando diferenciarse de su constante rival Chile. Por ello, el Perú debe tener un factor a considerar, que es el de mayores inversiones a nivel de educación y formación profesional, ya que la educación que prevalece en Chile es superior a la peruana (Loayza, 2008).

#### **3.1.4. Influencia del análisis en Apurímac**

Geográficamente, el Perú posee una gran variedad de biodiversidad y de las 11 ecorregiones que se distribuyen a lo largo del territorio nacional, Apurímac cuenta con cinco de ellas. Esto junto con el inicio de iniciativas de desarrollo tecnológico eco-amigable y el incremento en las inversiones extranjeras por las buenas calificaciones económicas del país, hacen que la región Apurímac se vuelva atractiva para el desarrollo de actividades de investigación y biotecnología. Por otro lado, en la geografía de la región se encuentra el valle

de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro, VRAEM por sus iniciales. Esta zona es conocida por sus conflictos y los ataques del narcotráfico, por lo que el gobierno nacional ha designado un comando especial para mantener el orden, la paz, la seguridad ciudadana y garantizar el libre funcionamiento de los mercados de la región.

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

Según Bittán (2010), se notó que la economía que se maneja en el Perú está orientada hacia el largo plazo, pero no posee un sentido bien definido. Es por ello que no todos los sectores de la población se ven beneficiados por las inversiones que se hacen en el país. Por otro lado, la falta de inversionistas extranjeros es un factor a considerar, ya que no se toma en cuenta el país como posibilidad de conformación de nuevas empresas, sino que se compran las que ya existen. Por otro lado, hay un retraso a nivel de desarrollo de nuevas tecnologías, así como también una alta ineficiencia en el sector educativo y salud. A pesar de lo anteriormente mencionado, el Perú tiene una economía reconocida por otros países por la tasa de crecimiento que ha tenido en la última década.

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

Se conoce que el territorio del Perú es de 1'285,215 km<sup>2</sup>, que lo ubica como el tercer país más grande en América del Sur. Por ello, es considerado como uno de los países que posee mayores cantidades de recursos naturales, ya que cuenta con 200 millas de mar, importantes reservas minerales y que además posee 60 millones de hectáreas en la Antártida. Seguido de ello, el Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur, y limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile (Perú Travel, s.f). En la Figura 17 se podrá apreciar la diversificación de tierras y climas que posee el Perú.

Por otra parte, unas de las actividades de mayor importancia es la minería, la cual afecta notoriamente el incremento o reducción del PBI del país, ya que cuenta con recursos como el oro, cobre, bronce, zinc y plata. Un claro ejemplo de ello es que según la Sociedad

Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2016), para el año 2016 la minería logró exportar USD 1'599,000 millones, representado el 37% de las exportaciones auríferas, siendo sus principales mercados Suiza, Canadá, EE.UU., India y Reino Unido para el primer trimestre de ese año.



Figura 16. Geografía y Clima del Perú.

Tomado de *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*, por Perú Travel (s.f.). Recuperado de <https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Otro factor que vale señalar son los recursos agropecuarios, ya que se tiene previsto que para un futuro el consumo de productos orgánicos aumentará de manera representativa, lo cual vendrá a ser parte de consumo cotidiano de los ciudadanos y será el reemplazo de los productos agropecuarios tradicionales. Tomando como parte de este desarrollo, cabe destacar las actividades de ecoturismo en las que el país tiene un gran potencial (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

A su vez, el Ministerio de Agricultura y Riego (2017) dio a conocer que el Perú se sigue manteniendo como el primer productor y exportador de la quinua a nivel mundial superando a Bolivia, ya que para el año 2016 se registraron 79.29 toneladas producidas, que

representa el 53.3% del volumen del grano andino. Se tiene como regiones principales productoras a Ayacucho, Apurímac y Puno, y su mayor demanda es en los mercados de EEUU y la Unión Europea.

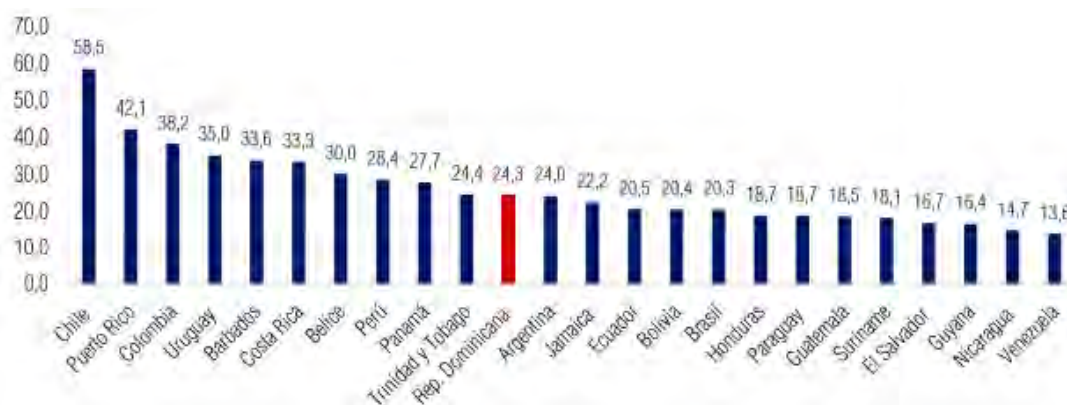
El país cuenta con una serie de fortalezas mineras. Apurímac es una de las principales regiones que tienen este recurso, puesto que posee campos de explotación de este mineral. “Apurímac es la región con mayor potencial minero en el país. Incluyendo las Bambas, alberga una cartera adicional de proyectos valorizada en USD 19,713 millones, más del 33% del total estimado en el ámbito nacional para los próximos años” (El Comercio, 2016).

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

El éxito de un país va enlazado con el nivel porcentual de la población respecto de la clase social en que se encuentra; y, en consecuencia, el nivel de consumo varía según el estrato social. Pero haciendo un estudio de la situación económica del país, las condiciones de la demanda no han sido tan favorables. El Banco de Crédito informó de un pronóstico de alza económica para el año 2017; sin embargo, sucedió un periodo de inestabilidad política que generó desconfianza en el sector empresarial del país. A ello se sumó el fenómeno de El Niño que afectó notoriamente a varias zonas del norte del país. Esto hizo que un pronóstico de crecida del PBI de 4.2% cierre a un 3.5%. Pero a pesar de ello, el Perú supera en crecida económica a Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile (“BCP recortó a,” 2018).

Por otra parte, en años anteriores se ha observado que la economía peruana ha reflejado un crecimiento rápido, ya que está arrojando cifras en promedio del 5.8% del crecimiento del PBI y teniendo una baja inflación. Además, el entorno en el que se desenvuelven las actividades económicas del Perú son favorables por contar con políticas macroeconómicas prudentes, como también unas reformas estructurales en diversas áreas, lo cual permite que dicho escenario se pueda dar. Por tanto, gracias a este crecimiento económico se ha generado una reducción de la pobreza a nivel nacional, ya que se produjeron

mayores oportunidades laborales y se vio un descenso del 45.5% en el 2005 a 19.3% para el 2015; es decir, que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza (“Perú Panorama General”, 2017). Sin embargo, a pesar de los factores favorables que puede tener la economía peruana y de la diversidad de recursos naturales que posee la nación, se encontró que los niveles de desempeño en el Perú están muy por debajo a nivel mundial. En la siguiente figura se podrá detallar el índice de desempeño que posee Latinoamérica y el Caribe a nivel global



*Figura 17.* Desempeño Latinoamérica y el Caribe en el Índice de Emprendimiento 2018 (GEI).

Tomado de Consejo Nacional de Competitividad. *Índice Global de Emprendimiento 2018* Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2017/12/%C3%8Dndice-Global-de-Emprendimiento-2018-.pdf>

Se observa que en lo que respecta a las habilidades de emprendimiento e innovación, Chile sigue superando al resto de los países de Latinoamérica y que estos podrán mejorar si se enfocan con mayor profundidad en sus procesos de innovación y la disponibilidad de capital de riesgo.

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

Los países, al igual que las empresas, buscan fidelizar a los clientes mediante una estrategia de marketing que permita marcar diferencias frente a las demás. Es por ello, que deben implementar una diversidad de acciones que les permita lograr tal objetivo, como el buscar clientes para generar mayor rentabilidad. Como señaló Medallo, citado por Villahermosa (2015), “las empresas se esfuerzan mucho en atender bien a sus clientes de alto valor, que pueden ser el 10% de su cartera, pero les mueven el 80% del negocio” (p. 1).

En lo que respecta a la rivalidad que posee el Perú a nivel de sus actividades económicas, encontramos que la quinua ocupa el primer lugar en producción y exportación agrícola, ya que según el Ministerio de Agricultura y Riego (2017) presentó los siete valores. El Perú se encuentra primero con un 53.3% del volumen de ese grano andino, luego se encuentra Bolivia que es su principal contrincante y finalmente está Ecuador que contribuyeron respectivamente con un 44% y 2.7% de los mercados internacionales.

Por otra parte, se notó que la minería del Perú y la de Chile demandarán proyectos de USD 120 mil millones en una inversión en conjunta. Sin embargo, la Sociedad Nacional de Minería Petróleo (2016) y Energía comentó que ciertas empresas están desistiendo de la intervención de dicho proyecto, debido a que el costo del mismo es adicto a la inversión, haciéndola menos atractiva para los mercados nacionales.

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

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Perú busca fomentar con gran impulso el turismo con la exportación de servicios, la cual está suscrita por el ex presidente Pedro Pablo Kuczynski. Se destaca la importancia de los beneficios que tendrá en la economía del país, ya que va a permitir el desarrollo de nuevas ofertas laborales. Se busca poder ofrecer un portafolio de futuros proyectos que puedan beneficiar al estado peruano, formando sinergias entre las empresas locales y las regiones con el fin de lograr impulsar más a la economía, teniendo un mayor grado de atracción a nivel internacional como nacional y el poder generar un mejor servicio. En la Tabla 4 se podrán notar los índices de competitividad del ranking mundial.

Se hace hincapié en que el Perú requiere de mayor interacción entre las empresas y las instituciones gubernamentales en lo que respecta a la investigación y desarrollo de las industrias, para poder posicionarse entre los primeros puestos del ranking plasmado

anteriormente, impulsando con ello la economía del país, creando valor en las empresas y mayor tasa de empleo.

Tabla 4

*Índice Global de Competitividad*

País / Economía	IGC LA	IGC Mundo	Puntaje
Chile	1	35	4.58
Panamá	2	50	4.38
Costa Rica	3	52	4.33
México	4	57	4.29
Colombia	5	61	4.28
Perú	6	69	4.21
Uruguay	7	73	4.09
Brasil	8	75	4.08
Ecuador	9	76	4.07
Guatemala	10	78	4.05
Honduras	11	88	3.95
El Salvador	12	95	3.87
República Dominicana	13	98	3.86
Argentina	14	106	3.79
Nicaragua	15	108	3.75
Bolivia	16	117	3.60
Paraguay	17	118	3.60
Venezuela	18	132	3.30
Haití	19	134	3.18

Nota. Adaptado de “Índice Global de Competitividad, Mundial 2010-2016,” por Observatorio de Competitividad de la República Dominicana, 2012. Recuperado de <http://competitividad.org.do/indice-global-de-competitividad/>

### 3.2.5. Influencia del análisis en Apurímac

De acuerdo con el análisis competitivo del país, resulta oportuno destacar que se presta para lograr promover el desarrollo de las actividades de turismo, minería y en conjunto el lograr impulsar la educación en las diversas regiones del país. Lograr establecer un alto nivel de calidad y satisfacción tanto en la población que habita en las diferentes localidades del país, como el lograr un grado de satisfacción en los clientes que visitan dichas regiones por turismo. En consecuencia, el promover el desarrollo de Apurímac en los anteriores puntos

resaltados, logrará impulsar la región y generará mayores oportunidades laborales; y que finalmente la región tenga un alto índice de desarrollo social, económico, político y ecológico.

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

El análisis PESTE se refiere específicamente al análisis externo de la organización y el entorno, así como las influencias que afectan directa e indirectamente la competitividad del departamento de Apurímac (D'Alessio, 2015). El análisis PESTE considera siete categorías de factores externos claves que afectan directamente a los productos, mercados, y organizaciones en todo su ámbito. Relacionado bajo un mismo sector en el cual se analizan las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales, y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2008).

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

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales de la región Apurímac están regidas bajo una estructura orgánica (ORD. REG. N° 015-2011 GRA), la cual comprende un gobernador o presidente regional, cuya jurisdicción y mandato rigen hasta el mes de octubre del año 2018. Esta estructura orgánica está comprendida por un consejo regional, gobernador regional, vicegobernador, gerencia general regional, gerencia general de planeamiento presupuesto y acondicionamiento territorial, dirección regional de administración, gerencia regional de desarrollo económico, gerencia regional de desarrollo social, gerencia regional de recursos naturales y medio ambientales como gerencia regional de infraestructura (Gobierno Regional de Apurímac, 2017).

Según la Constitución Política del Perú (1993), “los Gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Coordinan con las municipalidades sin interferir sus funciones y atribuciones” (artículo 191). Los

gobiernos regionales cuentan con autonomía completa dentro de su estructura orgánica. A su vez, el gobernador es elegido conjuntamente con un vicegobernador por sufragio directo por un periodo de 4 años, teniendo estos la posibilidad de ser reelegidos. Los miembros del consejo regional son elegidos en la misma forma y por un periodo similar de tiempo. Según la ley peruana estos mandatos son revocables e irrenunciables, con excepción de los casos previstos en la Constitución. La corrupción en el país es un problema que se ha vuelto crítico en todos los gobiernos y regiones del mismo. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que la corrupción desplazó a la delincuencia como el principal problema que afecta al país según la última Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) realizada entre noviembre de 2016 y abril de 2017. En el cuarto trimestre del año 2018 se realizarán las elecciones municipales y regionales en el Perú. Esto provocaría cierta desaceleración en lo que respecta a inversión pública en Apurímac por la incertidumbre electoral (Reátegui, 2018).

En el caso de la región Apurímac, la corrupción no está exenta en sus gestiones anteriores. Un claro ejemplo fue lo sucedido en el año 2017, el Consejo Regional de Apurímac decidió vacar de su cargo al consejero regional de la provincia de Antabamba, William Collado López, debido a que fue sentenciado por el delito de corrupción en agravio de la Municipalidad Distrital de Andarapa, cuando se desempeñaba como administrador en el año 1999 (El Comercio, 2017). Dentro del índice de Progreso Social del 2017, Apurímac ocupó el puesto 11 con 59.8 puntos en la dimensión de Seguridad Personal (Marquina & Carpio, 2017).

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

A lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.8% en un contexto de baja inflación (promediando 2.9%). La presencia de un entorno externo

favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema disminuyó de 27.6% a 9% en ese mismo tiempo (Banco Mundial 2017).

Sin duda alguna, el país en los últimos años ha tenido una tasa de crecimiento constante con respecto al PBI nacional. Una tasa de crecimiento que no ha sido constante según sus variaciones, teniendo años altos al igual que otros más bajos. Sin embargo, ha mantenido una tasa de crecimiento permanente a partir del año 2000.

Tabla 5

*Producto Bruto Interno para el Periodo 2000-2016*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producto Bruto Interno	2.7	0.6	5.5	4.2	5.0	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9

*Nota. Producto Bruto interno para el periodo 2000-2016*

*(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>)*

Con respecto a la región de Apurímac, el producto bruto interno de la región se ha mantenido constante y en crecimiento de forma similar a la del país. El PBI de la región tuvo un crecimiento en los últimos años de manera considerable. Creció entre los años 2015 y 2016 en 141%.

Entre las principales actividades económicas de la región de Apurímac están la extracción de petróleo, gas y minerales que representó en el 2016 un 60.91% del PBI, otros servicios representaron un 10.65% y, agricultura, ganadería, caza y silvicultura representó un 6.34%, tal como se muestra en la Tabla 6 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Tabla 6

*Apurímac: Valor Agregado Bruto por Años según Actividades Económicas. Valores a Precios Constantes (Estructura porcentual)*

Actividades	2016
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6.34
Pesca y acuicultura	0.01
Extracción de petróleo, gas y minerales	60.91
Manufactura	1.49
Electricidad, gas y agua	0.64
Construcción	8.72
Comercio	3.69
Transporte, almacén, correo y mensajería	1.18
Alojamiento y restaurantes	0.99
Telecomunicaciones y otros servicios de información	0.82
Administración Pública y Defensa	4.56
Otros servicios	10.65
Valor Agregado Bruto	100.00

*Nota. Producto bruto interno por departamentos (cifras preliminares)*  
 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>)

Es importante tener en consideración que la fuerte depreciación del dólar ayudó a que los precios del cobre repunten. A su vez, hay varios inversores chinos que toman ganancias sobre apuestas a precios más bajos por la fortaleza del euro frente al dólar, esto genera mayor demanda del cobre. Se prevé que la economía global crecería a un ritmo sostenido para el año 2018. Esto generaría mayores expectativas y por ende una demanda sólida de metales (Gestión, 2018).

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas**

En el caso de la región Apurímac, al año 2016 tenía una población de 462,800 habitantes, lo que equivale a 22 personas por kilómetro cuadrado. Su capital Abancay registra una población de 107,500 mientras que la ciudad de Andahuaylas cuenta con una población de 169,200. La región de Apurímac cuenta con una población que puede ser económicamente activa de 294,572 aproximadamente, el 63.65% de su población en total (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Cabe mencionar que la región Apurímac se encuentra entre el grupo de regiones con las tasas más altas de analfabetismo, con un porcentaje de 14.5%; mientras que Huánuco

tiene un 16.6% y Huancavelica un 14.9%. Las regiones andinas del país en general presentan las tasas más altas de analfabetismo. El promedio de analfabetismo del país es de 6.2% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012).

Con respecto a las cifras de desnutrición infantil, la región cuenta con un porcentaje de 20%, cifra que representa a niños y niñas menores de 5 años. La región ha presentado una reducción en cuanto a la desnutrición en la población infantil con el paso de los años, sin embargo, también está dentro del grupo de regiones del país con mayor porcentaje con respecto a este indicador. El promedio de desnutrición en el país es de 13.1% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012).

El Ministerio de Educación del Perú (2015) en su unidad de estadística “Apurímac: ¿Cómo vamos en educación?” menciona:

A manera de conclusión, podemos decir que la región Apurímac muestra ciertas desventajas sociales y económicas: una población mayoritariamente rural, crecimiento económico poco sostenido y altos índices de pobreza que, aunado a otros factores sociales, lo ubican en los últimos lugares en desarrollo humano entre todas las regiones del país. A pesar de dichas dificultades, los resultados de Apurímac muestran una alta mejoría en los indicadores educativos analizados, lo que es muy positivo. Sin embargo, los resultados de Apurímac son aun inferiores al promedio nacional y otras regiones, por lo que aún es necesario continuar con la mejora sostenida en diferentes aspectos, desde infraestructura hasta aprendizajes. (p. 36)

El acceso a la educación en Apurímac en líneas generales es bastante limitado, con elevadas tasas de retiro y bajos niveles con respecto a sus indicadores educativos, esto hace que la población tenga una deficiente mano de obra calificada. Esto se debe a que el acceso se limita en todos los niveles educativos como primaria, secundaria y superior. Primordialmente a nivel universitario, donde es difícil encontrar mano de obra calificada en la región.

El 71% de la población de Apurímac tiene como idioma materno el quechua y solo el 29% el castellano, es decir que el quechua es idioma oficial en esta región ya que la mayor parte de su población lo habla (Ruiz, 2010). El idioma inglés actualmente es más fácil de aprenderlo en la capital de Apurímac, Abancay, ya que el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA) cuenta con un local donde ofrecen clases, ellos tienen como objetivo crecer en el interior del país (“Icpna es considerado,” 2017).

Otro mercado importante relacionado con el turismo es el denominado turismo vivencial. Este tipo de turismo es aquel que guarda relación con la experiencia de vivencia por parte del turista con el poblador local de la zona y centra sus experiencias en vivir y experimentar el día con el poblador, lo cotidiano de su vida, de su trabajo diario, de su realidad, etc. En el caso de Apurímac, el turismo vivencial está relacionado con el poblador que vive de la tierra, de sus cultivos, de su ganado y de la naturaleza. En el caso del turista extranjero, compartiría estas experiencias de forma diaria con el poblador local.

En este rubro existe un gran mercado potencial que proviene de Asia, específicamente de países como Japón y China. Esto se debe a que, al ser países milenarios, con mucha historia y cultura, les gusta compartir con las comunidades originarias de cada lugar, y Apurímac es un destino ideal para realizar esta actividad (Attract China Blog, 2015).

Por este motivo es pertinente destacar al turismo vivencial como potencial atractivo turístico de la región de Apurímac. El turismo vivencial guarda mucha relación con la naturaleza del lugar. Esto sin dejar de lado la emoción de la aventura, ya que buscan mayor contacto con el medio ambiente siendo la flora y la fauna fortalezas de la región Apurímac (Seminario, 2008).

Es importante tener en consideración que el 89% de los turistas de aventura recomendarían el Perú para realizar turismo de aventura por los deportes y por los asombrosos paisajes con los que cuenta la región. De este porcentaje, el mayor flujo de

turistas con intereses en los deportes de aventura llegaría de Norteamérica y Sudamérica (Promperú, 2008).

Otro factor a considerar es que los pobladores peruanos se caracterizan por ser serviciales y por excelente trato hacia los demás. Ser un país donde el turista extranjero será recibido de forma cálida, grata y acogedora es un factor clave para el turismo. Promperú lanza campañas de la marca Perú que incentivan el turismo y la cultura e invitan al turista extranjero a conocer el país (Robinson & Silverman, 2015).

Es importante recalcar que en el Perú la mayoría de proyectos mineros ha tenido baja o muy poca aceptación. En muchos de los casos se ha llegado a conflictos sociales tan graves que se pierden vidas humanas. Apurímac no escapa de estos conflictos sociales. En el año 2017 los vecinos de Challhuahuacho, en la provincia de Cotabambas en Apurímac realizaron un paro indefinido puesto que exigían al Gobierno y a la minera MMG Las Bambas que se cumplieran varios de los compromisos pactados. Este paro fue realizado de forma indefinida y radical por parte de los pobladores (Neyra, 2015).

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas**

En el caso de las fuerzas tecnológicas y el acceso de los hogares a las tecnologías de información y comunicación, en el primer trimestre del 2017, por cada 100 hogares del país, 93 hogares tenían o contaban con al menos un medio de comunicación. Mientras que, en similar trimestre del año 2016, por cada 100 hogares, 92 contaban con al menos un medio de comunicación, es decir solo hubo un incremento en 1 con respecto al año previo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Un punto interesante del informe de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares es que el acceso a estas tecnologías se intensifica en hogares donde los jefes o cabezas de hogar cuentan con mayor nivel de educación (Instituto Nacional de Estadística e

Informática, 2017). Una clara regla en la cual a mayor educación hay mayor acceso a tecnología e información.

En el aspecto científico, el Perú cuenta con un plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano (PNCTI 2006-2021), que propone poner estas herramientas al servicio de los objetivos sostenidos del país. Se trata de un plan elaborado con criterio participativo y descentralizado y con la colaboración activa de todos los miembros del sistema (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2017).

A través de un proyecto de inversión pública para generar una verdadera inclusión digital en el Perú, en el año 2016, la cartera de Transportes y Comunicaciones, informó que Apurímac sería una de las regiones más beneficiadas con el acceso a la red dorsal de banda ancha. Esto significó que todo Apurímac tendría acceso a internet de mejor calidad a través de red de fibra óptica (Red de Comunicación Regional, 2016).



