

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Cusco

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

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

PRESENTADA POR

Ana María Dionicio León

Lester Alberto Obispo Sotomayor

Samir Rifai Arana

Susan Fabiola Salinas Salas

Asesora: María del Carmen Arrieta Quispe

Surco, junio de 2018

Agradecimientos

A nuestras familias por el apoyo incondicional y el tiempo sacrificado; a los profesores por compartir su conocimiento, experiencias, consejos y ser nuestros guías; a nuestros compañeros que con su experiencia personal y profesional aportaron a nuestro aprendizaje, y en general a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo y nos incentivan a alcanzar nuestros sueños.



Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la región Cusco tiene como objetivo implementar estrategias que permitirán posicionarla como líder tanto en el sector turístico como en la producción y exportación de productos agropecuarios y textiles, a través del desarrollo económico y social sostenible. Para ello, se ha planteado el crecimiento de los sectores claves en la economía de la región a partir de la inversión privada, impulsada por el crecimiento en la infraestructura vial, de riego, turístico y tecnológico, con la finalidad de generar empleo directo en la población, lo cual conllevará al beneficio de sus habitantes en servicios básicos, educación y salud, generando de esta manera valor compartido.

Para la elaboración del presente plan estratégico se utilizó el modelo de planeamiento estratégico elaborado por el profesor Fernando D'Alessio Ipinza. En ese sentido, después de la evaluación externa e interna y de acuerdo con la visión de la región al año 2027, se establecieron 7 Objetivos de Largo Plazo (OLP). Posteriormente, con la elaboración de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se generaron 19 estrategias, de las cuales, después del correspondiente análisis de matrices, se retuvieron 17 estrategias. Asimismo, para alcanzar los OLP se han planteado 29 Objetivos de Corto Plazo (OCP) y 11 políticas que corresponden a cada una de las estrategias retenidas.

Finalmente, sobre el potencial de la región Cusco, después de un análisis minucioso, se puede afirmar que posee una posición competitiva fuerte en la industria del turismo, agropecuaria y textil, impulsada por el turismo rural comunitario, la producción de cacao fino de aroma y de alcachofa, y las prendas de fibra de alpaca.

Abstract

The strategic plan for Cusco region aims to implement strategies which will position the region as leader in the production and export of agricultural products and tourism through social and sustainable economic development. To do this, it's been proposed that growth in key sectors of the economy's region will be through private investment, boosted by the growth in road infrastructure, irrigation, tourism and technology, with the purpose of creating direct jobs to the population, which will benefit the people with basic needs, education and health, thus generating shared value.

To elaborate the actual strategic plan, the strategic plan model elaborated by the professor Fernando D'Alessio Ipinza has been used. To that effect, after the external and internal evaluation and in accordance with the vision of the region for the year 2027, seven long-term objectives (LTO) were established. Subsequently, after the elaboration of the SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) 19 strategies were generated, which after the matrix analysis only 17 strategies were selected. Furthermore, to obtain the LTO, 29 short-term objectives (STO) and 11 policies were proposed which correspond to the retained strategies.

Finally, the potential for Cusco region after an in-depth analysis allows to claim a strong competitive advantage in the tourism, agricultural and textile industries, driven by the rural community tourism, fine cocoa and artichoke production and alpaca fiber clothes.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Región Cusco	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Visión	15
2.3. Misión	15
2.4. Valores	16
2.5. Código de ética.....	17
2.6. Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	18
3.1.2. Potencial nacional.....	21
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en la región Cusco	30
3.2. Análisis Competitivo del País	30
3.2.1. Condiciones de los factores.....	31
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	34

3.2.5. Influencia del análisis en la región Cusco	35
3.3. Análisis del Entorno PESTE	35
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	35
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	40
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	56
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	63
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	66
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	68
3.5. Región Cusco y sus Competidores.....	69
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	69
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	70
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	70
3.5.4. Amenaza de los entrantes	70
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	71
3.6. Región Cusco y sus Referentes	74
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	76
3.8. Conclusiones	76
Capítulo IV: Evaluación Interna	78
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	78
4.1.1. Administración y gerencia (A)	78
4.1.2. Marketing y ventas (M)	80
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	82
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	85
4.1.5. Recursos humanos (H)	87
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	90

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	90
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	92
4.3. Conclusiones	92
Capítulo V: Intereses de la Región Cusco y Objetivos de Largo Plazo	94
5.1. Intereses de la Región Cusco	94
5.2. Potencial de la Región Cusco.....	94
5.3. Principios Cardinales de la Región Cusco	97
5.4. Matriz de Intereses de Región Cusco (MIO)	98
5.5. Objetivos de Largo Plazo	98
5.6. Conclusiones	100
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	101
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	101
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	101
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	102
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	104
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	109
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	110
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	112
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	112
6.9. Matriz de Ética (ME)	112
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	112
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	112
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	112
6.13. Conclusiones	121
Capítulo VII: Implementación Estratégica	122

7.1. Objetivos de Corto Plazo	122
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	127
7.3. Políticas de Cada Estrategia	128
7.4. Estructura Organizacional de la Región Cusco.....	128
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	134
7.6. Recursos Humanos y Motivación	134
7.7. Gestión del Cambio.....	135
7.8. Conclusiones	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	136
8.1. Perspectivas de Control.....	136
8.1.1. Aprendizaje interno	136
8.1.2. Procesos.....	137
8.1.3. Clientes.....	138
8.1.4. Financiera	139
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	140
8.3. Conclusiones	140
Capítulo IX: Competitividad de la Región Cusco.....	144
9.1. Análisis Competitivo de la Región Cusco	144
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Cusco.....	147
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Cusco.....	147
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	148
9.5. Conclusiones	149
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	150
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	150
10.2. Conclusiones finales.....	150

10.3. Recomendaciones Finales	152
10.4. Futuro de la Región Cusco	153
Referencias.....	157
Apéndice A: Entrevista a Mariela Lima Hurtado	171
Apéndice B: Entrevista a Boris Mujica Paredes	174
Apéndice C: Entrevista a René Bonet Gutiérrez	178



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Estructura porcentual de la PEA Ocupada por Rama de Actividad 2012-2015</i>	2
Tabla 2	<i>Valor Agregado Bruto del Departamento del Cusco, Año 2016</i>	7
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	21
Tabla 4	<i>Población Estimada y Proyectada 2007, 2017 y 2027</i>	22
Tabla 5	<i>Competitividad Tecnológica del Perú 2017-2018</i>	25
Tabla 6	<i>Demanda Interna y PBI</i>	32
Tabla 7	<i>Ranking Doing Business Perú 2017-2018</i>	33
Tabla 8	<i>Ranking Doing Business Perú 2018 Comparativo</i>	34
Tabla 9	<i>Perú: Producto Bruto Interno por Sectores Económicos</i>	41
Tabla 10	<i>Perú: Producción Agropecuaria</i>	44
Tabla 11	<i>Lista de Países Participantes del Convenio Internacional del Cacao</i>	45
Tabla 12	<i>Lista de Principales 10 Países Importadores de Alcachofa</i>	55
Tabla 13	<i>Lista de Principales 10 Países Exportadores de Alcachofa</i>	55
Tabla 14	<i>Lista de Principales 10 Países Destino de la Exportación de Alcachofa Peruana</i>	56
Tabla 15	<i>Precios Referenciales (Kg.)</i>	56
Tabla 16	<i>Evolución de la Desigualdad (Coeficiente de Gini) del Ingreso Según Región Natural y Dominios 2007-2016</i>	57
Tabla 17	<i>Distribución de la Población por Máximo Nivel Educativo Logrado 2015-2016 en Porcentaje</i>	61
Tabla 18	<i>Distribución de la Población por Departamento y por Máximo Nivel Educativo Logrado 2015-2016 en Porcentaje</i>	62
Tabla 19	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	69
Tabla 20	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	77