*Figura 18.* Tendido de la red dorsal nacional y la red regional de fibra óptica en Apurímac. Tomado de la página web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Recuperado de

[https://www.mtc.gov.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Apurimac.pdf](https://www.mtc.gov.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Apurimac.pdf)

“La política vial es también una política de inclusión social porque tiene como objetivo desplegar infraestructura donde históricamente ha sido escasa” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015, p. 4). Apurímac es una región que hasta el año 2016 tenía proyectado terminar con el 72% de la red nacional pavimentada en la región. Esto se debe que, a través de Ministerio de Transportes y Comunicaciones, se realizó una serie de inversiones para garantizar la mayor integración física del país (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015).

Sin embargo, esto no quita que años previos la región no tuviera vías de acceso para poder integrarse en su totalidad. A esto se le suma que el aeropuerto ubicado en Andahuaylas es de acceso limitado y comercialmente no importante debido a que solo cuenta con un vuelo diario cuatro días a la semana operados por la empresa LC Perú. La región cuenta con infraestructura deficiente para el éxito estratégico de su gestión. Esto puesto que no tiene la interconectividad de una región comunicada, ágil y de fácil acceso.

Es importante recalcar que la región Apurímac, en alianza con Mincetur, viene desarrollando la construcción de telecabinas para el santuario de Choquequirao. Como bien menciona el viceministro de Turismo, Roger Valencia, con respecto a esto:

Lo que queremos hacer es que no solo haya solo una pista que conecte Cusco, Machu Picchu, Valle Sagrado, media vuelta y luego a su casa... queremos que esos viajeros completen el anillo, que vayan por estos mismos lugares y continúen su viaje hacia Apurímac, por donde se puede acceder hacia el complejo de Choquequirao y para lo cual debe convertirse en plataformas de servicios. (“Mincetur anuncia la,” 2017, párr. 7)

De esta forma se pretende integrar a la región de Apurímac al circuito turístico sur oriental del país, circuito turístico más importante del Perú.

Un factor de suma importancia en el análisis externo de la región es aquel que está ligado al aeropuerto de Chincheros. A partir del 2018 se empezará a trabajar en la construcción de este aeropuerto que estará ubicado en la región del Cusco, que limita con Apurímac (El Peruano, 2017).

Este aeropuerto internacional significa una nueva puerta de entrada al país y a la región, puesto que se prevé que capte flujo de vuelos internacionales que se dirijan de forma directa a la ciudad del Cusco, sin pasar por la capital del país. Esto logrará incentivar el turismo de forma directa a la región como al grupo de regiones del país.

Con respecto al sector de investigación y desarrollo del Perú, la cifra de inversión aumentó a S/ 5,180 millones en el 2015, cifra que significó un incremento del 18.1% a comparación del año 2014. Sin embargo, sigue siendo insuficiente para que el Perú sea un verdadero motor del desarrollo económico e innovación. El gasto en investigación y desarrollo sería de 0.2% del PBI; mientras que el gasto de miembros de la Alianza del Pacífico como México (0.54%) y Chile (0.38%), es superior al nuestro (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2018)

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

Como bien menciona Leff sobre la gestión ambiental y desarrollo sustentable a escala mundial:

El desarrollo progresivo de las fuerzas productivas (y destructivas) guiado por el objetivo de maximizar las ganancias en las economías capitalistas y los excedentes en las economías socialistas han generado, junto con el incremento de la producción y el consumo, una destrucción sin precedentes de la base de recursos de la humanidad; asimismo, ha producido desequilibrios ecológicos a escala planetaria y procesos de degradación ambiental, que amenazan al desarrollo sustentable y equitativo de la comunidad de naciones. (2005, p. 390)

Los desequilibrios ecológicos a escala global significan una mayor demanda de alimentos peruanos en el mundo y el Perú es un país productor de este tipo de insumos y tiene la capacidad para ofertar grandes cantidades, por ello habrá una mayor demanda de alimentos peruanos a nivel mundial, en especial aquellos que solo crecen en las zonas andinas, como es el caso de la quinua. Apurímac tiene diferentes variedades de quinua, como la blanca, rosada, mixta, entre otras (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Un aspecto no favorable de la región son las épocas de lluvia, las cuales ocasionan deslizamientos (Instituto Geológico Minero y Metalúrgico, 2013). Esto afecta la mayor parte de la región, puesto que origina inundaciones, bloqueos de carreteras, destrucción, etc.

Con respecto al factor de sostenibilidad. Este componente mide la percepción con respecto a la calidad del aire en las zonas urbanas, la huella ecológica, el porcentaje de aguas tratadas y el grado de deforestación. En el caso de la región Apurímac esta tiene un puntaje de 43.26% en comparación con el país. Este resultado la ubica con un nivel muy bajo de sostenibilidad en cuanto a los componentes previamente mencionados (Índice de Progreso Social Regional Perú, 2016).

A su vez, la región cuenta con una serie de actividades para desarrollar turismo y naturaleza. Entre sus principales atractivos turísticos están los baños termales de Cconoc, sitios arqueológicos como el conjunto arqueológico de Saywite y el complejo Arqueológico de Sondor. Con respecto a deportes de aventura, en la región se pueden realizar una serie de actividades como canotaje en el río Pachachaca, parapente en Sondor o downhill (Y tú qué planes, 2017).

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos**

Se realizó la siguiente matriz de evaluación de factores externos, y como resultado del análisis se obtuvo una puntuación de 2.00, por lo que la región de Apurímac está en el promedio, a pesar de ello se puede afirmar que la región no está aprovechando correctamente

algunas oportunidades y está neutralizando algunas de las amenazas del entorno. El detalle se puede apreciar en la siguiente matriz (Tabla 7).

### **3.5. Apurímac y sus Competidores**

En el Perú, una de las actividades que mayor desarrollo posee es la minería, la cual ha generado impactos tanto positivos como negativos, ya que representa unas de las actividades que más contribuye en la economía del país, pero que puede afectar significativamente el medio ambiente y a los habitantes de la región donde se está llenando a cabo su explotación. De igual forma vale la pena enfatizar que otra de las actividades que se desarrollan en el país es el turismo, ya que el Perú es uno de los mejores atractivos turísticos por poseer una de las maravillas del mundo. Por ende, se va a enfatizar en la región de Apurímac los factores expresados anteriormente, ya que las actividades de mayor productividad a desarrollar son la minería y el turismo. Es por ello que se notó que la minería posee uno de los mayores yacimientos mineros en lo que respecta a la región de Apurímac, pero en la actualidad se encuentra en la fase de explotación, y es la posibilidad de desarrollo de la zona de forma sostenida, ya que presenta ser una región de pobreza en el Perú. Por lo que para el año 2004, se presentó una licitación del proyecto minero y fue otorgado para una empresa internacional, la cual trajo consigo la obtención por parte del estado una suma de 121 millones de dólares, de los cuales se destinó un monto de 91 millones a un fideicomiso y la otra mitad al desarrollo de proyectos de la zona (Herrera, Astocondor, Loarte & Baylón, 2004).

Por otra parte, uno de los puntos que se destacó anteriormente fue el turismo, ya que representa una importante actividad que se desenvuelve en el Perú. Es por ello que en la región de Apurímac se notó el desarrollo del turismo de aventura, por presentar la posibilidad al turista de sentir la adrenalina que está buscando.

Tabla 7

*Matriz Evaluación de Factores externos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades:</b>			
1. Demanda de quinua en Europa y Estados Unidos	0.20	2.00	0.40
2. Los turistas de aventura recomendarían al Perú para realizar turismo de aventura, por los deportes así como paisajes asombrosos. Siendo en su mayoría norteamericanos y sudamericanos.	0.05	1.00	0.05
3. Los turistas asiáticos, principalmente chinos y japoneses destinan recursos a hacer turismo vivencial, les gusta compartir con las comunidades originarias de cada lugar.	0.05	1.00	0.05
4. Precios del cobre suben por mayor demanda a nivel mundial.	0.20	3.00	0.60
5. Construcción de un aeropuerto internacional en Chincheros, cerca de la región de Apurímac.	0.05	2.00	0.10
6. Proyecto del teleférico de Choquequirao que une Cusco y Apurímac y que inicialmente tendría 150,000 visitas al año.	0.05	2.00	0.10
Subtotal	0.60		1.30
<b>Amenazas:</b>			
1. Clima con temporadas fuertes de lluvia que pueden ocasionar posibles deslizamientos.	0.07	2.00	0.14
2. Poca aceptación de las empresas mineras por parte de las comunidades por mala imagen corporativa.	0.12	2.00	0.24
3. Políticos e inversionistas corruptos.	0.10	1.00	0.10
4. Poca oferta de estudios superiores.	0.11	2.00	0.22
Subtotal	0.40		0.70
Total	1.00		2.00

Por lo cual, el perfil que se halló de esta actividad es de una persona joven que se encuentra en un rango de edad de 18 a 24 años, que busca nuevas emociones, mayor aventura y para quien el riesgo se convierte en su principal motivo. Por ello, resulta pertinente destacar otra posibilidad de turismo, que es el vivencial, el cual se dirige a aquellas personas que buscan un mayor contacto con la naturaleza, que no deja de lado la emoción de la aventura, ya que el perfil de personas que buscan este turismo son aquellos que se ven motivados por el contacto con el medio ambiente, siendo su motivación la flora, la fauna y conocer otras culturas. Este perfil de personas se encuentra en un rango de edad pasados los 44 años (Seminario, 2008).

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

En lo que respecta al sector de minería, se notó la presencia de la explotación del mineral cobre. Sin embargo, realizando un vuelco en la historia ya para los años 90 trajo importantes inversiones en lo que respecta a la producción de este campo. Se generó con ello la privatización de las operaciones del Estado, como Cerro Verde y Tintaya, cuyos activos fueron vendidos a BHP y Cyprus Amax (Glave, 2007).

Teniendo el conocimiento de lo anterior mencionado, da pie a que la actividad económica minera en el país, específicamente en la región Apurímac, sea una actividad que desarrolla diversas explotaciones de minerales alrededor de su territorio, tales como el oro, plomo, plata, etc. Por ende, este campo siempre se ha enfocado en el ámbito nacional. Sin embargo, en lo que concierne a esta actividad se ve involucrada en múltiples conflictos con los pobladores de las zonas de explotación, por presentar una zona altamente pobre, los ciudadanos demandan mayores beneficios para su población (Glave, 2007). Por otra parte, la población de la región de Apurímac está conformada por 462,800 habitantes, de los cuales el 20% de los niños presentan desnutrición. Son cifras sumamente alarmantes y que deben ser

tratadas con determinación por parte del gobierno peruano, como las empresas que ejecutan sus actividades laborales en esas áreas (Herrera, Astocóndor, Loarte & Baylón, 2004).

Entonces, el poder de negociación en este caso es por parte de las empresas que buscan desarrollar sus actividades mineras en la zona, siendo un claro ejemplo de ello Las Bambas, ya que puede lograr altos niveles de rentabilidad por alcanzar una inversión cercana a los USD 2,000 millones y que gracias al giro del negocio que lleva a cabo puede generar nuevas oportunidades de empleo para la región. Pero que también deja una clara evidencia de que el país requiere mayores recursos tanto tecnológicos, como capital extranjero para darle mayor posicionamiento a la minería peruana a nivel internacional (Herrera, Astocóndor, Loarte & Baylón, 2004).

Por otra parte, los turistas también visitan el Perú para realizar deportes de aventura, principalmente trekking, pero también se practica ciclismo de montaña, montañismo, canotaje, entre otros, tal como se observa en la Figura 20.

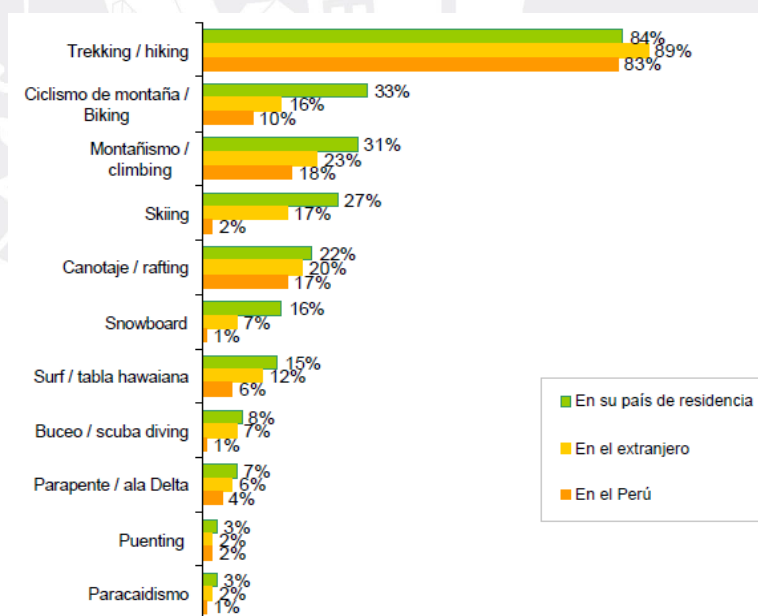


Figura 19. Actividades de aventura realizadas en su país de residencia, en el Extranjero versus las que hicieron en el Perú.

Tomado de Seminario, M. (2008, abril). Perfil del Turista de Aventura. *PromPerú*.

Recuperado de

[http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_mercados\\_y\\_segmentos\\_segmentos\\_1005\\_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1005_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf)

Asimismo, el 64% de los extranjeros que visitan el Perú han efectuado un viaje fuera de su país con el objetivo de realizar turismo de aventura, de este grupo el 75% son sudamericanos. Ahora bien, en lo que respecta al desarrollo del turismo de aventura de la región Apurímac, una de las ventajas que presenta la zona es posee grandes paisajes, lo que le brinda al turista la oportunidad de experimentar emoción tanto para el que busca adrenalina como para aquel turista que busca mayor contacto con la naturaleza presentando la atracción cultural, gastronomía, etc. Por otra parte, una ventaja que presenta la zona es el poder contar con una gran cercanía con la región de Cusco, ya que a pesar de ser un competidor directo en el sector turismo, presenta una oportunidad para los turistas que viajan por tierra por la facilidad de poder llegar en carro desde Cusco hasta Apurímac y tener la ocasión de conocer la región. Como lo que podría ser la visita de la ciudadela de Choquequirao, práctica de ciclismo de montaña, canotaje, entre otras actividades más que les permite a los dos tipos de turistas planteados anteriormente (Herrera, 2007). En la Tabla 8 se presentan las distancias entre las regiones y sus condiciones:

Tabla 8 *Distancias entre capitales de provincia de Apurímac*

*Distancias entre Capitales de la Provincia de Apurímac*

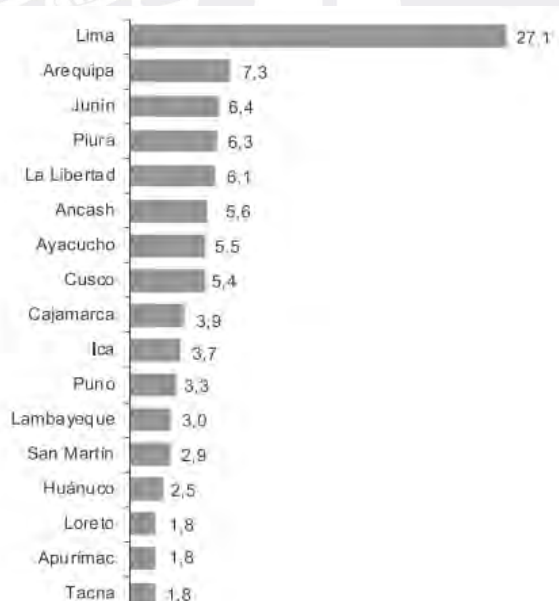
Vía	Tipo de Superficie	Distancia (km)	Tiempo (horas)
Abancay-Puquio-Nazca-Lima	Asfaltada	912	14
Abancay-Andahuaylas-Ayacucho	Asfaltada	400	15
Abancay-Cusco	Asfaltada	198	4
Abancay-Andahuaylas	Asfaltada	138	6
Abancay-Antabamba	Asfaltada	234	6
Abancay-Chalhuanca	Asfaltada	121	2
Abancay-Chincheros	Asfaltada	226	9
Abancay-Chuquibambilla	Asfaltada	105	5
Abancay-Tambobamba	Asfaltada	248	11

Nota: Herrera, M. C. W. Plan Estratégico Regional de Turismo Apurímac 2007-2015. Recuperado de <http://www.dirceturapurimac.gob.pe/web/wp-content/uploads/2012/08/PERTUR-APURIMAC-2007-2015.pdf>

Vale la pena mencionar que en la región Apurímac se cuenta con un servicio de telefonía, el cual está a cargo de la empresa española Telefónica del Perú. Y para los servicios móviles cuenta con los siguientes proveedores: Claro, Nextel y Telefónica móvil. Pero las que realmente cuentan con mayor cobertura de señal son las ciudades de Abancay y Andahuaylas (Herrera, 2007).

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En lo que respecta a la región Apurímac, la capacidad de negociar de los compradores es fuerte, ya que si disponen de la capacidad de poder influenciar notoriamente sobre los personajes que actúan en la industria que se manejan. Como, por otra parte, con los proveedores pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación (Porter, 2009). En Apurímac se han identificado diversas variables, tales como: el turismo de aventura, la minería y el turismo vivencial que abarca flora, fauna y cultura de la zona. Es por ello que se presenta la siguiente figura, detallando los departamentos más visitados en el Perú a nivel de turismo:



*Figura 20.* Principales provincias visitadas

Tomado de “Escuela Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR) Setiembre 2012-Agosto 2013”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru\\_Turismo\\_Interno.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru_Turismo_Interno.pdf)

En lo que concierne a la minería de Apurímac, se necesita puntualizar una estrategia regional que la oriente a una gestión del medio ambiente, ya que por presentar problemas de responsabilidad social no le asigna la suficiente importancia a dicha gestión. Por ello, el poder de negociación en el caso de la minería, está más orientado a los pobladores de la zona, ya que las empresas están a generar mayor valoración de los bienes y servicios ambientales de la región en la que ejecutan sus actividades laborales.

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

En lo que respecta a este punto, la región de Apurímac se clasificó según el desarrollo de las actividades que se desenvuelven en dicha región. Partiendo de la minería como su principal factor económico, esta se considera media ya que esta actividad puede ser llevada a cabo de manera ilegal, trayendo con ello fuentes de enriquecimiento ilícito y a su vez mayor tasa de violencia por las personas que practican esta actividad.

Por otra parte, el turismo se considera alto gracias a su posición geográfica, debido a que posee una gran cercanía con la región de Cusco. Ambas regiones deberían optar por trabajar en comunidad para el desarrollo del turismo tanto de aventura como el vivencial, cosa que les brindaría mayores ingresos económicos a ambas regiones. Por último, está la presencia de la quinua, que sí posee una amenaza alta debido a que la región de Puno tiene el mayor porcentaje de exportación de este producto.

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

En la actualidad, la región de Apurímac cuenta con proyectos relacionados a la actividad minera, desarrollada por la empresa Las Bambas y que da alerta a las otras mineras en busca de mayor desarrollo en este campo, como empresas que operan de forma ilegal, ya que existen posibles escenarios de beneficios para aquellas personas que carecen de una formación y en vista de la necesidad aceptan convenios con tales empresas de operar de forma ilícita. Es por ello que en lo que respecta al sector minero la posibilidad de nuevos

entrantes en la región de Apurímac es alta por tratarse de una región que presenta parte del futuro minero del Perú.

Por otro lado, en cuanto al turismo de aventura y turismo vivencial, son actividades que se pueden caracterizar por tener una amenaza baja, debido a que no se le ha visto el potencial que dispone dicha región. Esto se debe a que le dan mayor prioridad al Cusco, por tratarse del principal punto de turismo en el Perú, y ello engloba la cultura de la región, la flora y la fauna.

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

Los principales competidores de Apurímac en Latinoamérica son Potosí y Antofagasta, principalmente por la minería y el turismo de aventura, en ambas ciudades se practican deportes extremos como el trekking, montañismo y ciclismo de montaña (Seminario, 2008). Estos competidores no se deben perder de vista a futuro, cuando la región siga creciendo. Sin embargo, en quienes se debe poner mayor atención por ser competidores directos, son las regiones del Perú que tienen potencial en turismo, minería y exportación de quinua, y que además se encuentren en puestos superiores a Apurímac en el índice de competitividad regional, ya que lo que se espera es llegar a ser la quinta región del país en este indicador.

Arequipa es un competidor importante para Apurímac, ya que también cuenta con un clima favorable, su ubicación es cercana a la región pero con mayor facilidad de acceso ya que tiene un aeropuerto internacional, es una región con atractivos turísticos como el Cañón del Colca (Municipalidad Provincial de Arequipa, s.f.), y es principalmente minera, se encuentra ahí la mina Cerro Verde (Gestión, 2014), además se encuentra en el quinto puesto del índice de competitividad regional del 2016 (D'Alessio & Carpio, 2016). La Libertad también es un competidor de Apurímac, es una región que se encuentra en el norte, recibe bastante turismo por tener un clima caluroso la mayor parte del año y se practican deportes

como el surf y motociclismo, además tiene Minera Poderosa, una de las minas de oro más importantes del Perú (Banco Central de Reserva, s.f.), esta región se encuentra en el puesto siete en el índice de competitividad regional en el 2016 (D'Alessio & Carpio, 2016). Por otro lado, Cusco se encuentra en el puesto 11 del índice de competitividad regional del 2016 (D'Alessio & Carpio, 2016), no está entre los primeros puestos, pero está por encima de Apurímac en el ranking y es la región que genera mayores ingresos por turismo en el país, es productor y exportador de quinua y además tiene proyectos mineros como Antapaccay y Ares (Gobierno Municipal de Cusco, s.f.). Como se puede apreciar en la Figura 22, Apurímac y Arequipa son las regiones con los principales proyectos mineros del país.



Figura 21. Los principales proyectos mineros de Perú.

Fuente Tres regiones concentran el futuro de la minería en el Perú (2014, 13 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tres-regiones-concentran-futuro-mineria-peru-2111035>

### 3.6. Apurímac y sus Referentes

Se han tomado como referencia las ciudades de Toronto, Perth y Singapur, ya que son ciudades que tienen recursos similares en lo que respecta a minería, productos agrícolas y turismo, pero son ciudades más avanzadas que ofrecen calidad de vida a sus pobladores, oportunidades educativas y laborales ya que han sabido explotar las actividades económicas y gestionado adecuadamente los recursos.

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial

Se ha determinado que los competidores que afectan al desarrollo de la región de Apurímac en lo que respecta a la exportación de la quinua, la exportación de cobre, el turismo de aventura y el turismo vivencial que encierra flora, fauna y cultura de la zona, y además considerando la posición de cada una en el índice de competitividad regional del Perú son Arequipa, Cusco y La Libertad. Se determinaron como factores de éxito aquellas capacidades que la región debe tener para poder alcanzar los objetivos, y se hizo el comparativo con las otras regiones anteriormente mencionadas, tal como se aprecia en la Tabla 9.

Como resultado de realizar la matriz de perfil competitivo, Apurímac obtuvo un puntaje de 2.77, a pesar que es menor al de Arequipa, Cusco y La Libertad está por encima del promedio. Al realizar la matriz de perfil referencial se comparó con ciudades de otros países que cuentan con potencial minero, potencial para turismo de aventura y vivencial, y alimentos andinos que han sabido aprovechar sus recursos e ingresos para desarrollar el lugar y ofrecer una alta calidad de vida a los pobladores. Las ciudades que se han usado como referencia son Toronto, Perth y Singapur. Al compararlas, en la Tabla 10, el puntaje obtenido de Apurímac es más bajo versus dichas ciudades por el nivel de desarrollo que tienen las mismas.