Tabla 21	<i>Matriz Perfil de Referencial (MPR)</i>	77
Tabla 22	<i>Superficie y Población del Departamento del Cusco, Año 2016</i>	87
Tabla 23	<i>MEFI de la Región Cusco</i>	92
Tabla 24	<i>Matriz de Intereses de la Región Cusco</i>	98
Tabla 25	<i>Matriz FODA de la Región Cusco</i>	106
Tabla 26	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	107
Tabla 27	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Cusco</i>	111
Tabla 28	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Cusco: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FA1, FA2, FA3, FA4</i>	113
Tabla 29	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Cusco: FA5, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO6, DA1, DA2</i>	114
Tabla 30	<i>Matriz de Rumelt de la Región Cusco</i>	115
Tabla 31	<i>Matriz de Ética de la Región Cusco</i>	116
Tabla 32	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Región Cusco</i>	117
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Cusco: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FA2, FA4, FA5</i>	118
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Cusco: DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO6, DA1, DA2</i>	119
Tabla 35	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	120
Tabla 36	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo: OLP1, OLP2, OLP3 y OLP4</i>	129
Tabla 37	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo: OLP5, OLP6 y OLP7</i>	130
Tabla 38	<i>Políticas para la Región Cusco</i>	131
Tabla 39	<i>Tablero de Control Balanceado de la Región Cusco: OLP1, OLP2, OLP3 y OLP4</i>	142

Tabla 40	<i>Tablero de Control Balanceado de la Región Cusco: OLP5, OLP6 y OLP7</i>	143
Tabla 41	<i>Plan Estratégico Integral de la Región Cusco: Estrategias</i>	155
Tabla 42	<i>Plan Estratégico Integral de la Región Cusco: Tablero de control</i>	156

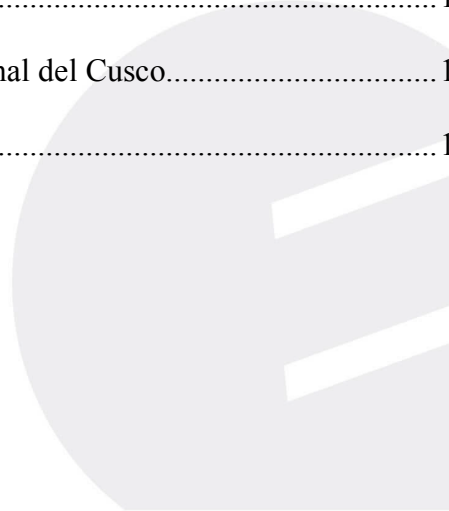
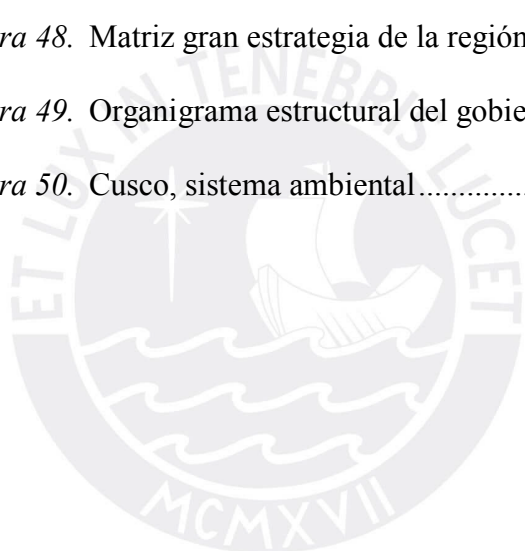


Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i>	Mapa del departamento del Cusco.....	3
<i>Figura 2.</i>	Cusco: tasa neta de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, 2012-2016.	4
<i>Figura 3.</i>	Índice de Competitividad Regional del Cusco.....	6
<i>Figura 4.</i>	Índice de Progreso Social Regional del Cusco.	6
<i>Figura 5.</i>	Cusco: monto de transferencia por regalía minera, 2012 – 2016.....	8
<i>Figura 6.</i>	Cusco: distribución del canon gasífero 2016.	9
<i>Figura 7.</i>	Modelo conceptual de desarrollo del Cusco.	17
<i>Figura 8.</i>	Políticas de estado del Acuerdo Nacional.....	20
<i>Figura 9.</i>	2018: Pilares de crecimiento económico.	24
<i>Figura 10.</i>	División de poderes del estado peruano.....	27
<i>Figura 11.</i>	Gasto militar del Perú 2015.	28
<i>Figura 12.</i>	Pilares de la competitividad nacional 2017-2018.	32
<i>Figura 13.</i>	Actividades que realizaron las municipalidades para fomentar el turismo, 2016.	39
<i>Figura 14.</i>	Perú: ingreso municipal recaudado, por tipo, 2016	42
<i>Figura 15.</i>	Perú: gasto municipal ejecutado, por tipo, 2016.....	43
<i>Figura 16.</i>	Principales exportadores mundiales de cacao en grano año 2015	45
<i>Figura 17.</i>	Pronóstico de los precios y stocks mundiales de cacao al 2023	46
<i>Figura 18.</i>	Perú, principales regiones productoras de cacao en el 2015 (toneladas producidas)	47
<i>Figura 19.</i>	Perú: PBI del sector turismo.	48
<i>Figura 20.</i>	Indicadores de desempeño y gasto promedio de América del Norte.....	49
<i>Figura 21.</i>	Indicadores de desempeño y gasto promedio de América Latina.	50

<i>Figura 22.</i> Indicadores de desempeño y gasto promedio de Europa.	50
<i>Figura 23.</i> Indicadores de desempeño y gasto promedio de Asia.	51
<i>Figura 24.</i> Indicadores de desempeño y gasto promedio de Oceanía.....	52
<i>Figura 25.</i> Lugares más visitados del Perú por turistas extranjeros.	52
<i>Figura 26.</i> Evolución de las exportaciones de línea de alpaca por mercado 2015.	53
<i>Figura 27.</i> Exportaciones de línea de alpaca por mercado 2015.	54
<i>Figura 28.</i> Perú: población en edad de trabajar según condición de actividad, 2011, 2015 y 2016 (miles de personas).....	58
<i>Figura 29.</i> Perú: participación de la población en edad de trabajar por departamento, 2016 (porcentaje).	58
<i>Figura 30.</i> Distribución de la población con empleo formal, según dominios geográficos año móvil: julio 2016 - junio 2017.	59
<i>Figura 31.</i> Perú: tasa de empleo formal e informal, 2011 y 2016.	60
<i>Figura 32.</i> Contribución de la ciencia, tecnología e innovación	64
<i>Figura 33.</i> Áreas temáticas de investigación de PRONBIOTEC	65
<i>Figura 34.</i> Composición del Sistema Nacional de Gestión Ambiental	67
<i>Figura 35.</i> Principales nodos de producción de cacao.....	71
<i>Figura 36.</i> Municipalidades que requieren capacitación en procedimientos administrativos, según departamento, 2017.....	79
<i>Figura 37.</i> Municipalidades que requieren asistencia técnica en administración tributaria municipal, según departamento, 2017.....	80
<i>Figura 38.</i> Cusco, estado de la red vial 2015 (porcentaje)	82
<i>Figura 39.</i> Proyectos en transporte Cusco	84
<i>Figura 40.</i> Precio al productor de carne y fibra de alpaca.	86

<i>Figura 41.</i> Cusco, evolución de la composición poblacional por grupos de edad (porcentaje)	88
<i>Figura 42.</i> Grupos de departamentos con niveles de pobreza total 2016.	89
<i>Figura 43.</i> Municipalidades que no tienen portal de transparencia estándar, según departamento, 2017	90
<i>Figura 44.</i> Investigadores por cada 10 mil individuos de la PEA, según departamento, 2015	91
<i>Figura 45.</i> Resultados matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.	107
<i>Figura 46.</i> Matriz Boston Consulting Group de la región Cusco.	108
<i>Figura 47.</i> Matriz interna externa de la región Cusco.	108
<i>Figura 48.</i> Matriz gran estrategia de la región Cusco.	110
<i>Figura 49.</i> Organigrama estructural del gobierno regional del Cusco.	132
<i>Figura 50.</i> Cusco, sistema ambiental.	145



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial y que tienen la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

Además de estas tres etapas existe una final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él; e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Asimismo, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las

oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

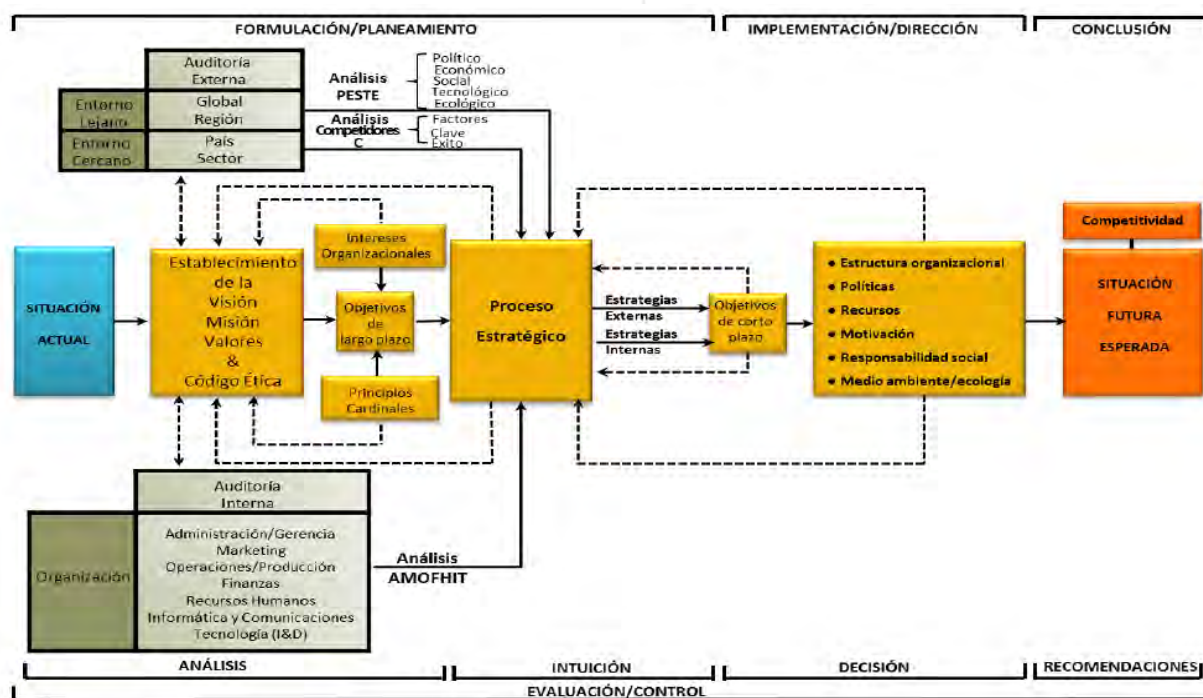


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3.^a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las

competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia; Marketing y ventas; Operaciones productivas y de servicios e infraestructura; Finanzas y contabilidad; recursos Humanos y cultura; Informática y comunicaciones; y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores

resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacer frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente,

formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

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

Capítulo I: Situación General de la Región Cusco

En este capítulo se revisa información general y relevante de la situación actual de la región Cusco, con el propósito de observar un marco contextual de la región para, y a partir de ello, desarrollar el Plan Estratégico que se desarrollará en los siguientes capítulos.

1.1. Situación General

La región Cusco se ubica al sureste del territorio nacional y limita con los departamentos de Junín y Ucayali por el norte; con Madre de Dios y Puno por el este; con Arequipa por el suroeste, y con Apurímac y Ayacucho por el oeste. La superficie del departamento de Cusco es una de las más extensas del país, al poseer un área de 71,987 km² (5.6 % del territorio peruano). Tiene por capital la ciudad del Cusco, ubicada a 3,399 m.s.n.m. Cusco está constituido políticamente por 13 provincias (ver Figura 1) y 111 distritos, donde las provincias de Quispicanchi y La Convención poseen el mayor número de distritos (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a).

La población del Cusco fue de 1'324,371 habitantes, y es la provincia del Cusco la que concentra la mayor cantidad de población total de la región (34,3%). La tasa de crecimiento promedio anual fue de 0.7% entre 2007 y 2016 (BCRP, 2016a). Su población en edad para trabajar fue de 971,6 mil personas, lo cual representa el 4.15% del total del Perú, con un promedio de crecimiento de 1.17% entre el 2012 y 2016. En cuanto a la distribución de esta población, según el nivel educativo, se tiene que el nivel de educación secundaria fue el más alto con un porcentaje de 36.7%, seguida de la educación primaria con un 35.3%, y en menor proporción, la educación no universitaria con 13.1% y la superior universitaria con 14.3% (INEI, 2017b).

La población económicamente activa para el año 2016 de la región Cusco fue de 761,600 personas y la población económicamente activa ocupada ascendió a 736,700 personas, lo que muestra un retroceso del 2.1% con respecto al año anterior (INEI, 2018). Por

otra parte, se estimó que el 43% de la PEA ocupada labora en el sector agricultura, pesca y minería, lo que muestra el impacto de las actividades agropecuarias en el crecimiento del empleo en la región (ver Tabla 1). Por otra parte, el empleo de la PEA ocupada se compone principalmente por un 83% de empleo informal, lo que representa solo el 17% de la PEA ocupada, es decir, 125,239 personas cuentan con empleo formal en la actualidad (INEI, 2017a).

Tabla 1

Estructura porcentual de la PEA Ocupada por Rama de Actividad 2012-2015

Actividades	2012	2013	2014	2015
Agricultura, pesca y minería	38.2	39.7	40.9	43.0
Manufactura	6.2	7.6	7.7	6.3
Construcción	5.1	4.8	4.2	4.6
Comercio	16.8	14.0	15.4	16.2
Transporte y Comunicaciones	4.1	4.8	6.5	5.0
Otros servicios	29.6	28.2	25.2	24.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf).

Respecto al Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) dentro del pilar personas se evalúa factores como educación escolar, en donde la región Cusco se encontró en el puesto 14 de las 24 regiones que existen a nivel nacional. El Cusco al 2015 tenía un índice de competitividad de educación escolar de 38.33, y al 2016 su índice de competitividad escolar ha sido de 42.01, lo que demuestra una leve mejora en sus niveles de educación; sin embargo, aún es considerado un índice muy bajo. Por otro lado, la región Cusco ocupó el puesto 10 en el 2016 con un índice de 26.93 en educación superior, en el 2015 tuvo el mismo resultado, esto demuestra que no hubo un avance (CENTRUM, 2016).

La tasa de analfabetismo de la región Cusco al 2016 evidenció un ligero decrecimiento con una tasa de 10.1% respecto al 2015 que tuvo una tasa de 11.5%; sin embargo, esta tasa aún es alta respecto al total del país que en el mismo periodo fue de 5.9% (ver Figura 2) (INEI, 2017b). Adicionalmente, el índice que mide el acceso al conocimiento

básico ubicó a la región Cusco en el puesto 13 con 69.67, lo cual representa un nivel medio alto. La región Tacna ocupó el primer puesto con 91.84 (CENTRUM, 2016).