### 3.8. Conclusiones

El plan estratégico de la región de Apurímac deberá buscar incrementar la competitividad que le permita generar el desarrollo y bienestar de sus pobladores. De esta forma se buscará mejorar la calidad de vida de su población.

Es importante recalcar que la presente región cuenta con una serie de factores a potenciar que le podrían permitir mejorar su nivel de competitividad, esto puesto que es menos competitiva que las regiones expuestas en la Matriz de Perfil competitivo. Lo que se

necesita para mejorar su competitividad es un alto nivel de gestión por parte de sus líderes para poder mejorar los niveles competitivos y por ende mejorar su competitividad.

La salud y educación serán vitales dentro de la gestión del gobierno regional. Esto puesto que se debe priorizar siempre a los pobladores a través de mejorar las condiciones de salud, la educación elemental, básica, universitaria, etc. Esto no será posible si es que no se articulan las herramientas necesarias para mejorar la gestión dentro de estos factores.

La región debe tener en consideración que para ser más competitivo se tiene que ser más eficiente e innovador. Punto crucial para que los pobladores, estado y empresa busquen entender, generar sinergias, plantear estrategias y poner a puesta. De esta forma se logrará mejorar los niveles de competitividad.

Se aprecia el análisis que se formuló para las diversas actividades a desarrollar en la región de Apurímac. Teniendo presente que son: el turismo de aventura, el turismo vivencial y por último la actividad minera. Estas son las principales actividades a desarrollar en la región, teniendo en consideración que la actividad minera será la que más ingresos económicos genere.

Por ende, tales actividades mencionadas anteriormente, contribuirán al crecimiento del PBI de la región aportando al estado peruano, permitiendo el ingreso de mayor grado de turismo en el Perú y no sólo enfocándose en las regiones de Cusco y Lima, las cuales son las que mayor porcentaje de turismo receptivo recibe el país.

Es por ello, que es importante para el país y la región el desarrollo del turismo en el Perú. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo esta actividad es de vital importancia puesto que es una actividad generadora desarrollo económico a través de la generación de puestos de trabajo he ingreso de divisas al país.

Tabla 9

*Matriz Perfil Competitivo*

Factores determinantes de éxito	Peso	Apurímac		Arequipa		Cusco		La Libertad	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Atractivos turísticos	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52	3.00	0.39
2. Potencial Minero	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52	3.00	0.39
3. Infraestructura Productiva	0.13	1.00	0.13	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39
4. Buen plan de marketing y ventas	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20
5. Factores climatológicos y geográficos favorables	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	4.00	0.20
6. Recurso humano orientado al servicio	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20
7. Nivel educativo	0.13	1.00	0.13	3.00	0.39	2.00	0.26	3.00	0.39
8. Productos agrícolas demandados	0.13	4.00	0.52	3.00	0.39	4.00	0.52	3.00	0.39
9. Mano de obra capacitada	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Total	1.00		2.77		3.36		3.31		2.85

Tabla 10

*Matriz Perfil Referencial*

Factores determinantes de éxito	Peso	Apurímac		Toronto		Perth		Singapur	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Atractivos turísticos	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52
2. Potencial Minero	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52	3.00	0.39
3. Infraestructura Productiva	0.13	1.00	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52
4. Buen plan de marketing y ventas	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
5. Factores climatológicos y geográficos favorables	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	4.00	0.20
6. Recurso humano orientado al servicio	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
7. Nivel educativo	0.13	1.00	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52
8. Productos agrícolas demandados	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52	2.00	0.26
9. Mano de obra capacitada	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
Total	1.00		2.77		3.90		3.95		3.61

## Capítulo IV. Evaluación Interna

En el presente capítulo se realizará la evaluación interna a la región Apurímac. Las oportunidades y amenazas que se identificaron en la Matriz de Evaluación de factores externos se podrán aprovechar solo cuando se tenga un conocimiento interno de la organización de la región. Esto permitirá identificar algunas de sus principales fortalezas y debilidades.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Se debe tener en cuenta el ciclo operativo de la región Apurímac y considerar el análisis interno para poder identificar tanto sus fortalezas como sus ventajas competitivas y debilidades como áreas de oportunidad interna. De esta forma se buscará crear valor dentro de la organización.

El análisis interno sirve para identificar las 7 áreas funcionales de la región, cuál es la situación actual de estas áreas y cómo se encuentran en la actualidad. Estas siete áreas funcionales son: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

#### 4.1.1. Administración y gerencia

En la actualidad la visión al 2021 del gobierno regional de Apurímac es la de ser una región integrada y descentralizada que mantenga una sola identidad regional andina y moderna surgida del diálogo intercultural de todos sus pueblos, los cuales han alcanzado la unidad para construir su desarrollo basado en una economía competitiva. Desde el uso responsable de sus recursos naturales, su producción agroecológica, pecuaria, turística, etc. Todo esto dentro de una sociedad de paz, con buen gobierno, justa y solidaria que promueva el desarrollo humano sostenible (Gobierno Regional de Apurímac, 2017).

El principal objetivo de la región de Apurímac es aquella en la cual busca fomentar el desarrollo integral y sostenible; promoviendo la inversión pública y privada; y el empleo. Busca a su vez, garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo (Gobierno Regional de Apurímac, 2017).

Es importante conocer el organigrama del gobierno regional de Apurímac para tener una visión más clara de su distribución. En la figura 16 se esquematiza el organigrama actual de la región, esto según la ordenanza ORD.REG. N° 015-2011 GRA.

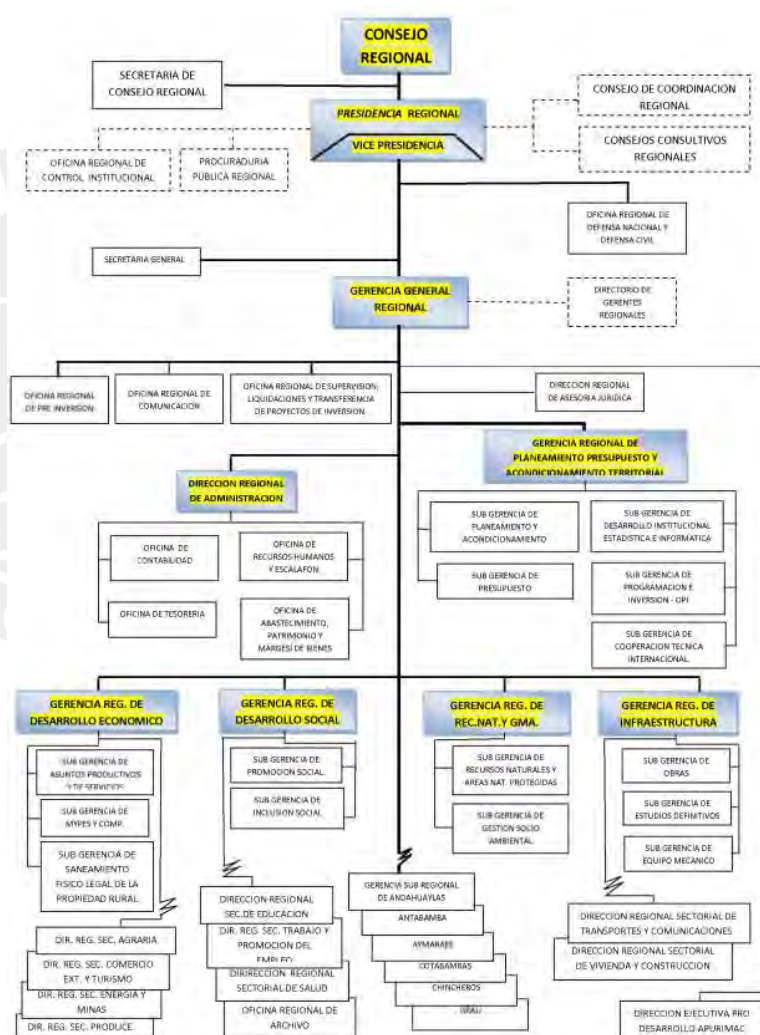


Figura 22. Organigrama del Gobierno Regional Apurímac Aprobado con Ordenanza Regional N° 015-2011 GRA (<http://www.regionapurimac.gob.pe/institucional/estructura-organica>)

Es importante mencionar que en junio del presente año la región de Apurímac se suscribe a la Mancomunidad Regional de los Andes, unión de gobiernos regionales. En la cual se busca innovar en la gestión pública interregional a través de alianzas estratégicas con las regiones de Junín, Ica, Huancavelica y Ayacucho.

Entre los objetivos principales de la alianza estratégica entre las regiones previamente mencionadas están aquellas como: Mejorar los indicadores sociales en salud y educación en la primera infancia de los Niños Andinos, mejoramiento de la competitividad territorial del producto andino, implementar el uso social del agua y dar rentabilidad a quien la produce a través de una vida andina sana, la implementación de un nuevo modelo de gestión pública (Mancomunidad Regional de los Andes, 2017).

Otro factor importante de la región es que su capital se encuentra ubicada a una altura de 2,378 m.s.n.m., ideal para la aclimatación de las personas que provienen de lugares ubicados a nivel del mar. Esto puesto que el mal agudo de montaña puede afectar a alpinistas, excursionistas, esquiadores o viajeros a grandes alturas, por lo general por encima de los 2,400 msnm (Medline Plus, 2017).

Es importante mencionar que la región de Apurímac cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016, plan que constituyó la principal herramienta de gestión de mediano plazo que establece las estrategias para lograr los objetivos y metas institucionales en concordancia con el Plan Bicentenario Perú hacia el 2021, Plan de desarrollo concertado Regional Apurímac al 2021; y planes sectoriales multianuales, que orientan los planes operativos (Gobierno Regional de Apurímac, 2017). A través de esta herramienta se busca orientar la gestión institucional hacia el logro de los objetivos planteados.

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

Es importante tener en consideración que la región de Apurímac se encuentra ubicada en la región sur oriental del país. Específicamente entre dos de las provincias que reciben más

visitas en toda la nación, Cusco y Arequipa. Sin embargo, esto no es un factor que beneficie de alguna manera a Apurímac, puesto que es una de las regiones que menos turistas recibe al año, del total de turistas que se reciben anualmente la región solo capta un total de 489,533 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2017).

Sin duda alguna, la región puede trabajar en un plan de marketing que le permita poner en valor todos sus atractivos turísticos. Específicamente, enfocados en los deportes de aventura ya que cuenta con un potencial bastante amplio y diverso que le podría permitir posicionarse como principal destino de deportes de aventura del país. No sin antes, trabajar conjuntamente en un plan estratégico que le permita consolidar todos los factores necesarios que le permitan ser exitosos y sostenibles en el tiempo.

Cabe mencionar que actualmente la región cuenta con un Plan estratégico regional de Turismo Apurímac 2007-2015, que busca consolidar a esta región como potencia turística. El presente plan estratégico, más que un documento, es un proceso de concertación que busca un cambio de costumbres institucionales y una forma de pensar colectivamente en búsqueda de un desarrollo sostenible de la región Apurímac. El objetivo del presente plan estratégico es estimular la reflexión sobre el abordaje de las limitaciones y potencialidades del turismo en Apurímac. A su vez, busca enriquecer una visión concertada de futuro con opciones para la creación de ventajas competitivas, que le permitan la puesta en marcha de políticas y estrategias de éxito para el desarrollo turístico de la región (Plan estratégico regional de turismo Apurímac 2007-2015).

“El turismo rural presenta ventajas comparativas en la medida en que no se necesitan grandes inversiones en infraestructura e instalaciones, siendo prioridad la inversión en comercialización, promoción y marketing” (Plan estratégico regional de turismo Apurímac 2007-2015). Sin duda alguna, es necesario un plan de promoción y marketing que permita promocionar el turismo en la región.

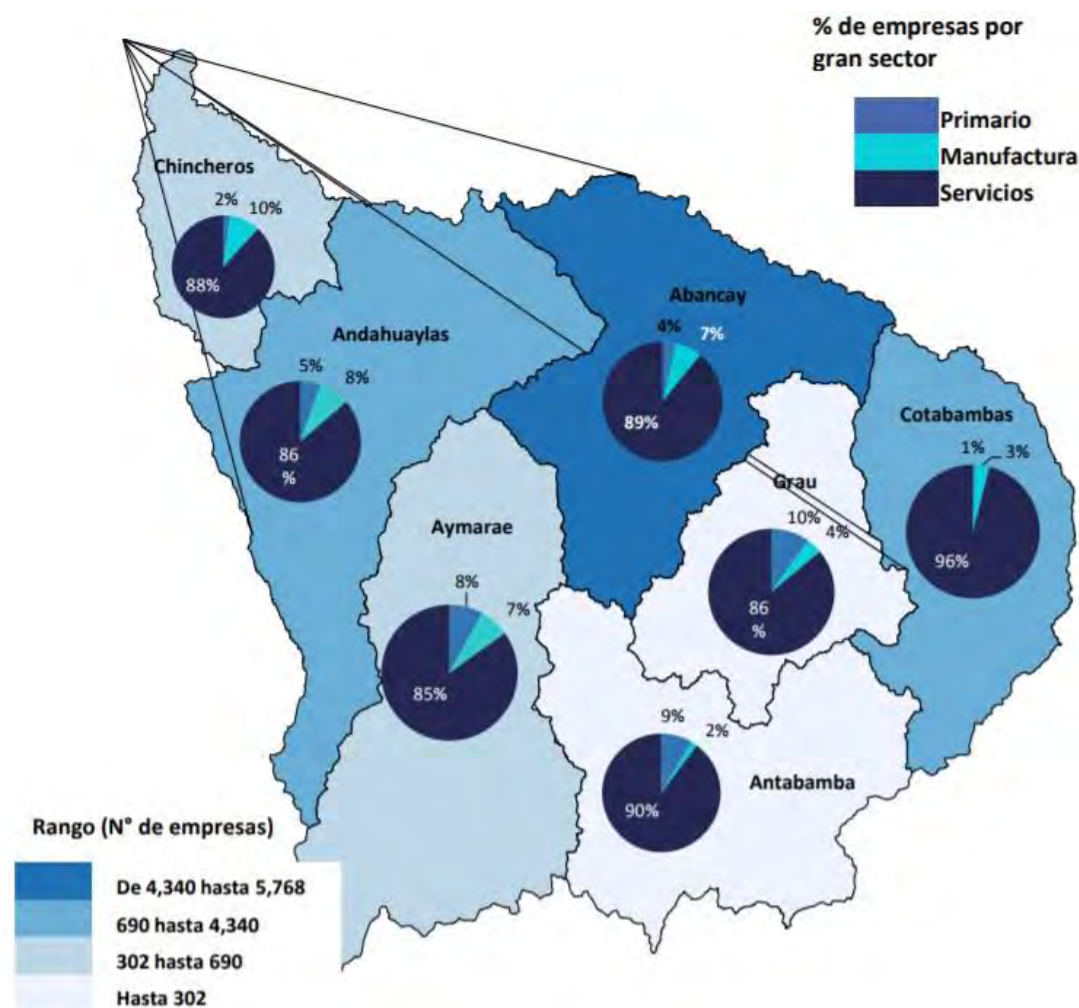
Dentro del plan estratégico regional de turismo en Apurímac, se tiene que una parte está enfocada en la Elaboración y puesta en marcha de un Plan de Marketing Turístico Regional. La región de Apurímac cuenta con promoción y comercialización de oferta turística regional, pero de manera dispersa. El objetivo del presente plan de marketing es unificar esfuerzos con el diseño de un plan que permita ordenar la promoción y comercialización de la oferta turística en la región. Se pretende llegar a esto a través de campañas, marcas, paquetes, conceptos, material promocional, eventos, etc. (Plan estratégico regional de turismo Apurímac 2007-2015)

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura**

A nivel operacional, logístico e infraestructura de la región Apurímac, la principal actividad que demanda estos conceptos es sin duda la extracción de petróleo, gas y minerales. Estas actividades económicas representan el 28.5% en infraestructura.

A su vez, esta actividad es la que mejor proyección de crecimiento tiene, ya que la región cuenta con grandes campos de explotación de este mineral. Actualmente la región tiene el mayor potencial de crecimiento, incluye el proyecto de las Bambas y una cartera adicional de proyectos valorizada en USD 19,173 millones. Más del 33% del total estimado en el ámbito nacional para los próximos años (El Comercio, 2016).

En el 2016 la región de Apurímac recibió 111 millones de dólares por concepto de canon, 77 millones de dólares, y regalías mineras, 34 millones de dólares, por parte de Minera Las Bambas. Este monto se sumó al presupuesto anual de la región para invertir en infraestructura o proyectos que se consideren pertinentes. En adición, Minera Las Bambas invirtió 561 millones de dólares en construcción y desarrollo, de los cuales 30 millones fueron destinados para la micro pavimentación de 83 km de carretera pública, no de uso exclusivo de la empresa minera (Minera Las Bambas, 2016).



*Figura 23. Estructura Productiva: empresas*  
Tomado de “Apurímac Sumario Regional (2016, abril)”, por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI). Ministerio de la Producción. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Apur%C3%ADmac.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Apur%C3%ADmac.pdf)

En la Figura 24 se puede apreciar el desarrollo económico que poseen las empresas por sector en la región de Apurímac. Se muestra que el territorio posee el 0.8% de las MiPymes formales del Perú. Por otra parte, un dato de interés es que en la región se tiene cinco MiPymes por cada 100 personas y, por último, en el rubro de manufactura las provincias de Abancay, Cotabambas y Andahuaylas poseen el mayor grado de concentración de esta actividad (Apurímac Sumario Regional, 2016).

La región posee una serie de atractivos turísticos entre flora y fauna, tales como aguas termales, bosques, lagunas, flora, fauna, nevados como Ampay, y el profundo cañón de Apurímac. Cuenta a su vez con una serie de escenarios para practicar deportes de aventura

como motocross, kayak, Down Hill, canotaje, parapente, puenting entre otros. Sin dejar de lado las huellas de un pasado inca y colonial que originaron una arquitectura mestiza y sus permanentes fiestas costumbristas que le dan un gran atractivo a esta región (Marca Perú, 2017). De acuerdo con PromPerú (2016) el promedio de gasto de los turistas nacionales es de USD 200.00 en un viaje a la región a de Apurímac. En cuanto a los turistas extranjeros, dicho monto asciende a USD 300.00.

La región cuenta con una reserva nacional llamada Ampay, esta reúne una serie de atractivos turísticos que son de interés para el segmento de turistas a quienes les gusta tener una experiencia vivencial. Otros atractivos que influyen en el turismo vivencial de la región son la cárcel de piedra, el cañón del río Apurímac, las aguas de Cconoc y el bosque de piedra.

La quinua es uno de los principales productos con mucho potencial de la región. Apurímac se encuentra entre una de las principales regiones productoras de este grano del país. Este producto cuenta con gran demanda en los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. Las exportaciones de este grano tuvieron ventas superiores a los 106 millones de dólares. Entre los granos de quinua que se exportan están la blanca, roja, convencional y orgánica (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

La región Apurímac presenta una serie de deficiencias con respecto a su infraestructura. Actualmente cuenta con diversos planes de inversión en carreteras y conexión vial, sin embargo, tiene una deficiente calidad de la infraestructura de transporte. La calidad de infraestructura vial (medida a través del porcentaje de la extensión de las vías que esta pavimentada) es muy reducida, esto afecta la conectividad de toda la región (Apurímac sumario regional, 2016).

Apurímac representa el 4.5% de la red vial a nivel nacional. De este porcentaje el 9.2% se encuentra pavimentado. Cuenta con una red vial de 7480 km y un parque automotor

de 4,139 vehículos. Tiene un aeropuerto internacional ubicado en Andahuaylas que sirve para el comercio nacional e internacional (Apurímac Sumario Regional, 2016).

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad

Para el éxito del Plan Estratégico de la región Apurímac es vital que esta región sea autosustentable a nivel financiero. De esta forma la región será capaz de buscar un desarrollo sostenido e integrado entre todos sus ciudadanos. Viéndose beneficiados de forma sostenible, equitativa y descentralizada como sociedad y provincia en conjunto.

Es importante mencionar que el PBI de la región Apurímac ha tenido un crecimiento sostenido y considerable a través de los últimos años. Entre 2015 y 2016 creció a una tasa de 141%, siendo su principal fuente de ingresos o actividad la extracción de petróleo, gas y minerales. Su economía está altamente concentrada en una sola actividad puesto que la mayoría de sus ingresos provienen de la minería.

Sin embargo, a nivel financiero la región ha tenido una barrera de crecimiento en cuanto a altas tasas de interés y bajo acceso al crédito. Esto se vio reflejado a través de una reducida penetración financiera, muy rezagada en relación con otras regiones, y las empresas de menor tamaño o pequeños agricultores enfrentaban tasas de interés muy altas en comparación con otras provincias (Apurímac Sumario Regional, 2016).

#### Créditos colocados en las regiones

(Millones de nuevos soles)



#### Cartera de crédito por destino

(%)

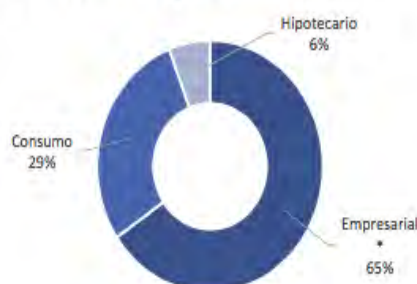
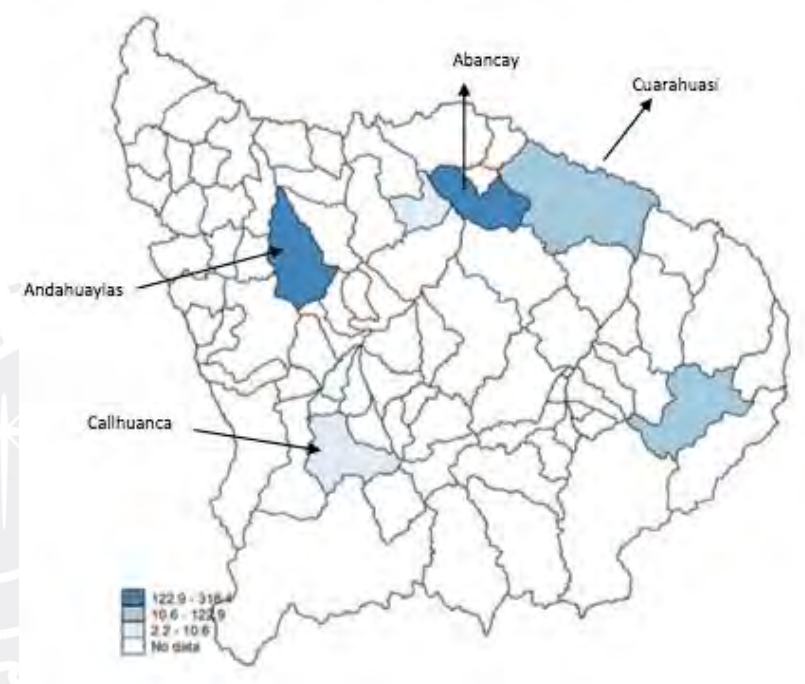


Figura 24. Créditos Colocados en las Regiones.

Tomado de "Apurímac, Sumario Regional 2016", por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria.

Es importante tener en consideración que en la región el 89% de los créditos está concentrado en el distrito de Abancay con un 53% mientras que en Andahuaylas con un 36% de los créditos. Cabe mencionar que la participación de Agrobanco en la región es menor al 2%, lo cual es paradójico pues Apurímac es una región vastamente agrícola (Apurímac Sumario Regional, 2016).