Figura 1. Mapa del departamento del Cusco. Tomado de “Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf).

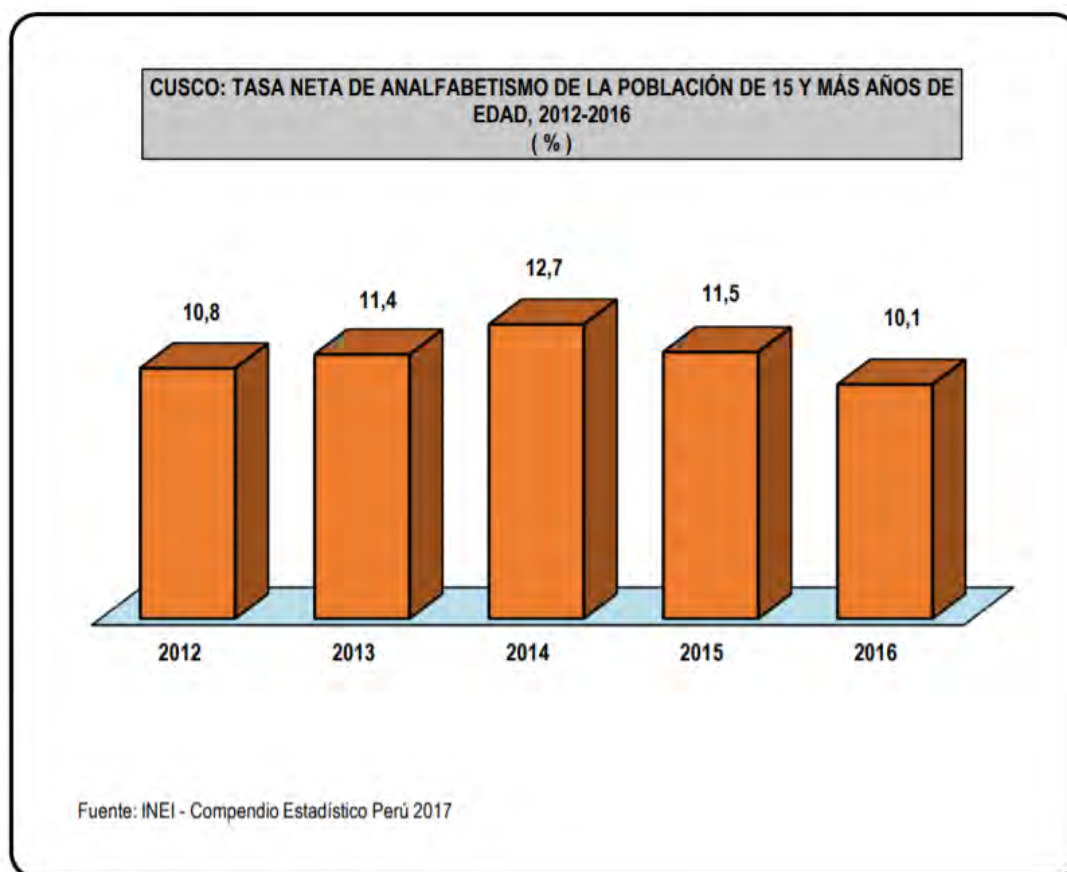


Figura 2. Cusco: tasa neta de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, 2012-2016.

Tomado de “Cusco compendio estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1493/libro.pdf).

En cuanto al Índice de Progreso Social Regional del Perú (IPSRP), dentro de la dimensión de necesidades básicas humanas se evalúa el índice de agua y saneamiento básico de la región Cusco el cual en el 2017 fue de 53.79, lo cual representó un nivel bajo no sólo en cuanto al acceso al agua potable, sino también en cuanto al acceso de las zonas rurales y urbanas, lo cual evidencia brechas entre la periferia y el centro de la ciudad. Lima metropolitana tuvo el mejor nivel con 95.93. En cuanto al índice de vivienda con servicios básicos adecuados, la región Cusco mostró nivel medio alto con un puntaje de 74.75, lo cual lo coloca en el puesto 17; Lima Metropolitana tuvo el puntaje más alto con 96.54 (CENTRUM, 2017).

Otro de los puntos que se evaluán dentro del IPSRP es la nutrición y cuidados médicos básicos, la región Cusco se encontró en el puesto 13 con un nivel medio bajo y una puntuación de 61.74. La región de Lima Metropolitana se ubicó en un nivel alto con un puntaje de 77.20, lo cual le otorgó el liderazgo en este índice. En cuanto a la dimensión de fundamentos de bienestar, en el índice de salud y bienestar que comprende temas de protección, prevención y calidad en los servicios de salud, la región Cusco se encontró en el puesto diez con un nivel medio alto y una puntuación de 71.14. La región Huancavelica se ubicó en el primer puesto con un nivel muy alto y un puntaje de 89.27 (CENTRUM, 2017).

Por otro lado, el número de establecimientos del sector salud, tales como hospitales, centros de salud y puestos de salud fue de 407 en el 2016, distribuidos de la siguiente manera: 19 hospitales, 124 centros de salud y 264 puestos de salud, lo cual se considera como un aporte positivo para el progreso de dicho sector (INEI, 2017b). Sin embargo, en el factor salud el ICRP de la región Cusco se encontró en el puesto 18 con un puntaje 40.66, que es considerado muy bajo, pero con una mejora respecto al 2015, donde ocupó el puesto 19 con un índice de 40.50 (CENTRUM, 2016).

En términos generales, el ICRP de la región Cusco en el 2016 fue de 35.06 y ocupa el puesto 11 tal como se muestra en la Figura 3, lo que representó un nivel muy bajo a diferencia de Lima Metropolitana que contó con un índice medio alto de 73.43 lo que la posicionó en el primer lugar. A pesar de que logró un mejor puntaje en relación al 2015 (ver Figura 3), en el 2016 disminuyó una posición, lo que indica que otras regiones han tenido mayor crecimiento. El ICRP se basa en cinco pilares de los cuales los pilares economía gobierno e infraestructura posicionan al Cusco en un nivel extremo bajo y el de personas en un nivel muy bajo y el de empresas en un nivel, lo que representa que no usan de manera eficiente sus recursos (ver Figura 3). (CENTRUM, 2016).

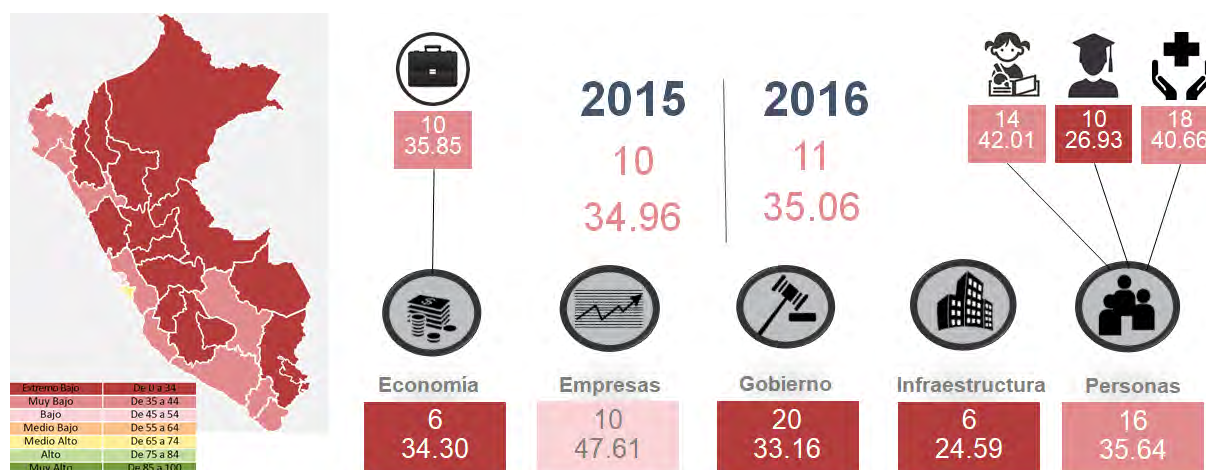


Figura 3. Índice de Competitividad Regional del Cusco.

Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por CENTRUM Graduate Business School. (CENTRUM), 2016.

En cuanto al IPSRP en el 2016 ocupó el puesto 14 con 50.77 y en el 2017 ocupó el puesto 19 con un puntaje de 57.19, lo que representó en ambos años un nivel medio bajo (ver Figura 4).

En el 2017 el primer lugar lo ocupó la región de Moquegua con un resultado medio alto de 67.47. El IPSRP evalúa tres dimensiones, de las cuales las dimensiones de necesidades básicas humanas y oportunidades se encuentran en un nivel medio bajo y la dimensión de fundamentos de bienestar en un nivel bajo (ver Figura 4) (CENTRUM, 2017).

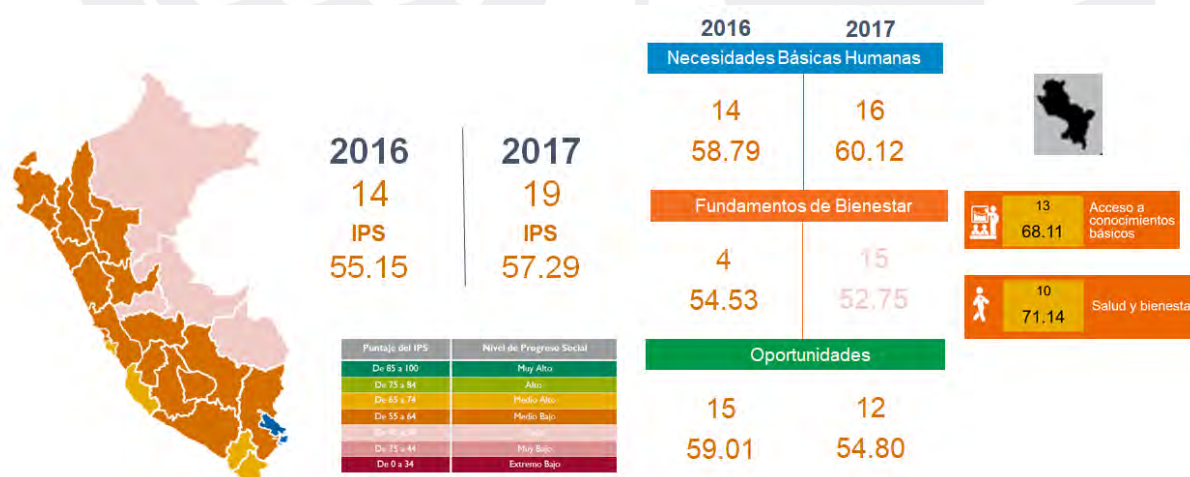


Figura 4. Índice de Progreso Social Regional del Cusco.

Adaptado de “Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017”, por CENTRUM Graduate Business School. (CENTRUM), 2017.

La actividad económica de la región Cusco en el año 2015 representó el 4.8% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, lo que significó un crecimiento promedio anual de 8.5% para el periodo 2008-2015 (ver Tabla 2), logrando posicionarse como el tercer departamento en contribución al VAB del país. La principal actividad económica de la región Cusco fue la extracción de petróleo, gas y minerales, que representó el 48.4% de su VAB, además de significar un crecimiento promedio anual del 13.6% para el periodo 2008-2015; por su parte, construcción representó el 7.7%, comercio 7.4%, manufactura 4.9%, agricultura, ganadería, caza y silvicultura 4.7%, y las demás actividades económicas 26.9%. Cabe mencionar que la actividad con menor contribución al VAB de la región fue la pesca, con menos de 1% (BCRP, 2016a).

Tabla 2

Valor Agregado Bruto del Departamento del Cusco, Año 2016

Actividades	VAB (miles de soles)	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	984,116	4.7	1.0
Pesca y acuicultura	1,319	1/	7.0
Extracción de petróleo, gas y minerales	10'141,320	48.4	13.6
Manufactura	1'032,231	4.9	-2.7
Electricidad, gas y agua	182,648	0.9	6.9
Construcción	1'613,463	7.7	11.7
Comercio	1'560,069	7.4	6.8
Transporte, almacén, correo y mensajería	839,158	4.0	7.7
Alojamiento y restaurantes	830,299	4.0	6.6
Telecom. y otros serv. de información	450,510	2.1	13.5
Administración pública y defensa	774,946	3.7	5.6
Otros servicios	2'556,199	12.2	5.0
Valor Agregado Bruto	20'966,278	100	8.5

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cusco”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>).

En la actualidad, la actividad agropecuaria, a pesar de ser una actividad tradicional de la región, contribuye con un margen reducido de 4.7% (registrado en el 2015). Asimismo, la relevancia porcentual de la actividad agropecuaria se redujo en 0.8% con respecto al año anterior, explicado por la caída del 2.8% en la producción agrícola. En ese sentido, los productos como el cacao y el café han retrocedido con respecto a su volumen de producción,

contrastado con la producción de maíz y alcañón en la región (BCRP, 2016a). La agricultura es considerada como un sector clave para garantizar la seguridad alimentaria y la eliminación de la pobreza en la región.

Uno de los principales aportes económicos en la región es el que proviene del sector minero, que ascendió en el 2016 a 170.15 millones de soles, el cual frente al total país de 2,491.92 millones de soles se considera como un importe representativo y confirma que el país y la región son mineros. Adicionalmente, la región cuenta con ingresos por transferencia de las regalías de la minería, importes que han crecido cinco veces desde el 2012 llegando a niveles de 108.14 millones de soles (ver Figura 5) (INEI, 2017b).

Por otro lado, la distribución proyectada del canon gasfitero en el 2016 fue de 905.09 millones de soles, distribuido principalmente en tres destinos: el gobierno regional, la Universidad San Antonio Abad y en mayor porcentaje los gobiernos municipales (ver Figura 6) (INEI, 2017b).