### Distribución de créditos por distritos



*Figura 25.* Distribución Créditos por Distrito  
Tomado de “Apurímac, Sumario Regional 2016”, por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria.

Recuperado de  
([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Apur%C3%ADmac.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Apur%C3%ADmac.pdf))

#### 4.1.5. Recursos humanos

La región Apurímac cuenta con una población de 462,800 mil habitantes según el último censo realizado en el año 2016 por el INEI. Su capital, Abancay, cuenta con una población de 107,500 mil habitantes mientras que Andahuaylas cuenta con 169,200 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Es importante tener en consideración que la región Apurímac tiene una PEA ocupada de 262,200 personas, dentro de las cuales el 53.9% son de sexo masculino y el 46.1% de sexo femenino. El 56% de la PEA ocupada se desempeña en el sector agropecuario, mientras que el 23% por el sector servicios. Es importante considerar que el 13% del empleo en la región es formal mientras que el 87% no lo es.

### PEA ocupada por tipo de empleo (%)



Figura 26. PEA Ocupada por Tipo de Empleo.

Fuente: Apurímac, Sumario Regional 2016, por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria

Es importante tener en consideración que la tasa de analfabetismo en la región representa el 20% y la tasa de desnutrición crónica infantil entre niños y niñas menores de cinco años un 14.5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012). A su vez, el quechua es el idioma materno del 71% de la población, lo cual representa un atractivo de sumo interés al turismo vivencial de la región.

El reducido nivel educativo que presenta la región limita el desarrollo del capital humano. Apurímac es una de las regiones con menores logros de los estudiantes en cuanto a comprensión de lectura y matemática, a pesar de que tiene una alta cobertura de educación básica en su territorio. Esto se traduce en una baja mano de obra calificada en la región (Apurímac Sumario Regional, 2016).

#### 4.1.6. Sistema de información y comunicaciones

En cuanto a los sistemas de información y comunicaciones, la región de Apurímac se encuentra muy por detrás en estos conceptos en relación al país y a las provincias con mayor inserción de tecnología y sistemas de información dentro de su ámbito geográfico. Se encuentra en el grupo de provincias que menor entrada tienen en cuanto a los sistemas de información y comunicaciones según la Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones (2016).

Como se puede apreciar en la figura 28, tanto en el servicio de internet fijo como móvil, la región Apurímac se encuentra entre las regiones que más baja captación de este servicio tiene. Esto es clave y pieza fundamental para un entorno competitivo y global. La región no cuenta con fácil acceso al servicio de internet, y solo el 4.3% de hogares cuenta con conexión. De la cantidad de hogares que tienen acceso a Internet solo el 10% tiene computadoras (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

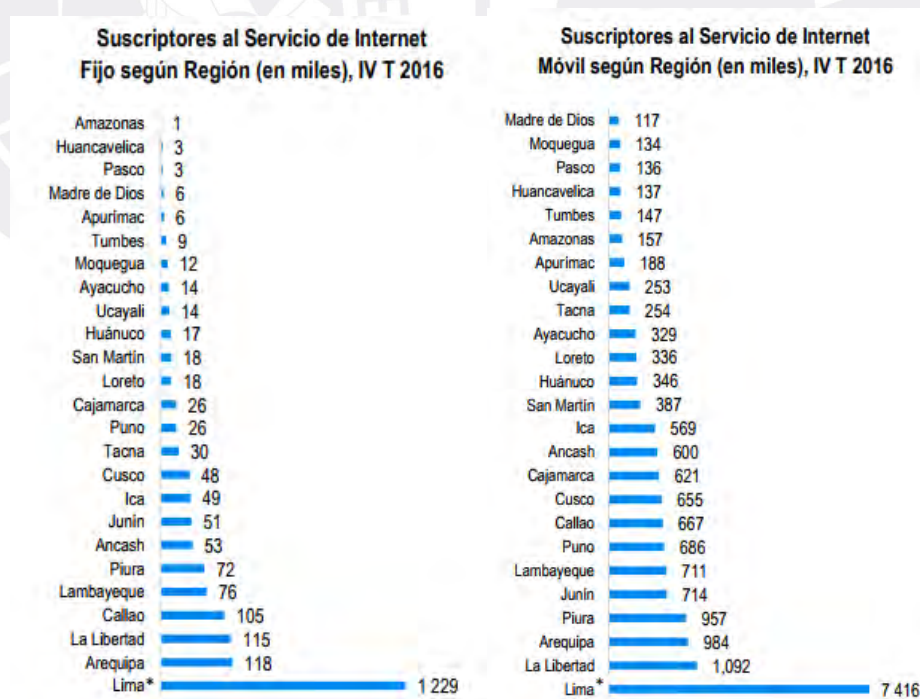


Figura 27. Suscriptores de Servicio de Internet por ciudad. Tomado de la Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones.

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

En cuanto al campo de tecnología e investigación y desarrollo, Apurímac se encuentra entre una de las regiones del país con menor desarrollo e inversión en tecnología, investigación y desarrollo.

Actualmente a través del Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Gobierno Regional de Tacna, se vienen desarrollando alianzas estratégicas con la región sur del país basadas en el desarrollo y fomento de esta actividad.

La región Apurímac cuenta con un componente de sostenibilidad ecológica bastante bajo en el país. Se ubica entre el grupo de regiones con un porcentaje menor a 45%, lo cual es considerado muy bajo al tener un 43.26%. (índice de progreso social regional en el Perú, 2016).

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

Según D'Alessio (2015) la matriz de evaluación de factores internos o MEFI nos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, en este caso, de la región de Apurímac. A su vez, esta matriz ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas. Es importante tener en consideración que esta identificación se realiza en función del análisis interno AMOFHIT. En la matriz realizada se obtuvo un puntaje de 2.73, por lo que se puede afirmar que tiene una posición interna fuerte.

#### **4.3. Conclusiones**

La región Apurímac cuenta con una serie de potencialidades que la podrían ubicar como una de las principales provincias a un nivel de competitividad en el país. Sin embargo, la capacidad de gestión institucional es muy baja. Esto debido a que se observa que recibe una fuerte cantidad de dinero a través de canon minero como regalías, pero que no es usada de forma efectiva o congruente a nivel regional.

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas:</b>			
1. Tiene una reserva nacional, llamada Ampay, que cuenta con la Laguna Grande, así como nevados, flora y fauna, lo que permite tener experiencias vivenciales. Así como otros atractivos de turismo vivencial como la Cárcel de Piedra, el Cañón del Río Apurímac, las Aguas de Cconoc, el Bosque de Piedra, entre otros.	0.07	4.00	0.28
2. Zona Minera, actualmente tiene la mina de cobre Las Bambas y cinco proyectos en etapa de exploración.	0.14	4.00	0.56
3. Altura tolerable para turistas extranjeros.	0.04	3.00	0.12
4. Región con acceso para practicar actividades turísticas y deportes como trekking, kayak, motocross, downhill, canotaje, parapente, puenting, entre otros.	0.07	4.00	0.28
5. Cuenta con diversidad en flora y fauna.	0.04	3.00	0.12
6. La población tiene como idioma materno el quechua, lo cual es un atractivo para los turistas vivenciales.	0.05	3.00	0.15
7. Cuenta con diferentes variedades de quinua (blanca, roja, convencional y orgánica).	0.14	4.00	0.56
8. Cuenta con el recurso humano orientado al servicio.	0.04	4.00	0.16
Subtotal	0.59		2.23
<b>Debilidades:</b>			
1. Alta tasa de analfabetismo y de desnutrición crónica infantil (niños y niñas menores de cinco años).	0.10	1.00	0.10
2. Baja mano de obra calificada.	0.05	2.00	0.10
3. Poca sostenibilidad del ecosistema.	0.05	1.00	0.05
4. Baja infraestructura productiva (carreteras, aeropuertos, etc) y de saneamiento.	0.10	1.00	0.10
5. Su economía está altamente concentrada en la actividad minera.	0.07	1.00	0.07
6. Falta de plan de marketing y ventas.	0.04	2.00	0.08
Subtotal	0.41		0.50
Total	1.00		2.73

La región cuenta con fortalezas que pueden hacer de ella una verdadera potencia económica y social en el país. Sin duda alguna, el rubro de la minería de cobre es uno de sus principales factores de inversión y desarrollo en la región, y si se sigue trabajando de forma sostenida y responsable logrará que sea beneficioso y redituable para toda la comunidad. A su vez, el gobierno regional debe seguir trabajando en función de alianzas estratégicas con las principales empresas mineras de la región. Esto puesto que de ellas depende el principal ingreso de la zona a través del canon minero. Sin embargo, a pesar de la importancia de esta actividad, se debe buscar aprovechar otras fortalezas para que los ingresos no estén centralizados y se diversifique el riesgo.

Como estrategia de largo plazo la región debe aprovechar los atractivos turísticos que tiene, las características de su población como el habla el idioma quechua, la amabilidad y calidez de las personas, las condiciones favorables de altura y clima y la diversidad de flora y fauna; al utilizar estas fortalezas se debe ofrecer turismo vivencial y turismo de aventura.

Finalmente, el consumo de quinua en el mundo está en crecimiento, y Apurímac es una de las regiones peruanas que cuenta con altas producciones de este alimento. Al otorgarle mayor valor agregado se logrará posicionar a la quinua como un producto único y de exportación a nivel mundial.

## Capítulo V: Intereses de Apurímac y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Apurímac

*Mejorar las relaciones entre comunidades y empresas mineras.* Como paso fundamental para continuar con el crecimiento económico y social de la región, es de vital importancia hacer un enfoque en los problemas sociales. En el Perú hay una larga historia de problemas entre las comunidades y diversas empresas mineras. Apurímac no es la excepción y los conflictos entre Minera Las Bambas y las comunidades aledañas al campamento minero han sido noticia en los medios de comunicación. En agosto del 2017, los pobladores del distrito de Mara bloquearon las rutas de salida de los camiones que transportan el mineral para la exportación, perjudicando las operaciones de Minera Las Bambas. El motivo del bloqueo era por un incumplimiento de la empresa hacia las comunidades y que por falta de comunicación se desató la huelga de la comunidad (Reuters, 2017).

*Desarrollar negocios que agreguen valor a los minerales extraídos en la región.* Cerca del 95% de la producción minera se exporta como materia prima y es vendida, en muchos casos, antes de iniciada la extracción. Es cierto que esta actividad genera ingresos a Apurímac por un aproximado de 19 millones de soles, sin embargo, no se les da ningún valor agregado a estos productos. Los compradores de estos minerales cuentan con industrias para su transformación, las mismas que pueden ser implementadas en el Perú para agregar valor a los minerales y venderlos a un precio mayor y diversificar el perfil de los clientes objetivo.

*Desarrollar nuevas actividades turísticas.* Como segunda actividad importante a desarrollar en la región tenemos al turismo. Como podemos apreciar en otras regiones del país, el turismo puede servir por sí solo como soporte económico para el desarrollo económico de la región. Pero para no hacer lo que todas las regiones hacen, Apurímac deberá enfocar sus esfuerzos por atraer turistas con dos perfiles específicos. El primero con un perfil aventurero para que pueda disfrutar de los deportes de aventura o deportes extremos. El

segundo, por otro lado, pero no menos importante, son los turistas con un perfil un poco más conservador que busquen un momento de relajación y conexión con la naturaleza y para ellos se desarrollará un turismo vivencial.

***Aumentar y habilitar nuevas vías de acceso en toda la región.*** Para que las actividades de minería y turismo puedan desarrollarse y continuar aportando al crecimiento económico de la región, se necesita que la infraestructura sea la adecuada. Si bien la carretera interoceánica atraviesa Apurímac por dos de sus siete distritos, incluyendo Abancay, no es suficiente para abastecer a todos los distritos. Existe un gran número de pistas que necesitan ser asfaltadas o afirmadas para que el acceso sea constante y que no se vea interrumpido por el clima u otras condiciones que puedan perjudicar a otras actividades económicas.

## **5.2. Potencial de Apurímac**

***Demográfico.*** Apurímac cuenta con 458,830 habitantes, distribuidos heterogéneamente entre sus distritos. En Andahuaylas residen 168,056 habitantes mientras que en Antabamba solo habitan 13,397 pobladores. Del total de la población, 42,000 residen en el VRAEM y son considerados como población vulnerable. En esta zona vulnerable, el indicador de pobreza duplica al nacional y la tasa de analfabetismo está ocho puntos porcentuales por encima del nacional (“Día mundial de,” 2015).

***Geográfico.*** La región Apurímac está dividida en siete distritos; (a) Chincheros, (b) Andahuaylas, (c) Abancay, su capital, (d) Aymaraes, (e) Grau, (f) Antabamba, y (g) Cotabambas. Más del 90% de su territorio está compuesto por valles y montañas pertenecientes a la sierra del Perú, pero también tiene una parte de selva. Entre ambas regiones, sierra y selva, se encuentra el río Apurímac, el cual forma parte del VRAEM; zona con población vulnerable debido a la presencia del narcoterrorismo.

***Económico.*** Apurímac se caracteriza por exportar, principalmente, materia prima. También cuenta con un sector de exportaciones no tradicionales como, por ejemplo; la

quinua en todas sus variedades, habas, espárragos, perejil, p prika, soportes met licos, contenedores, gorros, guantes, etc. Estos productos, en conjunto, sobrepasaron el millón de dólares FOB en exportaciones en el año 2015. Sin embargo, este monto no es significativo si se compara con lo logrado por las exportaciones tradicionales. Los cinco principales minerales extraídos en la región son oro, plata, plomo, estaño y cobre, y se exportó más de 70 millones de dólares FOB. Estos montos se atribuyen a 16 empresas exportadores de las cuales solo dos son grandes y 10 son micro empresas. Si bien las exportaciones en Apurímac suman más de 74 millones de dólares, estas solo contribuyen con el 0.32% de las exportaciones a nivel nacional (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2016). Existe una gran oportunidad para incrementar las exportaciones no tradicionales, solo hay que identificar los mercados adecuados.

A su vez, la región de Apurímac cuenta con el potencial turístico. Esto se debe a que los recursos destinados para realizar esta actividad son de baja inversión. Se tiene el turismo vivencial y de aventura, en donde la inversión que se necesita para realizar este tipo de actividades es de bajo coste. En el caso del turismo vivencial, esta actividad se desarrolla principalmente en el compartir las actividades cotidianas o diarias del poblador local. Esta actividad necesita una inversión en capacitación y estandarización de procesos. Sin embargo, no se necesita una gran inversión en infraestructura.

En el caso del turismo de aventura sí se necesita invertir en desarrollar un producto que brinde todas las garantías necesarias para desarrollar este tipo de actividad. Infraestructura, capacitación, estandarización, etc. Sin embargo, la inversión para realizar este tipo de actividades no es tan alta.

**Tecnológico.** Minera Las Bambas, Aruntani y algunas otras pocas empresas desarrollan proyectos tecnológicos de gran envergadura; sin embargo, estos proyectos no impactan positivamente en el desarrollo tecnológico de la región. Por otro lado, el gobierno

regional tampoco aprovecha las ventajas que tienen sobre otras regiones. Por ejemplo, en diciembre del 2013 llegó la fibra óptica a Abancay; sin embargo, hasta el año 2017 todavía no se han desplegado acciones para ramificar el tendido de fibra óptica por toda la región para beneficiar a todos sus pobladores (Oficina de Estadística, 2013).

**Histórico, psicológico y sociológico.** Desde 1873, Apurímac es reconocida como un departamento del Perú. Sin embargo, su historia no es nada reciente ya que fue poblada por varias tribus quechuas, posteriormente sometidas por los Chancas. Estos se posicionaron fuertemente en lo que ahora es Apurímac y parte de Ayacucho y Huancavelica, sobreviviendo de la agricultura y de conquistas bélicas. Ya en el 2017, su capital Abancay cuenta con un 37% de población rural, porcentaje bajo si es comparado con otros distritos de Apurímac (“Plan de desarrollo,” 2016). Esta población rural se caracteriza por su nivel de rechazo a la minería en la región y por su vulnerabilidad debido a la presencia del narcoterrorismo en el VRAEM.

**Organizacional y administrativo.** El Gobierno Regional de Apurímac está estructurado burocráticamente al igual que el resto de regiones del país. Cuenta con un gobernador regional y un vicegobernador que son elegidos cada cuatro años por la población. Estos reportan a un Consejo Regional y tienen a su cargo la gerencia de la región, dividida en seis grandes grupos; (a) Dirección Regional de Administración, (b) Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, (c) Gerencia Regional de Desarrollo Económico, (d) Gerencia Regional de Desarrollo Social, (e) Gerencia Regional de Recursos Naturales y gestión Medio Ambiental, y (f) Gerencia Regional de Infraestructura (“Estructura Orgánica,” 2011).

**Militar.** La presencia de las Fuerzas Armadas del Perú en Apurímac es fuerte y cuentan con un gran número de personal activo en la zona debido, exclusivamente, a los enfrentamientos armados que se presentaron en la zona vulnerable del VRAEM.

### 5.3. Principios Cardinales de Apurímac

***Influencia de terceras partes.*** Apurímac se encuentra entre dos de las más grandes regiones del país en cuestión de minería y turismo; Cusco y Arequipa. De ambas puede obtener mucha información, aprender de sus errores y mejorar a partir de ello. En cuanto a minería, las huelgas por Tía María son un ejemplo de lo que ocurre cuando no hay diálogo entre las comunidades, la empresa minera y el gobierno, tanto regional como nacional. Lamentablemente, Apurímac también tiene estos problemas con las comunidades y Minera Las Bambas, pero a menor escala. El turismo, por su lado, es un mejor ejemplo a seguir y Apurímac debe utilizar el conocimiento de Cusco y Arequipa para desarrollar a mayor escala su turismo y destacar con una mejor y diferenciada oferta de servicio.

***Lazos pasado y presente.*** Apurímac mantiene una fuerte conexión con su historia, realizando actividades como la agricultura para sobrevivencia en dos de los distritos de la región. Durante el imperio incaico se utilizaba el intercambio para obtener mayor variedad de insumos, eso aplicado a la actualidad podría converger en esfuerzos conjuntos con las regiones aledañas para atraer a un mayor número de turistas al país e inclusive formar *joint ventures* para aumentar los niveles de exportación y diluir los costos fijos entre más empresas.

***Contrabalance de intereses.*** Los cuatro intereses de Apurímac están altamente relacionados con cuatro de los intereses nacionales; (a) derechos humanos e inclusión social, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) economía diversificada, competitividad y empleo, y (d) desarrollo territorial e infraestructura productiva. Con este cruce de intereses, Apurímac tiene varias ventajas a aprovechar, si el Perú está buscando diversificación que mejor que desarrollar nuevos negocios basados en la minería y nuevas actividades turísticas.

***Conservación de los enemigos.*** Cusco y Arequipa son las regiones próximas a Apurímac que cuentan con actividades que le hacen competencia. Si bien el nivel de ambas

regiones está muy por encima de lo que pueda hacer Apurímac en este momento, el tenerlos cerca y que sus principales actividades económicas sean las mismas es algo que se debe aprovechar.

#### 5.4.. Matriz de Intereses de Apurímac

Tabla 12

##### *Matriz de Intereses de Apurímac*

Interés Regional	Intensidad de los Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo minero		Apurímac La Libertad* Cusco* Arequipa*	Loreto*
2. Desarrollo del turismo		Apurímac La Libertad** Cusco* Arequipa* Loreto**	
3. Exportación de productos agrícolas		Apurímac La Libertad* Cusco* Arequipa* Loreto*	
4. Nivel adecuado de educación	Apurímac Loreto*	La Libertad* Cusco* Arequipa*	
5. Generación de empleo		Apurímac La Libertad* Cusco* Arequipa* Loreto*	
6. Ética y valores		Apurímac La Libertad* Cusco* Arequipa* Loreto*	
7. Inversión en infraestructura productiva	Apurímac Loreto**	La Libertad** Cusco* Arequipa*	

Interés Común\*  
Interés Opuesto\*\*

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

OLP 1 – El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.

Apurímac apunta a ser el principal productor de cobre a través de los proyectos de Minera Las Bambas, Los Chancas, Haqaira, Trapiche y otros proyectos más pequeños que ya están próximos a iniciar. Apurímac apunta a ser el primer productor de cobre del país y la principal región minera.

OLP 2 – El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.

Si bien la quinua se produce en varias regiones del país y del continente, con el valor agregado de preparación al instante, platos de comida listo para calentar, se ha proyectado la exportación de medio millón de dólares para finales del 2027.

OLP 3 – El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00 según la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios; y Promperú.

Con las fortalezas turísticas y las estrategias que se implementarán, se podrá aprovechar la oportunidad que existe de turistas asiáticos que buscan experiencias vivenciales y turistas norteamericanos que buscan turismo de aventura. Esto hará que la facturación de la región incremente para los próximos 10 años, producto de un mayor número de turistas y de un aumento del gasto promedio por persona.

OLP 4 – El 2027 se tendrán 380,000 empleos directos formales. En el 2016 había 262,200 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

El número de empleos ha tenido un crecimiento promedio de 1% anual en los últimos 10 años. Se ha proyectado un crecimiento de empleos del 45% en los próximos 10 años con los planes a implementar. Así como la formalización del 60% de la población que pertenece a la PEA pero que es informal.

## **5.6. Conclusiones**

Los principales intereses organizacionales de la región de Apurímac están en línea con sus objetivos a largo plazo y también están alineados con los intereses y objetivos a nivel nacional. Por lo tanto, mejorar la competitividad de la región ayudará a contribuir con la mejora de la competitividad nacional.

Es importante desarrollar sus potenciales para lograr aprovechar las oportunidades que presenta la región, de esta forma se podrá cumplir con los objetivos de largo plazo planteados en la presente tesis de investigación.

Como bien se pudo revisar en los principios cardinales, se debe tener una relación cercana con Cusco y Arequipa para seguir creciendo. Esto puesto que será clave analizar y copiar sus políticas positivas de gestión, los proyectos que se vienen desarrollando en las mismas como el caso de la construcción del aeropuerto de Chincheros en Cusco, etc. Como también, las áreas de oportunidad que han podido cometer para no repetir.

La región de Apurímac tiene una serie de recursos que la podrían situar como una región potencia del país, sin embargo, aun cuenta con falencias que le impide llegar a explotar estos potenciales. Falencias relacionadas a los sistemas de interconectividad, de comunicación ya sea terrestre o aéreo, etc. Esto dificulta la salida a buscar nuevos mercados. A su vez, el bajo nivel de educación y de mano de obra calificada dificultan el desarrollo del pensamiento crítico y emprendedor.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tabla 13

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

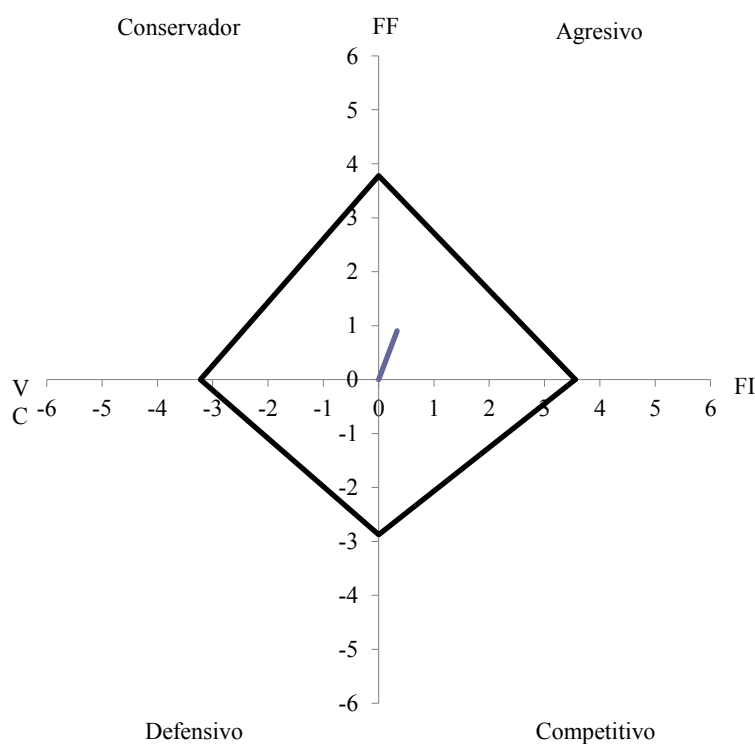
	Fortalezas:	Debilidades:
	<p>1. Tiene una reserva nacional, llamada Ampay, que cuenta con la Laguna Grande, así como nevados, flora y fauna, lo que permite tener experiencias vivenciales. Así como otros atractivos de turismo vivencial como la Cárcel de Piedra, el Cañon del Río Apurímac, las Aguas de Cconoc, el Bosque de Piedra, entre otros.</p> <p>2. Zona Minera, actualmente tiene la mina de cobre Las Bambas y cinco proyectos en etapa de exploración.</p> <p>3. Altura tolerable para turistas extranjeros.</p> <p>4. Región con acceso para practicar actividades turísticas y deportes como trekking, kayak, motocross, downhill, canotaje, parapente, puenting, entre otros.</p> <p>5. Cuenta con diversidad en flora y fauna.</p> <p>6. La población tiene como idioma materno el quechua, lo cual es un atractivo para los turistas vivenciales.</p> <p>7. Cuenta con diferentes variedades de quinua (blanca, roja, convencional y orgánica).</p> <p>8. Cuenta con el recurso humano orientado al servicio.</p>	<p>1. Alta tasa de analfabetismo y de desnutrición crónica infantil (niños y niñas menores de cinco años).</p> <p>2. Baja mano de obra calificada.</p> <p>3. Poca sostenibilidad del ecosistema.</p> <p>4. Baja infraestructura productiva (carreteras, aeropuertos, etc) y de saneamiento.</p> <p>5. Su economía está altamente concentrada en la actividad minera.</p> <p>6. Falta de plan de marketing y ventas.</p>
Oportunidades:	FO. Explote	DO. Busque
1. Demanda de quinua en Europa y Estados Unidos	FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos (F3, F4, F8, O2, O5, O6).	DO1 Generar empleo para personas con analfabetismo o que tengan un bajo nivel educativo atendiendo a turistas (D1, D2, D5, O2, O3, O5, O6).
2. Los turistas de aventura recomendarían al Perú para realizar turismo de aventura, por los deportes así como paisajes asombrosos. Siendo en su mayoría norteamericanos y sudamericanos.	FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses (F1, F3, F5, F6, F8, O3, O5, O6).	DO2 Fomentar que las empresas de turismo cuenten con acceso a internet para tener mayor alcance (D3, D4, O2, O5, O6).
3. Los turistas asiáticos, principalmente chinos y japoneses destinan recursos a hacer turismo vivencial, les gusta compartir con las comunidades originarias de cada lugar.	FO3 Aprovechar los ingresos por la exportación de cobre a China y Japón para desarrollar el turismo y la exportación de quinua (F2, O4).	DO3 Plantar árboles con los turistas vivenciales para mejorar el ecosistema (D3, D5, O3).
4. Precios del cobre suben por mayor demanda a nivel mundial.	FO4 Realizar plan de marketing para posicionar a Apurímac como productora de cobre a nivel mundial (F2, O4).	DO4 Hacer traslados de Cusco a Apurímac, del aeropuerto de Chincheros y por teleférico para tener más accesos a la ciudad y que los visitantes de Cusco acudan a Apurímac (D4, D5, O5, O6).
5. Construcción de un aeropuerto internacional en Chincheros, cerca de la región de Apurímac.	FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, ají de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos (F7, O1).	DO 5 Hacer vía de acceso entre Cusco, Apurímac y Puno (D4, D5, O2, O3, O5, O6).
6. Proyecto del teleférico de Choquequirao que une Cusco y Apurímac y que inicialmente tendría 150,000 visitas al año.		DO 6 Hacer un plan de marketing y comunicación en otros países sudamericanos, asiáticos y EEUU, así como con agencias de viaje con alta presencia en el extranjero (D5, D6, O2, O3, O5, O6).
Amenazas:	FA. Confronte	DA. Evite
1. Clima con temporadas fuertes de lluvia que pueden ocasionar posibles deslizamientos.	FA1 Iniciar los proyectos mineros involucrando a la comunidad a través de alianzas estratégicas, de forma que se tenga buena relación con ellos (F2, F9, A2).	DA1 Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre las comunidades, el gobierno regional y las empresas mineras, para desarrollar un programa de responsabilidad social (D3, D5, A2).
2. Poca aceptación de las empresas mineras por parte de las comunidades por mala imagen corporativa.	FA2 Fomentar que las minas creen la infraestructura necesaria para evitar deslizamientos en las carreteras (F2, A1).	DA2 Hacer alianzas estratégicas con instituciones educativas técnicas para tener personal de las comunidades especializados en minería (D2, A2).
3. Políticos e inversionistas corruptos.		DA3 Instalar cabinas con acceso a internet en los centros de las ciudades para que los jóvenes pueda estudiar y buscar información bibliográfica (D1, A4).
4. Poca oferta de estudios superiores.		

## 6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción

Tabla 14

### Posición Estratégica y Evaluación de Acción

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	3.56	Promedio - 6 =	-3.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	6
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-2.88	Promedio =	3.78
$X = FI + VC$	0.33	$Y = EE + FF$	0.90



De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz, el polígono tiene espacios importantes y similares en los cuatro cuadrantes, el vector no es muy grande y está orientado hacia la derecha estando en el cuadrante agresivo. De acuerdo al polígono, los puntos más altos son fortaleza financiera y de la industria, se puede decir que Apurímac tiene una buena fortaleza financiera y de la industria, por el contrario, respecto a la estabilidad del entorno y a la ventaja competitiva, se encuentra en un nivel intermedio, donde se puede encontrar áreas de mejora.

Por ello la organización debe explotar su posición favorable aprovechando al máximo sus fortalezas y recursos. Debe buscar la diversificación concéntrica y la integración vertical, debe construir instalaciones eficientes, reducir sus costos con un control estricto y reducir gastos en investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008).

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group.

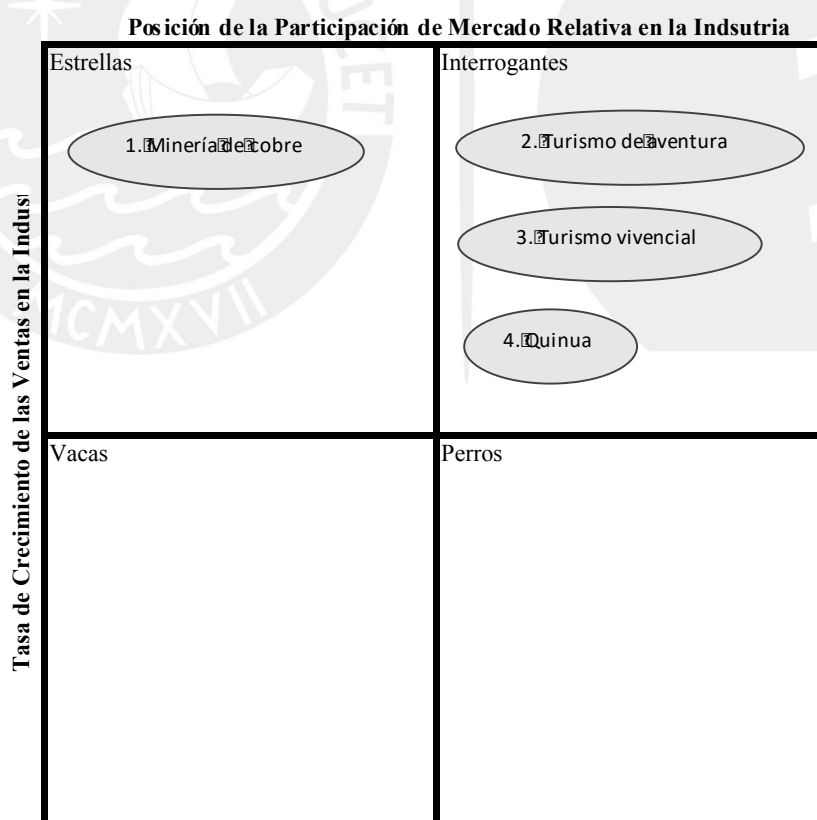


Figura 28. Matriz Boston Consulting Group.

Se realizó la matriz de Boston Consulting Group y se obtuvo como resultado que la industria de minería de cobre es estrella por su alta participación relativa de mercado y aún sigue en etapa de crecimiento, ello significa que hay grandes oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo, por el momento se debe invertir en esta industria para consolidar la posición predominante, se recomiendan estrategias intensivas como desarrollo de mercado, es decir vender el cobre en más países, y de penetración; y aventuras conjuntas. El turismo de aventura, turismo vivencial y la industria de la quinua, son signos de interrogación, ya que tienen una baja participación respecto a otros actores de la industria, pero el sector tiene un alto crecimiento, en esta etapa las actividades no generan tanta caja ya que requieren inversión en estrategias intensivas, desarrollando nuevos productos y nuevos mercados (D'Alessio, 2008).

#### 6.4. Matriz Interna Externa

	Total Ponderado EFI		
	Fuerte (3.0 a 4.0)	Promedio (2.00 a 2.99)	Débil (1.0 a 1.99)
Total Ponderado EFE Alto (3.0 a 4.0)			
Medio (2.0 a 2.99)		V Apurímac (EFI 2.91; EFE 2.01)	
Bajo (1.0 a 1.99)			
Región / Celda	Prescripción	Estrategia	
V	Retener y mantener	Penetración y desarrollo de productos	

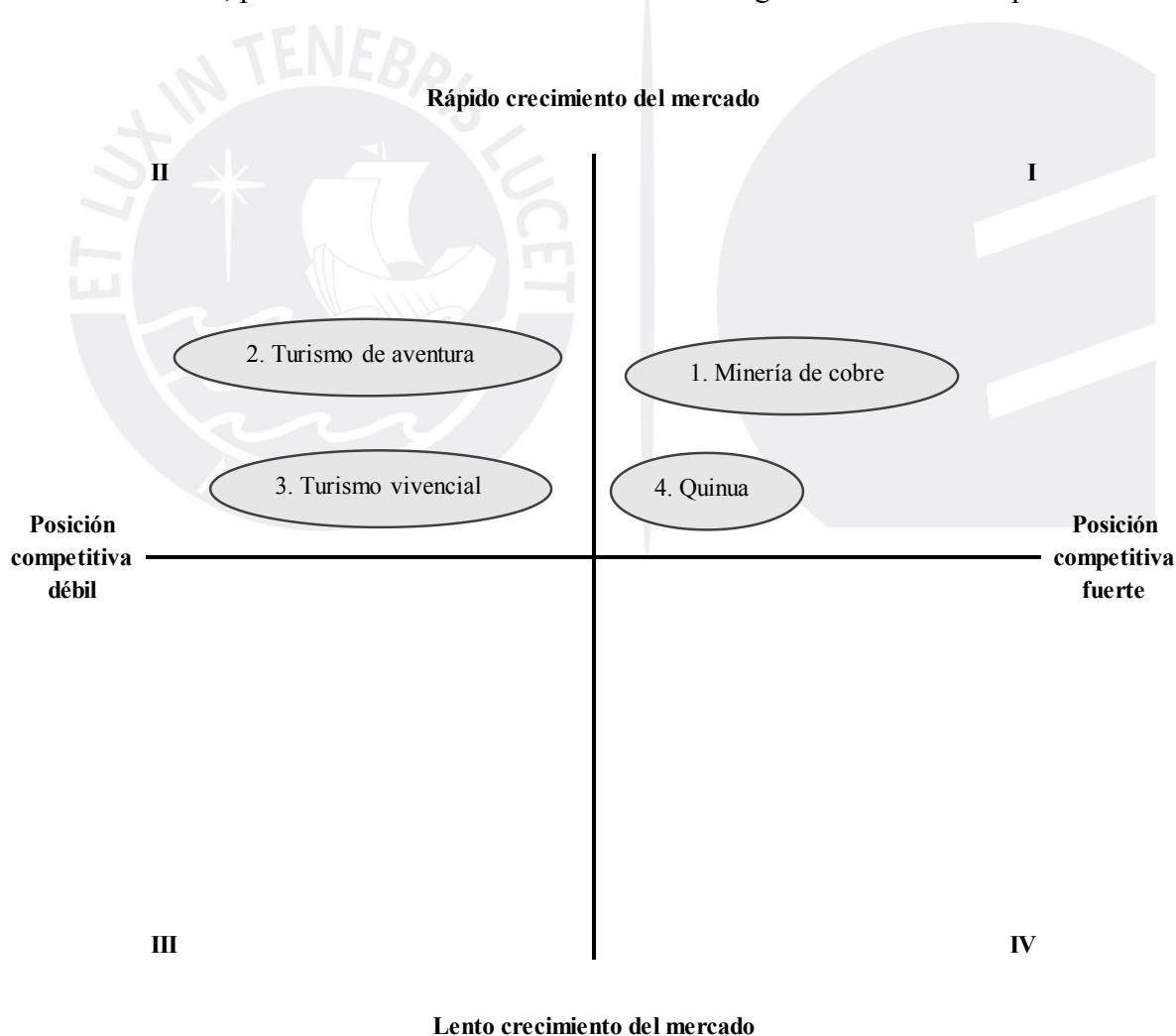
Figura 29. Matriz Interna Externa

De acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices de factores externos y factores internos, la región de Apurímac se encuentra en el quinto cuadrante, por ello se sugiere que se implementen estrategias de penetración y desarrollo de productos.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia

La Matriz de Gran Estrategia (MGE) de Apurímac se ha realizado por las cuatro principales actividades económicas de este plan estratégico, debido a que cada actividad tiene un nivel de posición competitiva distinto, y velocidades de crecimiento diferentes.

El turismo de aventura y turismo vivencial se ubican en el cuadrante I, se deben aplicar estrategias de desarrollo de mercado. La industria de quinua y la minería de cobre en el cuadrante II, por ello se debe llevar a cabo una estrategia de desarrollo de productos.



## 6.6.. Matriz de Decisión Estratégica

Tabla 15

### Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos (F3, F4, F8, O2, O5, O6).	Desarrollo de mercado	X		X		X	3
2	FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses (F1, F3, F5, F6, F8, O3, O5, O6).	Desarrollo de producto / Diversificación concéntrica	X	X	X	X	X	5
3	FO3 Aprovechar los ingresos por la exportación de cobre a China y Japón para desarrollar el turismo y la exportación de la quinua (F2, O4).	Penetración en el mercado / Desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
4	FO4 Realizar plan de marketing para posicionar a Apurímac como productora de cobre a nivel mundial (F2, O4).	Interna	X					1
5	FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, ají de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos (F7, O1).	Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
6	FA1 Iniciar los proyectos mineros involucrando a la comunidad a través de alianzas estratégicas, de forma que se tenga buena relación con ellos (F2, F9, A2).	Interna	X					1
7	FA2 Fomentar que las minas creen la infraestructura necesaria para evitar deslizamientos en las carreteras (F2, A1).	Interna	X					1
8	DO1 Generar empleo para personas con analfabetismo o que tengan un bajo nivel educativo atendiendo a turistas (D1, D2, D5, O2, O3, O5, O6).	Interna	X					1
9	DO2 Fomentar que las empresas de turismo cuenten con acceso a internet para tener mayor alcance (D3, D4, O2, O5, O6).	Interna	X					1
10	DO3 Plantar árboles con los turistas vivenciales para mejorar el ecosistema (D3, D5, O3).	Interna	X					1
11	DO4 Hacer traslados de Cusco a Apurímac, del aeropuerto de Chincheros y por teleférico para tener más accesos a la ciudad y que los visitantes de Cusco acudan a Apurímac (D4, D5, O5, O6).	Interna	X					1
12	DO 5 Hacer vía de acceso entre Cusco, Apurímac y Puno (D4, D5, O2, O3, O5, O6).	Interna	X					1
13	DO 6 Hacer un plan de marketing y comunicación en otros países sudamericanos, asiáticos y EEUU, así como con agencias de viaje con alta presencia en el extranjero (D5, D6, O2, O3, O5, O6).	Interna	X					1
14	DA1 Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre las comunidades, el gobierno regional y las empresas mineras, para desarrollar un programa de responsabilidad social (D3, D5, A2).	Interna	X					1
15	DA2 Hacer alianzas estratégicas con instituciones educativas técnicas para tener personal de las comunidades especializados en minería (D2, A2).	Interna	X					1
16	DA3 Instalar cabinas con acceso a internet en los centros de las ciudades para que los jóvenes pueda estudiar y buscar información bibliográfica (D1, A4).	Interna	X					1

## 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Tabla 16

### Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores Críticos de Éxito	Peso	FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos (F3, F4, F8, O2, O5, O6).		FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses (F1, F3, F5, F6, F8, O3, O5, O6).		FO3 Aprovechar los ingresos por la exportación de cobre a China y Japón para el desarrollo del turismo y la exportación de quinua (F2, O4).		FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, ají de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos (F7, O1).	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades:</b>									
1. Demanda de quinua en Europa y Estados Unidos	0.23	3.00	0.69	3.00	0.69	1.00	0.23	4.00	0.92
2. Los turistas de aventura recomendarían al Perú para realizar turismo de aventura, por los deportes así como paisajes asombrosos. Siendo en su mayoría norteamericanos y sudamericanos.	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10
3. Los turistas asiáticos, principalmente chinos y japoneses destinan recursos a hacer turismo vivencial, les gusta compartir con las comunidades originarias de cada lugar.	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10
4. Precios del cobre suben por mayor demanda a nivel mundial.	0.23	1.00	0.23	1.00	0.23	4.00	0.92	1.00	0.23
5. Construcción de un aeropuerto internacional en Chincheros, cerca de la región de Apurímac.	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24
6. Proyecto del teleférico de Choquequirao que une Cusco y Apurímac y que inicialmente tendría 150,000 visitas al año.	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	2.00	0.12	2.00	0.12
<b>Amenazas:</b>									
1. Clima con temporadas fuertes de lluvia que pueden ocasionar posibles deslizamientos.	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12
2. Poca aceptación de las empresas mineras por parte de las comunidades por mala imagen corporativa.	0.09	1.00	0.09	1.00	0.09	1.00	0.09	2.00	0.18
3. Políticos e inversionistas corruptos.	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	2.00	0.18	3.00	0.27
4. Poca oferta de estudios superiores.	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	4.00	0.28
<b>Fortalezas:</b>									
1. Tiene una reserva nacional, llamada Ampay, que cuenta con la Laguna Grande, así como nevados, flora y fauna, lo que permite tener experiencias vivenciales. Así como otros atractivos de turismo vivencial como la Cárcel de Piedra, el Cañón del Río Apurímac, las Aguas de Cconoc, el Bosque de Piedra, entre otros.	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14
2. Zona Minera, actualmente tiene la mina de cobre Las Bambas y cinco proyectos en etapa de exploración.	0.17	1.00	0.17	1.00	0.17	4.00	0.68	1.00	0.17
3. Altura tolerable para turistas extranjeros.	0.04	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	2.00	0.08
4. Región con acceso para practicar actividades turísticas y deportes como trekking, kayak, motocross, downhill, canotaje, parapente, puenting, entre otros.	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	2.00	0.12	1.00	0.06
5. Cuenta con diversidad en flora y fauna.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20
6. La población tiene como idioma materno el quechua, lo cual es un atractivo para los turistas vivenciales.	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20
7. Cuenta con diferentes variedades de quinua (blanca, roja, convencional y orgánica).	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36	2.00	0.24	4.00	0.48
8. Cuenta con el recurso humano orientado al servicio.	0.04	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12
<b>Debilidades:</b>									
1. Alta tasa de analfabetismo y de desnutrición crónica infantil (niños y niñas menores de cinco años).	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40
2. Baja mano de obra calificada.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20
3. Poca sostenibilidad del ecosistema.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
4. Baja infraestructura productiva (carreteras, aeropuertos, etc) y de saneamiento.	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
5. Su economía está altamente concentrada en la actividad minera.	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	4.00	0.28	1.00	0.07
6. Falta de plan de marketing y ventas.	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	1.00	0.04	1.00	0.04
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.14</b>		<b>5.08</b>		<b>5.05</b>		<b>5.02</b>

## 6.8. Matriz Rumelt

Tabla 17

### Matriz Rumelt

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos (F3, F4, F8, O2, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses (F1, F3, F5, F6, F8, O3, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3 Aprovechar los ingresos por la exportación de cobre a China y Japón para el desarrollo del turismo y la exportación de quinua (F2, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, ají de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos (F7, O1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9. Matriz de Ética

Tabla 18

### Matriz de Ética

Estrategias Específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libre conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos (F3, F4, F8, O2, O5, O6).	P	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses (F1, F3, F5, F6, F8, O3, O5, O6).	P	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Aprovechar los ingresos por la exportación de cobre a China y Japón para el desarrollo del turismo y la exportación de quinua (F2, O4).	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, ají de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos (F7, O1).	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 19

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia
<p>Estrategias retenidas:</p> <p>FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos (F3, F4, F8, O2, O5, O6).</p> <p>FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses (F1, F3, F5, F6, F8, O3, O5, O6).</p> <p>FO3 Aprovechar los ingresos por la exportación de cobre a China y Japón para el desarrollo del turismo y la exportación de quinua (F2, O4).</p> <p>FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, ají de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos (F7, O1).</p>
<p>Estrategias de contingencia:</p> <p>FO4 Realizar plan de marketing para posicionar a Apurímac como productora de cobre a nivel mundial (F2, O4).</p> <p>FA1 Iniciar los proyectos mineros involucrando a la comunidad a través de alianzas estratégicas, de forma que se tenga buena relación con ellos (F2, F9, A2).</p> <p>FA2 Fomentar que las minas creen la infraestructura necesaria para evitar deslizamientos en las carreteras (F2, A1).</p> <p>DO1 Generar empleo para personas con analfabetismo o que tengan un bajo nivel educativo atendiendo a turistas (D1, D2, D5, O2, O3, O5, O6).</p> <p>DO2 Fomentar que las empresas de turismo cuenten con acceso a internet para tener mayor alcance (D3, D4, O2, O5, O6).</p> <p>DO3 Plantar árboles con los turistas vivenciales para mejorar el ecosistema (D3, D5, O3).</p> <p>DO4 Hacer traslados de Cusco a Apurímac, del aeropuerto de Chincheros y por teleférico para tener más accesos a la ciudad y que los visitantes de Cusco acudan a Apurímac (D4, D5, O5, O6).</p> <p>DO 5 Hacer vía de acceso entre Cusco, Apurímac y Puno (D4, D5, O2, O3, O5, O6).</p> <p>DO 6 Hacer un plan de marketing y comunicación en otros países sudamericanos, asiáticos y EEUU, así como con agencias de viaje con alta presencia en el extranjero (D5, D6, O2, O3, O5, O6).</p> <p>DA1 Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre las comunidades, el gobierno regional y las empresas mineras, para desarrollar un programa de responsabilidad social (D3, D5, A2).</p> <p>DA2 Hacer alianzas estratégicas con instituciones educativas técnicas para tener personal de las comunidades especializados en minería (D2, A2).</p> <p>DA3 Instalar cabinas con acceso a internet en los centros de las ciudades para que los jóvenes pueda estudiar y buscar información bibliográfica (D1, A4).</p>

## 6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 20

### *Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo*

Intereses regionales:	Objetivos de Largo Plazo			
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
<p>Visión: En el 2027 Apurímac obtendrá 73 puntos en el Índice de Progreso Social Regional, mejorando los pilares de agua y saneamiento, acceso a la información y telecomunicaciones y derechos personales. Esto a través de sus principales actividades económicas, turismo vivencial, turismo de aventura y exportación de quinua con valor agregado, las cuales se desarrollarán a través de los ingresos generados por la industria de cobre.</p>				
1. Desarrollo minero	<p>El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.</p>	<p>El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.</p>	<p>El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00 según la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios; y Promperú.</p>	<p>El 2027 se tendrán 380,000 empleos directos formales. En el 2016 habían 262,200 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.</p>
2. Desarrollo del turismo				
3. Exportación de productos agrícolas				
4. Nivel adecuado de educación				
5. Generación de empleo				
6. Ética y valores				
7. Inversión en infraestructura productiva				
Estrategias específicas:				
FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos (F3, F4, F8, O2, O5, O6).			X	X
FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses (F1, F3, F5, F6, F8, O3, O5, O6).			X	X
FO3 Aprovechar los ingresos por la exportación de cobre a China y Japón para el desarrollo del turismo y la exportación de quinua (F2, O4).	X			X
FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, ají de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos (F7, O1).		X		X

## 6.12. Conclusiones

La región Apurímac tiene un gran potencial para alcanzar el desarrollo de las estrategias que le permitirían alcanzar el bienestar de la población y mejorar su calidad de vida. Las estrategias propuestas son viables, consistentes y factibles, formuladas para que puedan ser implementadas de manera inmediata.