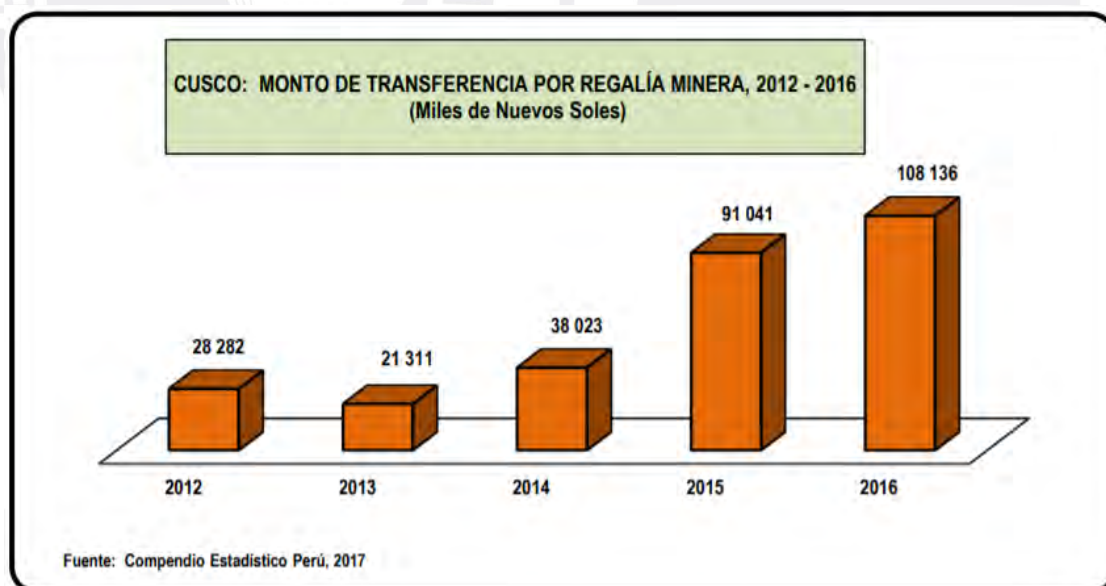


Figura 5. Cusco: monto de transferencia por regalía minera, 2012 – 2016. Tomado de “Cusco compendio estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1493/libro.pdf).

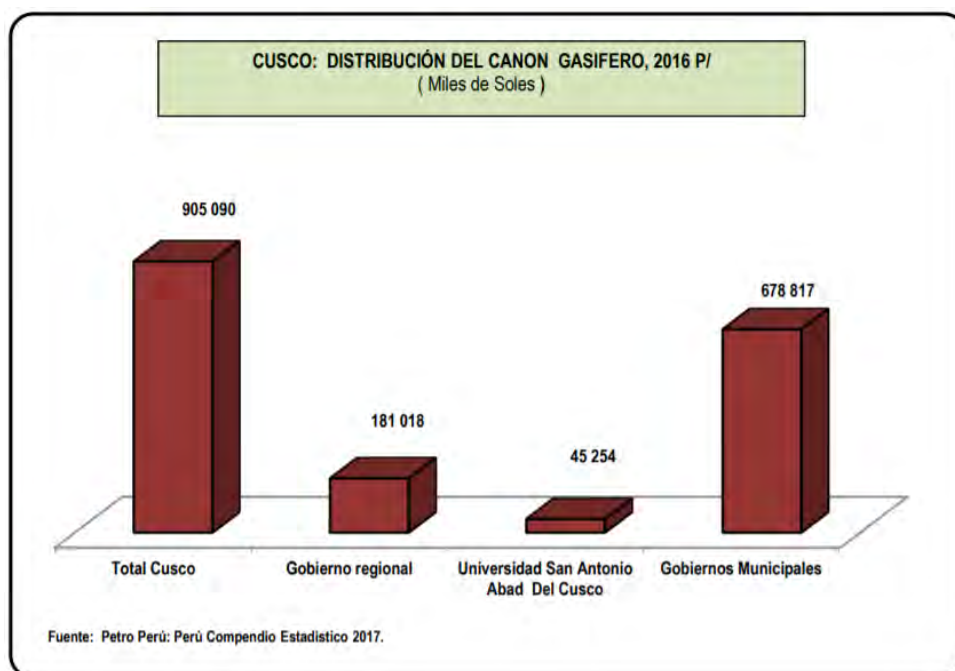


Figura 6. Cusco: distribución del canon gasífero 2016.

Tomado de “Cusco compendio estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1493/libro.pdf).

El recaudo de tributos internos de la región en el 2016 alcanzó los 645,038.02 miles de soles, los cuales están repartidos en impuesto a la renta con importes de 356,273.6 miles de soles, impuesto a la producción y al consumo de 210,479.5 miles de soles y otros con 78,285.0 miles de soles, los cuales fueron menor respecto al 2015 que tuvo ingresos de 727,218.8 miles de soles (INEI, 2017b).

El Cusco es la tercera región con mayor producción de cacao en el Perú, la productividad de los cultivos de cacao de la región es de 366 Ton/Ha que es menos de la mitad de lo que produce la región San Martín. Sin embargo, la región cuenta con la mayor área de cultivo de cacao de Perú con una extensión de 28.39 hectáreas (MINAGRI, 2016). En los valles de la Convención se produce el cacao Chunchu, el cual es considerado uno de los mejores y más finos granos del mundo. La marca Kall Kakao, desarrollada para representar este tipo de cacao, busca fortalecer su posicionamiento global y resaltar sus características.

Este grano cuenta con mayor cantidad de grasa, proporciona un sabor único y olor intenso que le dan el toque distintivo y característico (MINCETUR, 2017).

La alcachofa es uno de los nuevos productos del sector agropecuario de la región Cusco, con una producción fortalecida durante los últimos tres años a cargo de la empresa ALSUR CUSCO S.A.C. quienes identificaron que las condiciones climáticas eran favorables para el incremento en el rendimiento y la calidad del producto, con un volumen de producción promedio de 60 ton/ha, reflejado en el incremento de las exportaciones de dicho producto. Las zonas que tienen el mejor suelo y clima para la producción de alcachofa son la provincia de Anta y el Valle Sagrado (M. Lima, comunicación personal, 11 de abril del 2018).

La región Cusco es la mayor productora de fibra de alpaca; cuenta con la marca Alpaca con potencial para ser desarrollada y marcar la diferencia que necesita la región para potenciar este producto en el mercado internacional. Existe poco conocimiento por parte de los criadores acerca de la calidad y la alta demanda de esta materia prima, y como consecuencia, el precio es muy bajo respecto a su valor real (MINAGRI, 2017d). Es relevante mencionar que la región Cusco es la tercera región con mayor producción de fibra de alpaca, debido principalmente a su geografía, la cual cuenta con la altura y el clima favorable para el desarrollo de estos camélidos, los cuales se han convertido en un recurso estratégico para el desarrollo social en las zonas rurales (MINAGRI, 2017e).

La región se caracteriza por su amplia oferta en atractivos turísticos de prestigio internacional debido a que poseen aspectos arqueológicos, culturales, y naturales. La llegada de visitantes tanto nacionales como extranjeros al santuario histórico de Machu Picchu se encuentra en incremento; tal es así que en el 2016 se albergaron a 1'419,507 de visitantes, repartidos en 422,743 turistas nacionales y 996,764 turistas extranjeros, lo cual pone en evidencia la creciente demanda en este sector en la región (INEI, 2017b).

Entre los principales atractivos turísticos el BCRP (s.f.) indicó que los más importantes son:

- Andahuaylillas: Caracterizada por su plaza y la Iglesia de San Pedro de Andahuaylillas; asimismo, otro de los atractivos más enigmáticos es la localidad de Huauro que albergaba a los brujos incaicos.
- Barrio de San Blas: Es la cuna de los artistas más renombrados en la región, resaltan sus estrechas calles, en donde la iglesia de San Blas sobresale por su arquitectura colonial.
- Maras: En donde se resaltan las minas de sal, pudiendo tener la experiencia de la extracción milenaria realizada en el periodo incaico. La arquitectura de la ciudad es propia del apogeo colonial.
- Moray: En donde destacan los andenes agrícolas Incas, con la oportunidad de disfrutar de un paisaje deslumbrante, pudiendo llegar a las salineras y pozos de sal.
- Machu Picchu: Constituye el más importante atractivo turístico del Cusco, pues se trata de una ciudadela considerada como maravilla del Perú y del mundo y que fue elegida por la Unesco como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Se encuentra ubicada en el margen izquierdo del río Vilcanota y conforma junto a la cumbre de Huayna Picchu el complejo arquitectónico, histórico y cultural más importante del país.
- Ollantaytambo: Es el pueblo inca más importante en cuanto a la conservación de su tradición y costumbres que se transmiten a través del tiempo, de manera particular en su población. En ese sentido, los canales de irrigación, andenes, reservorios de alimentos y puentes históricos del imperio inca conforman la fortaleza de Ollantaytambo.

- Paucartambo: Representa al Perú colonial, con una de las más bellas festividades de la zona, en donde las danza, los enmascarados, las comparsas y la procesión a la patrona de Paucartambo son los principales atractivos de la ciudad. Asimismo, cuenta con el mirador de las Tres Cruces que permite ser espectador uno de los amaneceres más bellos del mundo.
- Piquillacta: Conocida como la ciudad de las pulgas, es una de las principales representantes de la cultura Wari. La laguna Lucre o Huacarpay brinda la posibilidad de conocer especies animales variadas de la zona, una gastronomía regional y hermosos paisajes.
- Pisac: Es la puerta de entrada al Valle de Urubamba, cuyos atractivos turísticos están conformados por barrios como Qanturaquay, Amaru, Punku, Intihuatana o reloj solar y Tanqanamanka, los cuales se unen a la tradición de la población.
- Puca Pucara: En donde el color rojo de las rocas durante el crepúsculo le dan el nombre de Fortaleza Roja. Representa la arquitectura militar incaica, con andenes, terrazas, escalinatas y pasajes propios de la cultura inca.
- Quenco: Lo más resaltante es la piedra tallada donde se almacenaba chicha, bebida utilizada durante los cultos, en donde los túneles y galerías subterráneas resaltadas con deidades incas llevan al turista a un impresionante patio circular, en cuyo centro se encuentra la wanka o piedra.
- Sacsayhuamán: Ubicada a dos kilómetros de la ciudad del Cusco, comprende un complejo arquitectónico militar cuya principal función era la protección de la ciudad para asegurar el bienestar del Inca y de la población.
- Urubamba: Lo más resaltante son los valles, en nevado Chicón y su centro agrícola prehispánico, también se puede disfrutar de la gastronomía típica.

- Yucay: Su clima templado y sus hermosos paisajes verdes abren paso al palacio del Inca Sayri Tupac, inca rebelde de Vilcabamba.
- Tipón: Es un complejo arqueológico construido por encargo del Inca Wiracocha, sus muros, terrazas, andenes, canales y la flora del lugar se combinan en un hermoso paisaje.
- Limatambo: Reconocido por los investigadores como uno de los cuatro tambos cusqueños del Tahuantinsuyo y escenario de la cruenta batalla de Diego de Almagro con los indios.
- Choquequirao: Ciudadela cuya arquitectura de carácter religioso, se encuentra distribuida alrededor de la plaza principal con un excelente estado de conservación y que muestra un probable criterio de fusión y rango social.
- Plaza de Armas: Conocida como plaza Aucaypata, cuyo significado quechua es plaza del guerrero y escenario de las principales festividades como el Inti Raymi.

En el año 2015 el número de arribos a los establecimientos de hospedaje ascendió a 2'927,000 personas, de las cuales el 64% fueron turistas internacionales. Por otra parte, durante el mismo año, el número de visitantes a Machu Picchu fue de 1'283,000 visitantes, lo que significó un crecimiento del 12% respecto al año anterior (INEI, 2017b).

1.2. Conclusiones

Los recursos naturales del Perú constituyen su mayor potencial, los cuales deben ser aprovechados para lograr un crecimiento sostenible en sectores como agroindustria y servicios, para ello es importante generar un alto valor agregado. El Cusco es una de las regiones del Perú con mayor biodiversidad y con un enorme potencial turístico. La mayor parte de su población se dedica a actividades como la agricultura, pesca y minería, las cuales se ven amenazadas por fenómenos naturales que generan enormes pérdidas económicas. En cuanto al turismo, si bien es cierto es una de las regiones más visitadas del Perú, tiene algunas

limitantes que impiden aprovechar los recursos históricos con los que cuenta. Los índices de progreso social evidencian que existen oportunidades de mejora y por lo tanto puntos clave para mejorar la competitividad de la región. Ante esta situación, surge la necesidad de contar con un plan estratégico para la región Cusco que permita impulsar el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.



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

En el presente capítulo se propondrá la visión, misión, valores y código de ética, con un enfoque en el largo plazo y un propósito profundo que permita promover el desarrollo de la región Cusco, y, por ende, una mejor calidad de vida para sus habitantes.

2.1. Antecedentes

El enunciado de la visión determina la situación futura deseada, teniendo como consecuencia la nueva posición de la región, para plantear la misión basada en los valores y la ética que permita a la región Cusco conseguir el éxito económico sin dejar de lado su historia y su tradición.

El planteamiento tendrá un enfoque en los sectores agropecuario, turismo y textil como los más relevantes para asegurar el crecimiento de la región.

2.2. Visión

En el 2027, Cusco se ubicará en el primer puesto del Índice de Progreso Social Regional del Perú con un puntaje mayor a 85, con la capacidad de satisfacer las necesidades de educación, salud y empleo de su población basado en el crecimiento económico promovido por la producción agrícola del cacao y la alcachofa, la producción textil de la fibra de alpaca y los servicios turísticos.

2.3. Misión

Desarrollar la región en aspectos sociales claves como el empleo formal, la desnutrición infantil y el analfabetismo, a través del desarrollo económico sostenible basado en la generación de sinergias productivas en los sectores agropecuario, textil y turismo con énfasis en el turismo rural comunitario, cacao, alcachofa y fibra de alpaca, para promover el trabajo conjunto del sector público y privado en busca de la generación de valor compartido. Asimismo, el uso eficiente de los recursos naturales, el respeto por el patrimonio histórico cultural, el desarrollo de proyectos tecnológicos y el cuidado del medio ambiente aseguran el

alto nivel competitivo en el mercado global, el fortalecimiento de los valores, la ética, el respeto de los derechos y el cumplimiento de los deberes.

2.4. Valores

Las estrategias del Cusco tendrán como base de acción los siguientes valores:

- Valor compartido: logro de los intereses de las partes involucradas en un proceso a través de la generación de una relación de cooperación. Esta relación se establecerá entre los productores de la región, las autoridades y la población en su conjunto.
- Honestidad: relación armoniosa en un hombre de bien entre lo que piensa, siente, dice y hace. Esta relación es la que se fomentará entre todos los servidores del gobierno del Cusco.
- Lealtad: convicción de la coincidencia de intereses de los servidores y las autoridades del Cusco.
- Respeto: acatamiento a las disposiciones y normas establecidas, así como la consideración hacia las personas en el cumplimiento.
- Participación: acción en la que elementos principales como los ciudadanos, empresas y gobierno regional manifiestan activamente sus opiniones e intereses, se asocian y organizan.
- Sostenibilidad: valor por el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población del Cusco sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones de satisfacer sus necesidades.
- Responsabilidad: valor que se da cuando se es consciente de los actos y se conoce la causa directa o indirecta de un hecho por el cual se es posible de ser imputable y hasta responder por él, llegado el caso.
- Optimismo: valor que motivará al cumplimiento de los objetivos de manera positiva.

2.5. Código de ética

En la región Cusco la toma de decisiones se regirá bajo el siguiente código de ética:

- Ser eficiente en el uso de los recursos de la región Cusco, tanto materiales como naturales y financieros.
- Promover la participación. Todas las personas de la región Cusco tienen derecho a participar de la gestión dentro de la región, ya sea de manera personal o a través de sus autoridades elegidas.
- Respetar la ley y la misión institucional. El respeto de las normas de la sociedad y el cumplimiento del camino trazado es parte de este código de ética.