Los bienes y servicios ofrecidos por la región requieren de estrategias intensivas que le permitan mejorar e impulsar la industria, específicamente la de turismo y la agroindustria. Esto incrementaría las ventas y los ingresos de la región, logrando que la PEA aumente de forma inmediata.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Como parte clave del proceso de implementación estratégica en la región de Apurímac se han desarrollado los objetivos de corto plazo, como se puede apreciar en la Tabla 21, basados en los objetivos de largo plazo para así fomentar el desarrollo pertinente que requiere la región.

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

Los recursos asignados, como se muestran en la Tabla 22, son aquellos que son vitales para el desenvolvimiento de las actividades señaladas para cada OCP y así lograr una implementación adecuada de cada uno de los OLP. Se pueden considerar como recursos los humanos, físicos, tecnológicos, medio ambientales y métodos.

### 7.3. Políticas de cada estrategia

Para Apurímac, se presenta por cada estrategia retenida las siguientes políticas:

FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos.

Las políticas asociadas a esta estrategia son:

1. Cuidar y velar por la salud de la comunidad, evitando cualquier acción que la ponga en peligro.
2. Desarrollar un plan urbanístico en la zona.
3. Las empresas deben tener respeto por sus colaboradores, así como por los ciudadanos de la región, ya que en su mayoría pueden ser pobladores de la zona, por lo cual es generar una igualdad entre las partes y respeto a los derechos.
4. Cumplir con las prácticas de seguridad y salud ocupacional.

FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses.

Las políticas asociadas a esta estrategia son:

1. Las empresas deben tener respeto por sus colaboradores, como también por los ciudadanos de la región, ya que en su mayoría pueden ser pobladores de la zona, por lo cual es generar una igualdad entre las partes y respeto a los derechos.
2. Cumplir con las prácticas de seguridad y salud de las personas. De esta forma se buscará el cuidado pleno de todas las partes involucradas.
3. Respetar a los turistas y sus derechos, sin hacer diferencias entre ellos. Se tendrá en consideración la cultura y el país del cual provienen. De esta manera, se generará un ambiente de respeto mutuo entre los involucrados.

FO3 Exportar cobre a China y Japón.

Las políticas asociadas a esta estrategia son:

1. El gobierno regional tendrá que fomentar e incentivar la producción de cobre a través de incentivos a estas empresas.
2. El gobierno regional trabajará en agilizar los procesos burocráticos y administrativos para que estas empresas puedan operar de forma más rápida y eficiente.
3. Se buscará modernizar y construir carreteras de acceso para que el mineral sea transportado de forma más rápida y eficiente a sus puntos de embarque.

FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, ají de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos.

Las políticas asociadas a esta estrategia son:

1. Dar mayor incentivo a la producción de quinua con sabores agregados, para que sea exportada a otros países.
2. Participar de campañas a través de marca Perú que dé a conocer este producto. De esta forma buscar que se posicione a nivel internacional.

3. Realizar plan de marketing que permita incentivar la venta y comercialización de este producto a nivel mundial.
4. Cumplir con las prácticas de seguridad y salud ocupacional.

#### 7.4. Estructura Organizacional del Gobierno Regional de Apurímac

Para alcanzar los objetivos de corto plazo es necesario contar con una estructura adecuada y simple para que los procesos no tengan demoras por ser un sistema burocrático. Es por esto que se plantea una nueva estructura organizacional, con cruces matriciales entre las Sub Gerencias Regionales de cada provincia y las Gerencias Regionales de: (a) Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; (b) Desarrollo Económico; (c) Desarrollo Social; (d) Recursos Ambientales y Gestión Medio Ambiental; y (e) Infraestructura. Dichas relaciones contribuyen a la integración de la región y son la base para cumplir con la implementación de las acciones que harán posible el desarrollo de la región. En la siguiente figura se ha plasmado la nueva estructura organizacional.

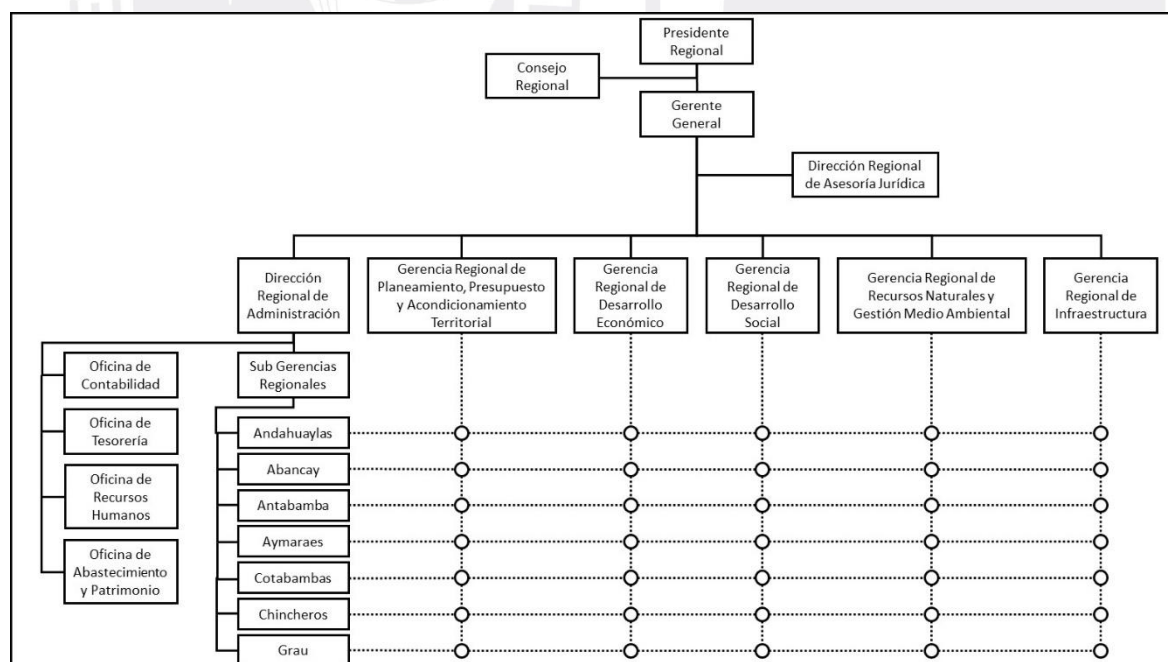


Figura 30. Estructura Organizacional de la Región Apurímac.

Tabla 21

## Objetivos de Corto Plazo

Nro de OLP	Objetivo de Largo Plazo	Nro de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Actividad / Iniciativa	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de Medida
OLP 1	El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.	OCP 1.1	El 2020 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 2,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00.	Presentar a Proinversión la puesta en operación de tres proyectos mineros, al 2016 se encuentran en exploración. Los cuales deben contar con un programa de desarrollo social y ambiental y ser aprobado por la comunidad.	Dirección regional sectorial de energía y minas	Proyectos Mineros	Empresas
		OCP 1.2	El 2024 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 3,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2020 se generó USD 2,500'000,000.00.	Afirmar 600 kilómetros de carretera para el transporte de mineral.	Dirección regional sectorial de transporte y comunicaciones	Kilometros de carretera afirmada	Km
		OCP 1.3	El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2024 se generó USD 3,500'000,000.00.	Presentar a Proinversión cuatro vetas mineras para futuras operaciones en la región. Los cuales deben contar con un programa de desarrollo social y ambiental y ser aprobado por la comunidad.	Dirección regional sectorial de energía y minas	Exploraciones Mineras	Empresas
OLP 2	El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.	OCP 2.1	El 2019 la industria de quinua no tradicional generará USD 150,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00.	Otorgar concesiones de terrenos bajo la condición que sean utilizados para la siembra y cosecha de una o más variedades de quinua. Generar alianzas estratégicas con empresas importadoras de maquinaria para que brinden facilidades de pago y mejores precios, así como capacitación de equipos para procesamiento y empaquetado.	Dirección regional sectorial agraria Dirección regional sectorial agraria	Titulos de Propiedad Alianzas con importadoras	Titulos Alianzas generadas
		OCP 2.2	El 2023 la industria de quinua no tradicional generará USD 300,000.00 en exportaciones. En el 2019 se generó USD 150,000.00.	Capacitar a los agricultores en el uso de insecticidas naturales que no afecten las propiedades de la quinua ni el suelo para posteriores usos. Capacitar a los micro empresarios agrícolas en conceptos de exportación y manejo de cadenas de distribución.	Dirección regional sectorial agraria Dirección regional sectorial agraria	Agricultores capacitados Micro empresarios capacitados	Personas Personas
		OCP 2.3	El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2023 se generó USD 300,000.00.	Instalar canales de riego tecnificado.	Sub Gerencia de obras	Kilometros de canales instalados	Km
OLP 3	El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00 según la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios; y PromPerú.	OCP 3.1	El 2018 la industria de turismo generará USD 100'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00.	Instruir a jóvenes y adultos en turismo, idioma inglés y manejo de procedimientos de seguridad para deportes de aventura. Instruir a los adultos mayores en manejo de grupos y conocimientos turísticos para que se desempeñen como anfitriones de turismo vivencial.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Pobladores capacitados Pobladores capacitados	Personas Personas
		OCP 3.2	El 2021 la industria de turismo generará USD 180'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 100'000,000.00.	Generar procesos y manuales de procedimientos para que el servicio de turismo brindado sea estándar. Capacitar a los pobladores de Apurímac en desarrollo de habilidades blandas (comunicación y atención a los turistas).	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Procesos y Manuales Pobladores capacitados	Unidades Personas
		OCP 3.3	El 2024 la industria de turismo generará USD 290'000,000.00 en ingresos. En el 2021 se generó USD 180'000,000.00.	Crear sinergias con agencias de viajes mayoristas y PromPerú para que la región sea conocida a nivel global.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Cantidad de agencias de viajes	Empresas
		OCP 3.4	El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2024 se generó USD 290'000,000.00.	Emitir bonos de carbono para financiar el mantenimiento de los ecosistemas y las reservas nacionales.	Gerencia Regional de desarrollo económico	Bonos de Carbono	Unidades
OLP 4	El 2027 se tendrán 380,000 empleos directos formales. En el 2016 habían 262,200 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.	OCP 4.1	El 2019 se tendrán 298,000 de empleos directos. El 2016 habían 262,200.	Desarrollar una alianza con SENATI para desarrollar programa técnicos en Apurímac con el servicio de profesores de Lima. Generar alianzas con micro financieras para ofrecer préstamos a los pobladores que deseen iniciar un negocio propio.	Sub Gerencia de promoción social Sub Gerencia de promoción social	Nueva sede de SENATI Alianzas con micro financieras	Soles Alianzas generadas
		OCP 4.2	El 2022 se tendrán 333,000 de empleos directos. El 2019 habían 298,000.	Capacitar a los pobladores de Apurímac en cursos de emprendimiento y administración de empresas.	Sub Gerencia de promoción social	Adultos mayores capacitados	Personas
		OCP 4.3	El 2025 se tendrán 361,000 de empleos directos. El 2022 habían 333,000.	Brindar beneficios municipales a las empresas que contraten en planilla a personal de la región entre los 18 y 25 años.	Dirección regional sectorial de promoción del empleo	Cantidad de empresas con el beneficio	Empresas
		OCP 4.4	El 2027 se tendrán 380,000 de empleos directos. El 2025 habían 361,000.	Desarrollar un programa integral de salud de forma preventiva y periódica para los trabajadores y sus familias.	Gerencia Regional de Desarrollo Social	Programa Integral de Salud	Avance

Tabla 22

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Nro de OLP	Objetivo de Largo Plazo	Nro de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Actividad / Iniciativa	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos
OLP 1	El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.	OCP 1.1	El 2020 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 2,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00.	Presentar a Proinversión la puesta en operación de tres proyectos mineros, al 2016 se encuentran en exploración. Los cuales deben contar con un programa de desarrollo social y ambiental y ser aprobado por la comunidad.	Dirección regional sectorial de energía y minas	Proyectos Mineros	Empresas	Recursos humanos: Personal especializado en minería, ingenieros, geólogos, y afines. También personal con menos formación académica para realizar actividades de soporte como limpieza, alimentación, etc. Recursos físicos: Área con riqueza mineral para trabajarla. Carreteras y vías de acceso. Recursos tecnológicos: Maquinas Métodos: Procedimiento de calidad, como ISO. Medio ambiente: Programa de responsabilidad social y relaciones con la comunidad.
		OCP 1.2	El 2024 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 3,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2020 se generó USD 2,500'000,000.00.	Afirmar 600 kilómetros de carretera para el transporte de mineral.	Dirección regional sectorial de transporte y comunicaciones	Kilometros de carretera afirmada	Km	
		OCP 1.3	El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2024 se generó USD 3,500'000,000.00.	Presentar a Proinversión cuatro vetas mineras para futuras operaciones en la región. Los cuales deben contar con un programa de desarrollo social y ambiental y ser aprobado por la comunidad.	Dirección regional sectorial de energía y minas	Exploraciones Mineras	Empresas	
OLP 2	El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.	OCP 2.1	El 2019 la industria de quinua no tradicional generará USD 150,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00.	Otorgar concesiones de terrenos bajo la condición que sean utilizados para la siembra y cosecha de una o más variedades de quinua.	Dirección regional sectorial agraria	Titulos de Propiedad	Titulos	Recursos humanos: Personal con baja formación académica, pero con experiencia en agricultura. Además, ingenieros para diseñar el proceso industrial para darle valor agregado. Recursos físicos: Extensión de terreno, tierra fértil para hacer plantación de quinua. Métodos: Procesos para siembra y cosecha de la quinua, así como el proceso de valor agregado y control de calidad. Realizar procedimiento de exportación. Métodos: Procedimiento de calidad, como ISO.
		OCP 2.2	El 2023 la industria de quinua no tradicional generará USD 300,000.00 en exportaciones. En el 2019 se generó USD 150,000.00.	Generar alianzas estratégicas con empresas importadoras de maquinaria para que brinden facilidades de pago y mejores precios, así como capacitación de equipos para procesamiento y empaquetado.	Dirección regional sectorial agraria	Alianzas con importadoras	Alianzas generadas	
		OCP 2.3	El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2023 se generó USD 300,000.00.	Capacitar a los agricultores en el uso de insecticidas naturales que no afecten las propiedades de la quinua ni el suelo para posteriores usos.	Dirección regional sectorial agraria	Agricultores capacitados	Personas	
OLP 3	El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00 según la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios; y Promperú.	OCP 3.1	El 2018 la industria de turismo generará USD 100'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00.	Capacitar a los micro empresarios agrícolas en conceptos de exportación y manejo de cadenas de distribución.	Dirección regional sectorial agraria	Micro empresarios capacitados	Personas	Recursos humanos: Personas cálidas, atentas, que compartan sus experiencias y día a día con turistas, principalmente vivenciales. De preferencia que hablen el idioma quechua y un segundo idioma como español o inglés. Personal que los reciba y guíe desde su llegada hasta su partida. Recursos físicos: Atractivos turísticos de la región, oferta de hoteles y hospedajes de turismo vivencial. Métodos: Proceso de atención a turistas, designar las funciones de cada puesto para recibir y atender a los turistas.
		OCP 3.2	El 2021 la industria de turismo generará USD 180'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 100'000,000.00.	Instalar canales de riego y drenaje tecnificado.	Sub Gerencia de obras	Kilometros de canales instalados	Km	
		OCP 3.3	El 2024 la industria de turismo generará USD 290'000,000.00 en ingresos. En el 2021 se generó USD 180'000,000.00.	Instruir a jóvenes y adultos en turismo, idioma inglés y manejo de procedimientos de seguridad para deportes de aventura.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Pobladores capacitados	Personas	
		OCP 3.4	El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2024 se generó USD 290'000,000.00.	Instruir a los adultos mayores en manejo de grupos y conocimientos turísticos para que se desempeñen como anfitriones de turismo vivencial.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Pobladores capacitados	Personas	
OLP 4	El 2027 se tendrán 380,000 empleos directos formales. En el 2016 habían 262,200 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.	OCP 4.1	El 2021 la industria de turismo generará USD 180'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 100'000,000.00.	Generar procesos y manuales de procedimientos para que el servicio de turismo brindado sea estándar.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Procesos y Manuales	Unidades	Recursos humanos: Personas cálidas, atentas, que compartan sus experiencias y día a día con turistas, principalmente vivenciales. De preferencia que hablen el idioma quechua y un segundo idioma como español o inglés. Personal que los reciba y guíe desde su llegada hasta su partida. Recursos físicos: Atractivos turísticos de la región, oferta de hoteles y hospedajes de turismo vivencial. Métodos: Proceso de atención a turistas, designar las funciones de cada puesto para recibir y atender a los turistas.
		OCP 4.2	El 2022 la industria de turismo generará USD 290'000,000.00 en ingresos. En el 2021 se generó USD 180'000,000.00.	Capacitar a los pobladores de Apurímac en desarrollo de habilidades blandas (comunicación y atención a los turistas).	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Pobladores capacitados	Personas	
		OCP 4.3	El 2025 se tendrán 361,000 de empleos directos. El 2022 habían 333,000.	Crear sinergias con agencias de viajes mayoristas y PromPerú para que la región sea conocida a nivel global.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Cantidad de agencias de viajes	Empresas	
		OCP 4.4	El 2027 se tendrán 380,000 de empleos directos. El 2025 habían 361,000.	Emitir bonos de carbono para financiar el mantenimiento de los ecosistemas y las reservas nacionales.	Gerencia Regional de desarrollo económico	Bonos de Carbono	Unidades	
OLP 4	El 2027 se tendrán 380,000 empleos directos formales. En el 2016 habían 262,200 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.	OCP 4.1	El 2019 se tendrán 298,000 de empleos directos. El 2016 habían 262,200.	Desarrollar una alianza con SENATI para desarrollar programa técnicos en Apurímac con el servicio de profesores de Lima.	Sub Gerencia de promoción social	Nueva sede de SENATI	Soles	Recursos: Incentivos para pequeña y mediana empresa para formalizar sus negocios. Métodos: Que el empleo sea formal, de modo que permita contratar a las personas con los beneficios legales. Recursos financieros: préstamos de entidades bancarias.
		OCP 4.2	El 2022 se tendrán 333,000 de empleos directos. El 2019 habían 298,000.	Generar alianzas con micro financieras para ofrecer préstamos a los pobladores que deseen iniciar un negocio propio.	Sub Gerencia de promoción social	Alianzas con micro financieras	Alianzas generadas	
		OCP 4.3	El 2025 se tendrán 361,000 de empleos directos. El 2022 habían 333,000.	Capacitar a los pobladores de Apurímac en cursos de emprendimiento y administración de empresas.	Sub Gerencia de promoción social	Adultos mayores capacitados	Personas	
		OCP 4.4	El 2027 se tendrán 380,000 de empleos directos. El 2025 habían 361,000.	Brindar beneficios municipales a las empresas que contraten en planilla a personal de la región entre los 18 y 25 años.	Dirección regional sectorial de promoción del empleo	Cantidad de empresas con el beneficio	Empresas	
		OCP 4.4	El 2027 se tendrán 380,000 de empleos directos. El 2025 habían 361,000.	Desarrollar un programa integral de salud de forma preventiva y periódica para los trabajadores y sus familias.	Gerencia Regional de Desarrollo Social	Programa Integral de Salud	Avance	

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

En lo que concierne al medio ambiente de la región de Apurímac, un factor que debe resaltarse en primera instancia es que el estado debe generar conciencia e implantar valores que fomenten el cuidado y la protección del medio ambiente; de igual manera toda aquella empresa que busque la ejecución de sus actividades en la zona. Uno de los parámetros que debe efectuar el Estado es verificar que las normas implantadas sean cumplidas, de lo contrario se verá obligado a sancionar a la empresa y de igual forma a una persona natural. Tales acciones afectarán proporcionalmente, según la falta que se haya cometido. Por lo tanto, en lo referido a las estrategias dirigidas al crecimiento económico de la región de Apurímac, el objetivo es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la zona, a fin de darles mayores oportunidades de progresar en su bienestar. También es necesario un adecuado manejo medioambiental: el cambio de cultura y la creación de valores implantará en los ciudadanos la necesidad de buscar la preservación y cuidado del medio ambiente, motivando a las personas a gestionar sus actividades y ver en qué fallan y cómo pueden ir mejorando sus costumbres. Este factor empieza por el Estado, que deberá dar el ejemplo de cómo deben las personas preservar las cosas.

Por ende, se conoció que en los OLP se establecen motivos suficientes para poder conformar OCP, que serán los medios utilizados para el desarrollo de las actividades que se tenga que ir realizando en medida que pasa el tiempo. También se dio a conocer que dentro de tales parámetros implantados en los OLP se encuentran relacionados con los OCP, ya que definen al manejo de los recursos naturales y las competencias necesarias que debe tener las empresas para cumplir con su labor Sociablemente Responsable ante la sociedad.

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

Sobre los recursos humanos se debe señalar que es el principal factor respecto a la implementación de la ejecución de dicho plan estratégico a desarrollar en la región de

Apurímac, ya que requieren de la capacidad de gestionar los proyectos de la zona, generando una propuesta de cambio para los pobladores. Al ser unas de las zonas de mayor pobreza en el Perú se requiere de una mano de obra con las capacidades de manejo y selección que logren llevar a cabo el plan estratégico de la región. Las acciones que tome el área administrativa de recursos humanos deben comenzar con las actividades propuestas en los objetivos y deben contar con la suficiente motivación para dicha función, como difundirla entre las personas que estén bajo su labor. Para llegar a cumplir con tales parámetros de gestión por parte de esta área, esta deberá estar relacionada con el ente gubernamental y las empresas que busquen desarrollar los negocios en minería, turismo de aventura y turismo vivencial, teniendo presente que deben tener fases de implementación de capacitaciones a medida que se irán implantando el plan estratégico, con un proceso de evaluación del personal para el cumplimiento de los objetivos.

Por último, a fin de lograr los objetivos que se plasmaron anteriormente, se requerirá que dicho potencial humano cuente con las herramientas y las capacidades para la implantación de las actividades que se quieren ejecutar en la región de Apurímac, trabajando de la mano con el Estado, es decir, teniendo una constante comunicación para ir informando de los progresos obtenidos gracias a la buena gestión de dicha planeación estratégica, y que dicho personal esté especializado en actividades de estrategia y en el área de operaciones, ya que requieren trabajar con instituciones de Estado y el sector privado. Toda la unidad que se está desarrollando deberá conocer la visión y la misión que se busca alcanzar, con el propósito de lograr una efectividad total de todos los objetivos a implementar en la región de Apurímac.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Los cambios que se buscan desarrollar con la implementación del plan estratégico de Apurímac están relacionados con brindarle a la región la oportunidad de explotar el gran

potencial que presenta en el sector de turismo vivencial y turismo de aventura, así como poder darle valor agregado a uno de sus productos más demandados: la quinua. Se busca fomentar dichas actividades con el dinero generado por la principal actividad económica de la región, la minería, para lo cual es fundamental la buena administración de los recursos y personas con valores que trabajen por el bienestar común y no por fines propios.

Los objetivos claros y específicos permitirán que se lleven a cabo el plan para así poder brindar oportunidades equitativas a los pobladores como una buena educación y la posibilidad de tener un trabajo formal. Para que estos objetivos y estrategias se puedan llevar a cabo es necesario que se ejecuten ciertos cambios para lograr que la región prospere, los cuales podrían ser:

1. Aplicar el enfoque multi-actor, aplicado por la empresa Minera Las Bambas, la cual busca un desarrollo más participativo a comparación de los modelos utilizados con visión asistencial y de relaciones bilaterales. Este modelo consta de tres pilares, multi-actor, apalancado y corresponsable. El primero, multi-actor, se refiere a la necesidad de interacción entre la mayor cantidad de actores o stakeholders de la región para impulsar los proyectos con relaciones multilaterales. El pilar apalancado busca una contribución equitativa de cada uno de los actores de acuerdo a sus condiciones y limitaciones. Cada uno debe aportar con lo que está dentro de sus capacidades, ya sea con capital, terrenos, tiempo, mano de obra, etc. el tercer pilar, corresponsable, es un compromiso que asume cada stakeholder con su rol dentro de cada iniciativa o proyecto y con la responsabilidad cumplir con los plazos y actividades comprometidas. El enfoque multi-actor busca que las comunidades sean dueñas de su propio desarrollo y no reactivos a la espera de ayuda. Solo en el 2016, Minera Las Bambas invirtió 25.3 millones de dólares a través del Fondo Social Las Bambas para apalancar a las comunidades y stakeholders de su zona de influencia (Minera Las Bambas, 2016).

2. Personal capacitado para gestionar las actividades de los negocios que se ejecuten en la región; para ello se realizarán alianzas con institutos de Lima, como SENATI, para que la población cuente con los conocimientos necesarios para trabajar en las minas de la zona o alrededores, ya que demandan mano de obra.

3. Conocimientos básicos de administración; se ofrecerán capacitaciones de emprendimiento para microempresarios, así como el soporte necesario con entidades prestamistas, para que puedan formar sus propios negocios y generar autoempleo.

4. Formación en valores, empezar enseñando a los niños los valores para que ellos sean los que los difundan en sus familias, asimismo se harán campañas de concientización y reconocimientos para las familias que los pongan en práctica con la comunidad y en su día a día.

5. Fomentar la innovación; hacer foros en los que niños y adultos puedan presentar sus ideas y debatir, con el fin de proponer mejoras para la comunidad. En el caso de niños, se ejecutarán talleres experimentales (con agua, tierra, etc.) que impulsan la creatividad y ponen en práctica su imaginación.

Con ello, todas las instituciones y personas estarán orientadas a la buena gestión de los objetivos que se buscan alcanzar.

## **7.8. Conclusiones**

El objetivo de la implementación estratégica es el proceso a través del cual los planes y estrategias se ponen en acción para alcanzar los objetivos planteados. El logro de los objetivos a largo plazo de la región Apurímac no será posible si no se define de forma correcta el alcance de los objetivos a corto plazo.

Estos objetivos tendrán que estar organizados y gestionados en función de un plan y cronograma de trabajo estructurado. Se deberá tener una correcta y planificada asignación de

recursos y deberá de ser ejecutada por el líder o funcionario de más alto rango, nivel y/o experiencia de la organización.

La visión y estrategias propuestas para la región de Apurímac están finamente alineadas para el logro de la visión proyectada al año 2027. Esto se debe a que se promueve el crecimiento de la región utilizando indicadores como disminución de pobreza, mejorar la calidad educativa y el crecimiento económico impulsado por el sector minero, turístico y agroindustrial, garantizando la preservación y protección del medio ambiente, promoviendo la responsabilidad social y logrando el crecimiento, desarrollo y bienestar de todas las partes involucradas.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Dentro del proceso de planeamiento estratégico de la región Apurímac es importante considerar en el presente capítulo la Evaluación Estratégica para evaluar precisamente el proceso estratégico. Este tiene la característica de ser un proceso iterativo y constante en la retroalimentación con respecto a la medición de las actividades. De igual manera, dentro del presente proceso, se utiliza como herramienta el tablero de control balanceado, el cual es una herramienta que servirá para medir de forma integral a la organización, y a su vez facilita la evaluación del desempeño a partir de la medición y comparación, siendo necesaria la corrección y adecuación a partir de los resultados que se vayan obteniendo para una exitosa implementación. (D'Alessio, 2010).

### 8.1. Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado presenta cuatro perspectivas dentro de las cuales se puede mencionar: (a) perspectiva financiera; (b) perspectiva del cliente; (c) perspectiva de los procesos internos; y (d) aprendizaje y crecimiento de la organización.

#### 8.1.1. Perspectiva financiera

En el caso Financiero, como bien indica Kaplan y Norton (2008), los resultados de los negocios se miden basados en: (a) retorno sobre la inversión; (b) valor agregado económico; y (c) rentabilidad.

#### 8.1.2. Perspectiva del cliente

En el caso de clientes, como bien menciona Kaplan y Norton (2008), el enfoque va ligado con los indicadores de medición de: (a) la satisfacción; (b) la retención; y (c) el crecimiento, a partir de la propuesta de valor seleccionada según los segmentos de clientes hacia los cuales se quiera dirigir.

### **8.1.3. Perspectiva de los procesos internos**

Como bien indica Kaplan y Norton (2008), solo algunos procesos de la organización son los que realmente generan valor. Es vital identificar dentro de estos procesos cuales son los que impactarían de forma significativa a la región de Apurímac para un desarrollo exitoso y sostenible.

### **8.1.4. Aprendizaje y crecimiento de la organización**

La perspectiva con respecto a aprendizaje interno está constituida por (a) puestos de trabajo (capital humano); (b) los sistemas (capital de la información); y (c) el clima (capital organizativo). La suma de estos factores serán los que ratificarán el crecimiento de las perspectivas de aprendizaje (Kaplan & Norton 2008).

## **8.2. Tablero de Control Balanceado**

El tablero de control balanceado, como se muestra en la Tabla 23, nos sirve como herramienta de control estratégico que nos permitirá medir de forma general u holística a la organización. Con el tablero de control balanceado no se planea, sino sirve para saber que con todo lo que se hizo en la formulación estratégica se puede llegar a lograr ese objetivo, que será un objetivo más para lograr alcanzar la visión (D'Alessio, 2010).

## **8.3. Conclusiones**

Una vez planteado y establecido los objetivos de largo y corto plazo, será importante que la región de Apurímac cuenta con indicadores que le permita evaluar y dar seguimiento a los objetivos planteados. De esta forma se podrán tomar las acciones o medidas correctivas que permitan alienar o replantear las estrategias en caso estas no sean efectivas.

Sera importante que los lideres organizacionales estén altamente calificados y experimentados para que puedan tomar las decisiones necesarias para tomar las medidas correctivas que ayuden a sostener la estrategia que permita llegar a concretar la visión.

Tabla 23

## Tablero de Control Balanceado

Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Perspectiva	Nro de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Actividad / Iniciativa	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de Medida
En el 2027 Apurímac obtendrá 73 puntos en el Índice de Progreso Social Regional, mejorando los pilares de agua y saneamiento, acceso a la información y telecomunicaciones y derechos personales. Esto a través de sus principales actividades económicas, turismo vivencial, turismo vivencial, turismo de aventura y exportación de quinua con valor agregado, las cuales se desarrollarán a través de los ingresos generados por la industria de cobre.	Mejorar la calidad de vida de los pobladores ofreciendo empleo a los ciudadanos a través del turismo vivencial y de aventura, de la exportación de quinua y de cobre, asegurando siempre el cuidado y sostenibilidad de los recursos naturales.	Valores: Honestidad, Trabajo colaborativo, Excelencia, Carácter Innovador y Respeto a las personas y el medio ambiente. Código de Ética: Respetar los derechos de todas las personas, evitando cualquier acto de discriminación. Ofrecer los servicios básicos de seguridad y salud a la comunidad con buenas condiciones y buena infraestructura. Generar empleos dignos, con salario justo, que permitan mejorar la calidad de vida. Respetar las normas de la nación y región. Cuidar y proteger el medio ambiente, minimizando el impacto negativo y ayudando al uso eficiente de sus recursos.	Financiero	OCP 1.1	El 2020 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 2,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00.	Presentar a Proinversión la puesta en operación de tres proyectos mineros, al 2016 se encuentran en exploración. Los cuales deben contar con un programa de desarrollo social y ambiental y ser aprobado por la comunidad.	Dirección regional sectorial de energía y minas	Proyectos Mineros	Empresas
			Financiero	OCP 1.3	El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2024 se generó USD 3,500'000,000.00.	Presentar a Proinversión cuatro vetas mineras para futuras operaciones en la región. Los cuales deben contar con un programa de desarrollo social y ambiental y ser aprobado por la comunidad.	Dirección regional sectorial de energía y minas	Exploraciones Mineras	Empresas
			Financiero	OCP 3.4	El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2024 se generó USD 290'000,000.00.	Emitir bonos de carbono para financiar el mantenimiento de los ecosistemas y las reservas nacionales.	Gerencia Regional de desarrollo económico	Bonos de Carbono	Unidades
			Financiero	OCP 4.3	El 2025 se tendrán 361,00 de empleos directos. El 2022 habían 333,000.	Brindar beneficios municipales a las empresa que contraten en planilla a personal de la región entre los 18 y 25 años.	Dirección regional sectorial de promoción del empleo	Cantidad de empresas con el beneficio	Empresas
			Proceso	OCP 1.2	El 2024 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 3,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2020 se generó USD 2,500'000,000.00.	Afirmar 600 kilómetros de carretera para el transporte de mineral sin interrupción del tránsito público.	Dirección regional sectorial de transporte y comunicaciones	Kilometros de carretera afirmada	Km
			Proceso	OCP 2.1	El 2019 la industria de quinua no tradicional generará USD 150,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00.	Otorgar concesiones de terrenos bajo la condición que sean utilizados para la siembra y cosecha de una o más variedades de quinua.	Dirección regional sectorial agraria	Titulos de Propiedad	Titulos
			Proceso	OCP 2.1	El 2019 la industria de quinua no tradicional generará USD 150,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00.	Generar alianzas estratégicas con empresas importadoras de maquinarias para la adquisición y capacitación de equipos para procesamiento y empaquetado.	Dirección regional sectorial agraria	Alianzas con importadoras	Alianzas generadas
			Proceso	OCP 2.3	El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2023 se generó USD 300,000.00.	Instalar canales de riego tecnificado.	Sub Gerencia de obras	Kilometros de canales instalados	Km
			Proceso	OCP 3.2	El 2021 la industria de turismo generará USD 180'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 100'000,000.00.	Generar procesos y manuales de procedimientos para que el servicio de turismo brindado sea estándar.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Procesos y Manuales	Unidades
			Proceso	OCP 3.3	El 2024 la industria de turismo generará USD 290'000,000.00 en ingresos. En el 2021 se generó USD 180'000,000.00.	Crear sinergias con agencias de viajes mayoristas y PromPerú para que la región sea conocida a nivel global.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Cantidad de agencias de viajes	Empresas
			Proceso	OCP 4.1	El 2019 se tendrán 298,000 de empleos directos. El 2016 habían 262,200.	Desarrollar una alianza con SENATI para desarrollar programa técnicos en Apurímac con el servicio de profesores de Lima.	Sub Gerencia de promoción social	Nueva sede de SENATI	Soles
			Proceso	OCP 4.1	El 2019 se tendrán 298,000 de empleos directos. El 2016 habían 262,200.	Generar alianzas con micro financieras para ofrecer préstamos a los pobladores que deseen iniciar un negocio propio.	Sub Gerencia de promoción social	Alianzas con micro financieras	Alianzas generadas
			Proceso	OCP 4.4	El 2027 se tendrán 380,000 de empleos directos. El 2025 habían 361,000.	Desarrollar un programa integral de salud de forma preventiva y periódica para los trabajadores y sus familias.	Gerencia Regional de Desarrollo Social	Programa Integral de Salud	Avance
			Aprendizaje	OCP 2.2	El 2023 la industria de quinua no tradicional generará USD 300,000.00 en exportaciones. En el 2019 se generó USD 150,000.00.	Capacitar a los agricultores en el uso de insecticidas naturales que no afecten las propiedades de la quinua ni el suelo para posteriores usos.	Dirección regional sectorial agraria	Agricultores capacitados	Personas
			Aprendizaje	OCP 2.2	El 2023 la industria de quinua no tradicional generará USD 300,000.00 en exportaciones. En el 2019 se generó USD 150,000.00.	Capacitar a los micro empresarios agrícolas en conceptos de exportación y manejo de cadenas de distribución.	Dirección regional sectorial agraria	Micro empresarios capacitados	Personas
			Aprendizaje	OCP 3.1	El 2018 la industria de turismo generará USD 100'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00.	Instruir a jóvenes y adultos en turismo, idioma inglés y manejo de procedimientos de seguridad para deportes de aventura.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Pobladores capacitados	Personas
			Aprendizaje	OCP 3.1	El 2018 la industria de turismo generará USD 100'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00.	Instruir a los adultos mayores en manejo de grupos y conocimientos turísticos para que se desempeñen como anfitriones de turismo vivencial.	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Pobladores capacitados	Personas
			Proceso	OCP 3.2	El 2021 la industria de turismo generará USD 180'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 100'000,000.00.	Capacitar a los pobladores de Apurímac en desarrollo de habilidades blandas (comunicación y atención a los turistas).	Dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo	Pobladores capacitados	Personas
			Aprendizaje	OCP 4.2	El 2022 se tendrán 333,000 de empleos directos. El 2019 habían 298,000.	Capacitar a los pobladores de Apurímac en cursos de emprendimiento y administración de empresas.	Sub Gerencia de promoción social	Adultos mayores capacitados	Personas

## Capítulo IX: Competitividad de Apurímac

Según D'Alessio (2015), hasta ahora no hay una definición exacta respecto a la competitividad. La Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD, 1992) la definió como el grado en que los países, bajo condiciones de libre mercado, pueden producir productos que enfrenten la competencia de los mercados internacionales, mejorando los ingresos reales de la población.

La disponibilidad de los trabajadores, el capital y los recursos naturales con los que se pueden contar ya no son sinónimo de prosperidad, puesto que estos factores han pasado a ser accesibles para los demás competidores. Sin embargo, la competitividad surge de cómo las organizaciones pueden obtener rentabilidad y generar valor a través del uso de sus estrategias, *know how*, o *inputs* para producir bienes y servicios (Porter, 2009).

“La competitividad de las empresas y el progreso social no van separados ni son opuestos, sino interdependientes” (Porter, 2009, p. 22). El progreso va de la mano con mejores propuestas de valor, mayor producción de productos, con el valor agregado que se da. Esto impactará directamente en el bienestar de la población en general. Según el Reporte de Competitividad Global (2017-2018), el Perú se encuentra en el puesto número 72 dentro de un total de 137 países. Esto implica que aún hay muchas cosas por hacer a través de las regiones del país para mejorar el nivel de competitividad.

### 9.1. Análisis Competitivo de Apurímac

Es importante entender a la competitividad como una serie de factores interrelacionados entre ellos para producir un producto o servicio que genere valor. El diamante de Porter resalta que existen diversos factores intrínsecos a un país o una industria que explican que algunos países o algunas organizaciones sean más competitivas que otras (Martínez & Milla, 2005). Entre estos factores se pueden mencionar:

Condiciones de los factores productivos específicos que permitan explicar la ventaja de la escala nacional u organización. Estos factores crearán una ventaja inicial sobre la que se construirán posteriormente nuevos factores de competencias. (Martínez & Milla, 2005). En este punto la región de Apurímac cuenta con una serie de ventajas que le permitirán ser lo más competitivo posible. Ventajas tales como ubicación geográfica, clima, altura, etc.

Condiciones de la demanda nacional se forman en base a las características de la ventaja de una organización (Martínez & Milla, 2005). Con respecto a esto, la región cuenta con una demanda potencial de los productos o servicios a ofrecer. En el caso de la minería de cobre por parte del mercado asiático, en el caso del turismo, o en el caso del agro.

Una industria con éxito (Industrias relacionadas y de apoyo). La región de Apurímac tiene que trabajar a partir de las industrias relacionadas y de apoyo. De esta forma se verán beneficiadas mutuamente todas estas organizaciones. Las industrias relacionadas fomentan una mayor productividad puesto que son industrias de apoyo o soporte (Martínez & Milla, 2005).

Estrategia, estructura y rivalidad dentro de la región serán de suma importancia para el éxito de la industria. Esto puesto que a mayor rivalidad dentro de una industria hará que sea más competitiva y de éxito para las distintas organizaciones (Martínez & Milla, 2005). En el año 2015, la región Apurímac elaboró un plan estratégico de competitividad regional. El objetivo de este plan era identificar potencialidades y oportunidades que tiene Apurímac a raíz de la presencia de varias importantes inversiones privadas en su territorio. El objetivo de este plan era el de construir una visión regional de desarrollo única y compartida que promueva la productividad a través de un crecimiento sostenido, identificando oportunidades e inversiones para mejorar sustancialmente los estándares de vida de la población (Correo, 2015).

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Apurímac

Una ventaja comparativa, podría decirse en términos sencillos, no genera más valor del que por sí mismo posee, es como un bien en bruto. Mientras que una ventaja competitiva lo que explora es la generación de un valor agregado al producto o servicio D'Alessio. (2008)

Por ende, la región Apurímac se debe centrar en la generación de valor en sus actividades económicas expuestas en los capítulos anteriores. Encontrado que, en la actividad minera de la región, más que el desarrollo de la exploración y extracción de los minerales en el sitio, es el generar valor en los minerales que se extraen. Como el caso de la minera Las Bambas que ha iniciado nuevas operaciones a partir del 2016 y junto a ello es la exportación de cierto mineral como el cobre, que se exporta para China y Japón.

Por otra parte, en la generación de valor en el turismo de aventura y vivencial es lograr que las personas hagan conexión con aquello que les da energía y motivación al momento de realizar bien sea actividades de aventura y extremas; o de un compartir con la naturaleza. Independiente del caso, la región de Apurímac cuenta con los recursos necesarios para ser explotados, teniendo muy presente que toda actividad a desarrollar tenga la creación e implementación de planes que incurran en la preservación y cuidado del medio ambiente de la región.

## 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Apurímac

“Los clúster o cúmulo son un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, únicas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter 2009, p. 266).

Toda organización puede colaborar en generar y potenciar la formación de clústeres alrededor o dentro de sus cercanías. Esto solo será posible creando lazos comerciales incluso no comerciales con industrias cercanas, relacionadas o interesadas. Buscando beneficios comunes en conjunto para obtener un ganar-ganar entre las organizaciones. En el año 2016,

siete regiones del sur del país conformadas por Cusco, Arequipa, Puno, Moquegua, Tacna, Apurímac y Madre de Dios suscribieron un acuerdo para impulsar proyectos estratégicos que desarrollen el sur del país. El objetivo de este proyecto es el impulsar la ejecución de otros nuevos proyectos que permitan una articulación comercial entre las regiones del sur del país (La República, 2016).

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

Toda organización puede colaborar en generar y potenciar la formación de clústeres alrededor o dentro de sus cercanías. Esto solo será posible creando lazos comerciales o incluso no comerciales con industrias cercanas, relacionadas o interesadas, buscando beneficios comunes en conjunto para obtener un ganar-ganar entre las organizaciones.

En el año 2016, siete regiones del sur del país conformadas por Cusco, Arequipa, Puno, Moquegua, Tacna, Apurímac y Madre de Dios suscribieron un acuerdo para impulsar proyectos estratégicos que desarrollen el sur del país. El objetivo de este proyecto es el impulsar la ejecución de otros nuevos proyectos que permitan una articulación comercial entre las regiones del sur del país (La República, 2016).

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral

Tabla 24

Matriz del Plan Estratégico Integral

Visión: En el 2027 Apurímac obtendrá 73 puntos en el Índice de Progreso Social Regional, mejorando los pilares de agua y saneamiento, acceso a la información y telecomunicaciones y derechos personales. Esto a través de sus principales actividades económicas, turismo vivencial, turismo de aventura y exportación de quinua con valor agregado, las cuales se desarrollarán a través de los ingresos generados por la industria de cobre.

Intereses regionales: 1. Desarrollo Minero 2. Desarrollo del turismo 3. Exportación de productos agrícolas 4. Nivel adecuado de educación 5. Generación de empleo 6. Ética y valores 7. Inversión en infraestructura productiva	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales: 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasado presente 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	
El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.	El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00 según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.	El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00 según la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios; y Promperú.	El 2027 se tendrán 380,000 empleos directos formales. En el 2016 habian 262,200 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.		
Estrategias específicas:					Políticas: 1. Cuidar y velar por la salud de la comunidad, evitando cualquier acción que la ponga en peligro. 2. Desarrollo de un plan urbanístico en la zona. 3. Las empresas deben tener respeto por sus colaboradores, como también por los ciudadanos de la región, ya que en su mayoría pueden ser pobladores de la zona, por lo cual es generar una igualdad entre las partes y respeto a los derechos. 4. Cumplir con las prácticas de seguridad y salud ocupacional. 1. Las empresas deben tener respeto por sus colaboradores, como también por los ciudadanos de la región, ya que en su mayoría pueden ser pobladores de la zona, por lo cual es generar una igualdad entre las partes y respeto a los derechos. 2. Cumplir con las prácticas de seguridad y salud de las personas. De esta forma se buscará el cuidado pleno de todas las partes involucradas. 3. Respetar a los turistas y sus derechos, sin hacer diferencias entre ellos. Se tendrá en consideración la cultura y país del cual provienen. De esta manera se generará un ambiente de respeto mutuo entre los involucrados. 1. El gobierno regional tendrá que fomentar e incentivar la producción de cobre a través de incentivos a estas empresas. 2. El gobierno regional trabajara en agilizar los procesos burocráticos y administrativos para que estas empresas puedan operar de forma más rápida y eficiente. 3. Se buscará modernizar y construir carreteras de acceso para que el mineral sea transportado de forma más rápida y eficiente a sus puntos de embarque. 1. Dar mayor incentivo a la producción de quinua con sabores agregados para que sea exportada a otros países. 2. Participar de campañas a través de marca Perú que dé a conocer este producto. De esta forma buscar que se posicione a nivel internacional. 3. Realizar plan de marketing que permita incentivar la venta y comercialización de este producto a nivel mundial. 4. Cumplir con las prácticas de seguridad y salud ocupacional.
FO1 Vender turismo de aventura a norteamericanos y sudamericanos (F3, F4, F8, O2, O5, O6).			X	X	
FO2 Vender turismo vivencial a turistas chinos y japoneses (F1, F3, F5, F6, F8, O3, O5, O6).			X	X	
FO3 Aprovechar los ingresos por la exportación de cobre a China y Japón para el desarrollo del turismo y la exportación de quinua (F2, O4).	X			X	
FO5 Exportar quinua con sabores (al pesto, aji de gallina y natural) empaquetada con marca Perú a Europa y Estados Unidos (F7, O1).		X		X	
Tablero de Control:	OCP 1.1 El 2020 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 2,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 1,499'882,000.00.	OCP 2.1 El 2019 la industria de quinua no tradicional generará USD 150,000.00 en exportaciones. En el 2016 se generó USD 95,240.00.	OCP 3.1 El 2018 la industria de turismo generará USD 100'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 51'533,500.00.	OCP 4.1 El 2019 se tendrán 298,000 de empleos directos. El 2016 habian 262,200.	Tablero de Control:
	OCP 1.2 El 2024 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 3,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2020 se generó USD 2,500'000,000.00.	OCP 2.2 El 2023 la industria de quinua no tradicional generará USD 300,000.00 en exportaciones. En el 2019 se generó USD 150,000.00.	OCP 3.2 El 2021 la industria de turismo generará USD 180'000,000.00 en ingresos. En el 2016 se generó USD 100'000,000.00.	OCP 4.2 El 2022 se tendrán 333,000 de empleos directos. El 2019 habian 298,000.	Perspectivas: Financiera Clientes Procesos Aprendizaje
Perspectivas: Financiera Clientes Procesos Aprendizaje	OCP 1.3 El 2027 la industria de cobre y sus concentrados generará USD 4,500'000,000.00 en exportaciones. En el 2024 se generó USD 3,500'000,000.00.	OCP 2.3 El 2027 la industria de quinua no tradicional generará USD 500,000.00 en exportaciones. En el 2023 se generó USD 300,000.00.	OCP 3.3 El 2024 la industria de turismo generará USD 290'000,000.00 en ingresos. En el 2021 se generó USD 180'000,000.00.	OCP 4.3 El 2025 se tendrán 361,000 de empleos directos. El 2022 habian 333,000.	
			OCP 3.4 El 2027 la industria de turismo generará USD 425,000,000.00 en ingresos. En el 2024 se generó USD	OCP 4.4 El 2027 se tendrán 380,000 de empleos directos. El 2025 habian 361,000.	
			Recursos		
			Estructura Organizacional		
			Planes Operacionales		

Misión: Mejorar la calidad de vida de los pobladores ofreciendo empleo a los ciudadanos a través del turismo vivencial y de aventura, de la exportación de quinua y de cobre, asegurando siempre el cuidado y sostenibilidad de los recursos naturales.

Valores: Honestidad, Trabajo colaborativo, Excelencia, Carácter innovador y Respeto por las personas y el medio ambiente.

Código de Ética: Respetar los derechos de todas las personas, evitando cualquier acto de discriminación; Ofrecer los servicios básicos de seguridad y salud a la comunidad con buenas condiciones y buena infraestructura; Generar empleos dignos, con salario justo, que permitan mejorar la calidad de vida; Respetar las normas nacionales y regionales; y Cuidar y proteger el medio ambiente, minimizando el impacto negativo y ayudando al uso eficiente de sus recursos.

## 10.2. Conclusiones Finales

En la presente investigación se pudo identificar que la región de Apurímac presenta una seria falta de reconocimiento por las diferentes riquezas culturales, naturales y turísticas con las que cuentan. Esto puesto que toda su gestión actual como la venidera está basada en los ingresos que se obtengan a través de la industria de la minería.

Sin embargo, la región de Apurímac cuenta con muchas ventajas comparativas únicas que aún no son gestionadas ni explotadas de una forma eficaz o real. Siendo una prioridad vital para la región puesto que los ingresos generados por la industria de la minería tienen un periodo de tiempo limitado.

La región de Apurímac cuenta con un enorme potencial de desarrollo en los sectores minero-energético, agro-industrial y turístico que puede ser explotado utilizando algunas estrategias como las que se han presentado en este documento. Por ejemplo, aprovechar los ingresos de la exportación del cobre a China y Japón para desarrollar otros sectores como los mencionados previamente. Así como también implementar las actividades detalladas como:

1. Afirmar 600 kilómetros de carreteras que conectan a toda la región. Estando en una ubicación geo-estratégica favorable le permite explotar y tener proyectos en fase de explotación que posicionan a la región de Apurímac como la principal región minera del país. Esto se podrá lograr a través de la buena gestión administrativa y las facultades que pueda brindar para la operación de los proyectos de explotación. Pero sin vías de acceso las operaciones pueden generar demoras que eleven los costos de los proyectos.
2. Instruir a los jóvenes y adultos en turismo, idioma inglés y manejo de procedimientos de seguridad, así como capacitar a los adultos mayores en manejo de grupos y conocimientos de turismo. Esto para aprovechar la diversidad de

atractivos naturales y culturales no explotados con los que cuenta la región para el desarrollo del turismo vivencial y el turismo de aventura.

3. Crear sinergias con agencias de viajes mayoristas y PromPerú para que la región sea conocida a nivel global. Cuenta con atractivos turísticos de gran importancia para la región y el país. Esto le permite generar una industria que aún no ha sido desarrollada ni explotada. A través de la cual se puede generar miles de puestos de trabajo que se vean traducidos en mejora y bienestar para la comunica como aumento del PBI de la región. Invirtiendo en infraestructura y estandarización de procedimientos se podrá explotar los atractivos turísticos con los que cuenta la región.
4. Otorgar concesiones de terrenos bajo la condición que sean utilizados para la siembra y cosecha de una o más variedades de quinua. Extensiones de terreno fértil que le permiten desarrollar su industria agrícola y biodiversidad. Esto potencia las condiciones necesarias y favorables para el desarrollo de valor agregado a productos tradicionales como la quinua favoreciendo el desarrollo de distintos niveles de negocio.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Aplicar el presente plan estratégico propuesto para el desarrollo de la región en los próximos diez años. Este deberá ser implementado por el Gobierno Regional de Apurímac con el apoyo de las empresas públicas y privadas, así como de las comunidades y las municipalidades de cada una de sus provincias. Es importante resaltar que este plan puede ir ajustándose cada año. Sin embargo, debe mantenerse la visión a largo plazo y el enfoque en la rentabilidad sin que sean afectados por los cambios de gobernador de la región en los años 2018, 2022 y 2026.

Optimizar la comunicación entre las instituciones de la región, de modo que brinde mayor facilidad para los inversionistas o empresas que se encuentren en la zona, así como con las comunidades para lograr el desarrollo de las actividades económicas que se buscan adecuar en la región.

#### **10.4. Futuro de Apurímac**

Según D'Alessio (2016) “una planificación estratégica no intenta tomar decisiones futuras inciertas, pero sí pretende que las que competen al hoy son ciertas y se ejecutan ahora” (p. 669).

La región Apurímac se convertirá, en el 2027, en una de las principales regiones del país, gracias al aprovechamiento de la actividad minera, la agricultura y el turismo vivencial y de aventura, que le otorgarán a la región la posibilidad de desarrollarse. Son las actividades analizadas en el presente plan estratégico las que se convertirán en los pilares del bienestar económico y social para la región.

El turismo vivencial y de aventura será uno de los pilares de desarrollo económico de la región Apurímac. En consecuencia, la capacitación del personal que realice estas actividades será de suma importancia, de forma que puedan brindar un servicio de calidad al turista nacional y extranjero.

## Referencias

- Apurímac Sumario Regional (2016, abril). Elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI). Ministerio de la Producción. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Apur%C3%ADmac.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Apur%C3%ADmac.pdf)
- Attract China Blog (2015, 8 de abril). Diferencias entre turistas chinos, japoneses y coreanos. Recuperado de <http://www.attractchina.com/diferencias-entre-turistas-chinos-japoneses-y-coreanos/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Estrategia* (22), 70-80.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Cuadros anuales históricos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Memoria 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Atractivos.pdf>
- BCP recortó a 3.5% estimado de crecimiento económico del Perú para este año. (2018,. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/bcp-recorto-a-35-estimado-de-crecimiento-economico-del-peru-para-este-ano-noticia-1102152>
- Bittán, M. (2010, 22 de noviembre). Estrategias competitivas aplicadas en nuestra región. *América económica*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/estrategias-competitivas-aplicadas-en-nuestra-region>
- Carpeta Pedagógica. (2014). *Evolución del territorio peruano*. Recuperado de <http://cienciageografica.carpetapedagogica.com/2014/02/evolucion-del-territorio-peruano.html>

Centro Nacional de Desarrollo Estratégico. (2016). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Apurímac 2017-2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/apurimac-planes-estrategicos-territoriales/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/)

CENTRUM & Social Progress Imperative (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2017). *Market Report – Perú: Población 2017*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Autor.

Conoce el sueldo promedio en cada departamento del Perú. (s.f.). PYMEX. Recuperado de <https://pymex.com/vida2/conoce-el-sueldo-promedio-en-cada-departamento-del-peru>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC. (2017). *Plan Nacional de CTI 2006-2021*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>

Consejo Regional de Apurímac Suyuca Willaq Uma Huñunakuynin, Ordenanza Regional N° 056-2010-CR-Apurimac. Recuperado de <http://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2016/09/Plan-de-Desarrollo-Regional-Concertado-2021.pdf>

Consejo Regional de Apurimac Suyuca Willaq Uma Huñunakuynin. (2010). *Ordenanza Regional N° 056-2010-CR-Apurimac*. Recuperado

- de <http://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2016/09/Plan-de-Desarrollo-Regional-Concertado-2021.pdf>
- Correo (2 diciembre, 2015). *Apurímac: presentan plan estratégico de competitividad regional*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/apurimac-presentan-plan-estrategico-de-competitividad-regional-637099/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson. Deusto.
- D'Alessio, F. & Carpio, L. (2016). *Resultados índice de competitividad regional del Perú 2016*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM Católica, 2016.
- Día Mundial de la Población. (2015). Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Dirección de Análisis y Estrategia. (2017). Perú: Reporte diario. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/english/report/2017/Daily\\_09\\_25\\_17.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/english/report/2017/Daily_09_25_17.pdf)
- Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria. (2016). Apurímac: Sumilla Regional. *Ministerio de la Producción*. Recuperado de: [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Apur%C3%ADmac.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Apur%C3%ADmac.pdf)
- El Comercio. (24 febrero, 2017). *Apurímac: vacan a consejero regional sentenciado por corrupción*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/apurimac-vacan-consejero-regional-sentenciado-corrupcion-405474>
- El Comercio. (27 de octubre, 2016). *¿La nueva capital minera?: Apurímac enfrenta un enorme reto*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/apurimac/nueva-capital-minera-apurimac-enfrenta-enorme-reto-275476>
- El mar peruano. (s.f.). *Geografía*. Recuperado de <https://lageografia.com/peru/el-mar-peruano>

- El Peruano. (2017). En 2018 empezarán trabajos del aeropuerto de Chinchero. Recuperado de: <http://elperuano.pe/noticia-en-2018-empezaran-trabajos-del-aeropuerto-chinchero-62516.aspx>
- Espinoza, N., Mariano, M., Porlles, J., & Romero, A. (2006). Estrategias regionales de gestión ambiental. El caso del proyecto minero Las Bambas de Apurímac. *Gestión en el Tercer Milenio*, 9(18), 33-39. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9223/8048>
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. (2014). *Plan Estratégico de Gobierno Eléctrico 2014-2017*. Recuperado de [http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion\\_FONAFE/Gestion\\_Corporativa/FONAFE\\_PEGE\\_2014.pdf](http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_FONAFE/Gestion_Corporativa/FONAFE_PEGE_2014.pdf)
- Gestión (2018, 24 de enero). Cobre repunta pese a incremento en inventarios. *Agencia Reuters*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/cobre-repunta-pese-incremento-inventarios-225642>
- Glave, M. (2007). La minería peruana: lo que sabemos y lo que aún nos falta por saber. *MISC*. Recuperado de [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/51537/ssoar-2007-glave-La\\_mineria\\_Peruana\\_Lo\\_que.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/51537/ssoar-2007-glave-La_mineria_Peruana_Lo_que.pdf?sequence=1)
- Gobierno Municipal de Cusco. (s.f.). Recuperado de <https://www.cusco.gob.pe>
- Gobierno peruano busca fomentar exportación de servicio y turismo. (2017). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/gobierno-peruano-busca-fomentar-exportacion-de-servicios-y-turismo/>

- Gobierno Regional de Apurímac. (2011). *Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Apurímac*. Recuperado de <http://www.regionapurimac.gob.pe/institucional/estructura-organica>
- Gobierno Regional de Apurímac. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.regionapurimac.gob.pe/institucional/mision-y-vision>
- Gobierno Regional de Apurímac. (2017). *Plan estratégico institucional 2012-2016*. Recuperado de <http://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2016/03/PEI-Plan-EstratEgico-Institucional-2012-2016.pdf>
- Gobierno Regional de Apurímac. (2017). *Plan Estratégico Regional de Turismo Apurímac 2007-2015*. Recuperado de <http://dirceturapurimac.gob.pe/web/wp-content/uploads/2012/08/PERTUR-APURIMAC-2007-2015.pdf>
- Hacia una Economía del Conocimiento. (2016). Memoria institucional. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/memoria\\_concytec\\_2015\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/memoria_concytec_2015_final.pdf)
- Herrera, M. C. W. (2007). *Plan Estratégico Regional de Turismo Apurímac 2007-2015*. Recuperado de <http://www.dirceturapurimac.gob.pe/web/wp-content/uploads/2012/08/PERTUR-APURIMAC-2007-2015.pdf>
- Herrera, N. E., Astocondor, M. M., Loarte, J. P., & Baylón, A. R. (2014). Estrategias regionales de gestión ambiental, el caso del proyecto minero las Bambas de Apurímac. *Gestión en el Tercer Milenio*, 9(18), 33-39. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9223/8048>

Icpna es considerado el centro binacional más grande del mundo. (Junio, 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/empresa/882073-icpna-es-considerado-el-centro-binacional-mas-grande-del-mundo>

Instituto geológico minero y metalúrgico. (2013). *Segundo reporte de zonas críticas por peligros geológicos y geo-hidrológicos en la región de Apurímac*. Recuperado de [http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/204416/03R\\_Zonas\\_Criticas\\_Apurimac.pdf/d6f8c3b3-67f3-4db2-be7e-bd16618b6d3b](http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/204416/03R_Zonas_Criticas_Apurimac.pdf/d6f8c3b3-67f3-4db2-be7e-bd16618b6d3b)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Producto Bruto Interno por departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Proporción de menores de 5 años con desnutrición crónica según características seleccionada, 2007-2016*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2012*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1150/cap06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/cap06.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf)
- La República (16 febrero, 2016). *Siete regiones forman mancomunidad de la macroregión sur*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/917932-siete-regiones-forman-mancomunidad-de-la-macrorregion-sur>
- Leff, E. (2005). *Ecología y capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. Coyoacan, Mexico: Siglo veintiuno editores
- Loayza, N. (2008). El crecimiento económico en el Perú. *Economía*, 31(61), 9-25. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/477/468>
- Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista Estudios Económicos*, 31, 9-28. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/31/ree-31-loayza.pdf>
- Mancomunidad regional de los Andes. (2017). *Innovación en la gestión pública interregional*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B9Srt3qDTS6jYXR6b3FVZ09XZlk/view>
- Marquina, P. & Carpio, L. (2017). *Índice de progreso social regional del Perú 2017*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM Católica, 2017.
- Martínez, D. & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos
- Medline Plus. (2017). *Mal agudo de montaña*. Recuperado de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000133.htm>

- Mincetur anuncia la construcción de telecabinas para el santuario de Choquequirao. (2017, 12 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mincetur-anuncia-construccion-telecabinas-santuario-choquequirao-139253>
- Mincetur. (2015). Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/>
- Minera Las Bambas. (2016). *Informe de Sostenibilidad 2016*. Recuperado de [http://www.lasbambas.com/informe-de-sostenibilidad-2016/pdf/INFORME\\_DE\\_SOSTENIBILIDAD\\_2016.pdf](http://www.lasbambas.com/informe-de-sostenibilidad-2016/pdf/INFORME_DE_SOSTENIBILIDAD_2016.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017, 26 de diciembre). *Perú se mantiene como primer productor y exportador mundial de quinua, superando a Bolivia*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2017/20566-peru-se-mantiene-como-primer-productor-y-exportador-mundial-de-quinua-superando-a-bolivia>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *La Quinua: Producción y Comercio del Perú*. Dirección general de políticas agrarias dirección de estudios económicos e información agraria.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR). *Perú: Turismo Interno*. Lima, Perú: Mincetur
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017) Mapa de Indicadores de Apurímac Recuperado e [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica//webs\\_dgpi/map\\_per/apurimac.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica//webs_dgpi/map_per/apurimac.html)
- Ministerio de Educación del Perú. (s.f.). Listado de instituciones educativas públicas de nivel primaria beneficiadas. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/download.php?link=myperu...pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/download.php?link=myperu...pdf)
- Ministerio de Educación. (2015). Apurímac: ¿Cómo vamos en educación? Unidad estadística. Recuperado de:

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4699/Apur%C3%ADmac%20c%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2015). *Apurímac: Población de PAM por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015*.

Recuperado de

<https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/archivo/apurimac2015.pdf>

Ministerio de Salud. (s.f.). *Inversión en Salud Apurímac*. Recuperado de

[ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/portalesweb/boletines/apurimac\\_inv.pdf](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/portalesweb/boletines/apurimac_inv.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). *Apurímac: Camino al desarrollo*.

Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Apurimac.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Apurimac.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Estadísticas de servicios públicos de telecomunicaciones cuarto trimestre 2016*. Recuperado de

[http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20IV%202016.pdf](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20IV%202016.pdf)

Municipalidad Provincial de Abancay. (2016). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Abancay al 2021*. Recuperado de

<http://www.muniabancay.gob.pe/municipalidad/2016-01-28-13-34-28/plan-de-desarrollo-concertado.html>

Municipalidad Provincial de Arequipa. (s.f.). Recuperado de

<http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/arequipa/turismo>

- Neyra, M. (2017, 8 de febrero). Las Bambas: inicia paro indefinido en Challhuahuacho. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/apurimac/bambas-inicia-paro-indefinido-challhuahuacho-163668>
- Oficina de Estadística. (2013). Fibra óptica instalada. Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- ONU. (2018). *Derechos Humanos*. Recuperado de <http://onu.org.pe/temas/derechos-humanos/>
- Orrego, J. (2018, 21 de enero). El poder enfrentado. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/eldominical/enfrentado-noticia-490341>
- Perú Panorama general (2017, 17 de abril). *El Banco Mundial en Perú*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Perú tiene sólidas condiciones para sostener crecimiento económico (2014, 19 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/19-03-2014/peru-tiene-solidas-condiciones-para-sostener-crecimiento-economico>
- Perú Travel. (s.f.). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España. Ediciones Deusto
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (No. 338.6048 P69Y 2008.). Deusto.
- PromPerú. (2008). *Perfil del turista de aventura*. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_mercados\\_y\\_segmentos\\_segmentos\\_1005\\_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1005_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf)
- PromPerú. (2016). *Conociendo al turista que visita Apurímac 2016*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Apur%C3%ADmac&url=~/Uploads/conocien>

doAITurista/14/TIPS\_APURIMAC.pdf&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/  
TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVisita?region=Apur%C3%ADmac&tab=ta  
b1

Reátegui, A. (2018, 4 de enero). ¿Qué le espera al Perú? Perspectivas económicas para el  
2018. *Conexión Esan*. Recuperado de  
[https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/04/que-le-espera-al-peru-  
perspectivas-economicas-para-el-2018/](https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/04/que-le-espera-al-peru-perspectivas-economicas-para-el-2018/)

Red de Comunicación Regional. (2106, 15 de junio). Todo Apurímac tendrá acceso a internet  
de mejor calidad a través de red de fibra óptica. Recuperado de  
[https://rcrperu.com/todo-apurimac-tendra-acceso-a-internet-de-mejor-calidad-a-  
traves-de-red-de-fibra-optica-2/](https://rcrperu.com/todo-apurimac-tendra-acceso-a-internet-de-mejor-calidad-a-traves-de-red-de-fibra-optica-2/)

Resultados macroeconómicos. (2016). Proinversión: agencia de promoción de la inversión  
privada. Recuperado de  
[http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5  
651&sec=1](http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1)

Reuters. (2017). Las Bambas: Pobladores bloquean ruta utilizada por minera de cobre, según  
la Defensoría. Gestión. Recuperado de [https://gestion.pe/politica/bambas-pobladores-  
bloquean-ruta-utilizada-minera-cobre-segun-defensoria-2197859](https://gestion.pe/politica/bambas-pobladores-bloquean-ruta-utilizada-minera-cobre-segun-defensoria-2197859)

Robinson, M. & Silverman, H. (2015). *Encounters with Popular Pasts: Cultural Heritage  
and Popular Culture*. Urbana, United States of America: Springer

Ruiz, W. (2010). Perú: El idioma oficial en Apurímac y las políticas públicas. *Comunicación  
intercultural para un mundo más humano y diverso*. Recuperado de  
<https://www.servindi.org/actualidad/23978>

- Sausa, M. (2017, 2 de Setiembre). Servicio de salud presenta más de 47 mil reclamos en lo que va del año. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/ministerio-salud-47-000-reclamos-2017-deficiente-servicio-salud-374194>
- Schwab, K. (2017). The global competitiveness report 2017-2018. World Economic Forum. Ginebra, Suiza. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>
- Seminario, M. (2008, abril). Perfil del Turista de Aventura. Prom Perú. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_mercados\\_y\\_segmentos\\_segmentos\\_1005\\_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1005_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf)
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. (s.f.). *Las mil y un caras de la biodiversidad*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/nuestros-ecosistemas>
- Shack, N., & Rivera, R. (2017). Seis años de la gestión para resultados en el Perú (2007-2013). Recuperado de [http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3265/1/IV\\_FE\\_LI\\_Seis%20a%C3%B1os%20de%20la%](http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3265/1/IV_FE_LI_Seis%20a%C3%B1os%20de%20la%20)
- SIICEX. (2016) Ficha comercial de la región Apurímac. Promperú. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_APURIMAC.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_APURIMAC.PDF)
- Sociedad de comercio exterior del Perú COMEX (2017, 13 de marzo). Investigación y desarrollo en Perú: la realidad en cifras. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/investigacion-y-desarrollo-en-peru-la-realidad-en-cifras>
- Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía. (2016, 11 de mayo). *Perú logra exportaciones de oro por USD 1,599 millones en Primer Trimestre del año*. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/prensa/notas-de-prensa/notas-de-prensa-de->

la-snmpe/3933-snmpe-peru-logra-exportaciones-de-oro-por-us-1-599-millones-en-primer-trimestre-del-2016.html

Tres regiones concentran el futuro de la minería en el Perú (2014, 13 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tres-regiones-concentran-futuro-mineria-peru-2111035>

Villahermosa, L. (2015, 29 de julio). Sepa cuáles son las estrategias de las empresas peruanas para fidelizar clientes. *América económica*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-cuales-son-las-estrategias-de-las-empresas-peruanas-para-fidelizar-clientes>

Y tú qué planes. (2017). Apurímac. Recuperado de:

<https://www.ytuqueplanes.com/destinos/apurimac>