2.6. Conclusiones

La misión y la visión de la región Cusco se han planteado sobre la base de los valores y el código de ética mencionados, los cuales han sido elaborados tomando en cuenta el modelo conceptual de desarrollo del Cusco (ver Figura 7) compuesto por seis ejes de desarrollo alineados al plan estratégico de desarrollo nacional.



Figura 7. Modelo conceptual de desarrollo del Cusco.

Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021 con Prospectiva al 2030”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016a (<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/PDRC-Cusco-al-2021-con-Prospectiva-al-2030.pdf>).

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se evaluará el entorno de la región Cusco a través de un análisis integral de la región, con la finalidad de establecer determinadas estrategias para aprovechar las oportunidades identificadas en el análisis, así como mitigar el impacto de las amenazas con las que cuenta.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1957/1983, citado en D'Alessio, 2015) estableció que el análisis externo apropiado para el planeamiento estratégico debe desarrollarse desde una perspectiva nacional, al considerar tres aspectos fundamentales o dimensiones a evaluarse: (a) los intereses nacionales; (b) los factores del potencial nacional; y (c) los principios cardinales.

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

La búsqueda de los intereses nacionales de una determinada región es importante para definir los Estados cuyos objetivos son comunes u opuestos, lo cual sirve para definir acciones para conseguir algún objetivo en conjunto o protegerse de posibles acciones por parte de algunos de ellos (Hartmann, 1957/1983, citado en D'Alessio, 2015).

El planeamiento estratégico es un proceso que incluye diferentes actividades que se entrelazan de manera sistemática, para generar información fundamental en la toma de decisiones y así lograr los objetivos estratégicos orientados al largo plazo, a través del análisis continuo de la realidad (Anderson, 2014). Asimismo, el proceso de planeamiento estratégico, liderado en el Perú por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), incluye características como: (a) ser el pilar básico de la gestión pública en su búsqueda por resultados; (b) incorporar el análisis prospectivo; (c) sostener la programación presupuestal a través de información; (d) considerar el entorno político, económico y social, en el desarrollo de políticas públicas; (e) introducir actividades de seguimiento a la gestión

pública; y (f) desarrollar planes estratégicos orientados al logro de objetivos futuros (Anderson, 2014).

El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan estratégico para el Perú, elaborado con la participación de diferentes organismos gubernamentales y de la sociedad civil, sustentado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en las 31 políticas de Estado definidas en el Acuerdo Nacional en el año 2002 (ver Figura 8). En dicho plan se establecieron seis lineamientos estratégicos sobre los cuales deben orientarse las políticas gubernamentales para el desarrollo de la matriz de intereses nacionales: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, con orientación al fomento de la libertad de la población para desarrollar su máxima capacidad como ser humano; (b) oportunidades y acceso a los servicios, al brindar de forma universal servicios básicos de calidad se puede asegurar la igualdad de oportunidades para el desarrollo de la población; (c) Estado y gobernabilidad, al establecer los lineamientos en el actuar de las autoridades con la finalidad de ofrecer las condiciones básicas como transparencia y eficiencia; (d) economía, competitividad y empleo, a través de un mercado interno altamente desarrollado y orientado hacia un mundo globalizado; (e) desarrollo regional e infraestructura, mediante el desarrollo de las actividades productivas regionales al descentralizar el desarrollo de la infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente, a través del consumo racional de las riquezas del ecosistema (CEPLAN, 2011).

De los diversos ejes que forman parte del Acuerdo Nacional, alineados a su vez con las Políticas de Estado, CEPLAN propone una versión preliminar de la imagen del Perú hacia el año 2030, basada también en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. De esta manera, se busca interrelacionar los acuerdos con las funciones del Estado a través de sus diversas instituciones, al orientar sus objetivos hacia el logro del bienestar nacional en sus distintas realidades, tanto urbano como rural, a través del uso sostenible de los recursos naturales con

los que cuenta el país. La propuesta preliminar del Perú al 2030 se resume en cinco aspectos: (a) al 2030 las personas pueden realizar su potencial; (b) gestión responsable de los recursos naturales para enfrentar los efectos negativos del cambio climático, (c) vida próspera y plena para las personas, al tener un empleo digno sin perjudicar con ello la conservación del medio ambiente; (d) desarrollo de la sociedad en términos de justicia, inclusión y paz, con igualdad de oportunidades y libre de violencia y corrupción; (e) desarrollo sostenible a través de alianzas fortalecidas (CEPLAN, 2017).

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

Figura 8. Políticas de estado del Acuerdo Nacional.

Tomado de “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011 (https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/).

Con base en la información precedente se obtiene la Matriz de Intereses Nacionales, que resume los lineamientos y principales ejes relevantes para el Perú (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Ítem	Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
			Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Derechos fundamentales de la población			EE.UU (+) Europa (+) Venezuela (-)	China (-)
2	Estado y defensa nacional		Chile (-) Ecuador (-)	Argentina (+)	
3	Competitividad del país		Chile (-) EE.UU. (+)	Colombia (+)	Ecuador (+) Bolivia (+)
4	Equidad y justicia social			Brasil (+) Chile (+) Ecuador (+)	China (-) EE.UU. (+)
5	Desarrollo regional		EE.UU. (+) China (+) Brasil (+)	Ecuador (+) Chile (-)	
6	Gestión de los recursos naturales		EE.UU. (+) China (+) Europa (+)	Corea (+) Finlandia (+)	Chile (-)

Nota. Los intereses comunes se indican con (+) y los opuestos con (-).

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2015), el potencial nacional refleja la capacidad de un país en cuanto a su fortaleza o debilidad para alcanzar sus intereses nacionales. El potencial nacional incluye siete aspectos que deben ser analizados: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, (f) psicológico y sociológico, y (g) militar.

Demográfico. Para el 2017, la población peruana alcanzó los 31'826,018 habitantes con una tasa de crecimiento de 1.07%, de los cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres, según proyecciones del INEI. Si se compara esta información con los datos obtenidos en la estimación para el año 2007, tenemos un crecimiento acumulado de la población del 11.7%, pero con una tasa de crecimiento de 1.17% (ver Tabla 4). Además, las estimaciones para el año 2027 muestran una población con una tasa de crecimiento de 0.87%, de los cuales el 50% son hombres y el 50% son mujeres, lo que refleja un cambio en los próximos años en el volumen y distribución de la población peruana (INEI, 2017c).

Tabla 4

Población Estimada y Proyectada 2007, 2017 y 2027

Años	Población			Tasa de crecimiento % media de la población total	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2007	28,481,901	14,282,346	14,199,555	1.16	1.17
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.05	1.07
2027	35,020,909	17,509,419	17,511,490	0.85	0.87

Nota. Adaptado de “Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>).

Por otra parte, el bono demográfico con el que cuenta el Perú es un factor potencial demográfico clave, entendido como el escenario en el que la población se distribuye en una mayor proporción de personas en edad de trabajar que sostienen una menor proporción de personas dependientes como los niños y ancianos. En ese sentido, en la región el bono demográfico en promedio terminará en el año 2027, en países como Chile terminará dicho año, pero para el Perú se estima que terminará en el año 2038 según el reporte de Economía y Desarrollo presentado en el 2016 por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Por esta razón, las políticas públicas en cuanto a educación e inserción laboral son fundamentales para aprovechar la coyuntura demográfica que otorga al Perú una ventaja competitiva (“El bono demográfico”, 2016).

Geográfico. El Perú es un país que posee variedad, tanto en recursos naturales como en condiciones geográficas propicias para su desarrollo integral, al poseer un territorio con características de litoral, altiplánicas, andinas, amazónicas y antárticas, las cuales le otorgan ventajas competitivas significativas. La superficie territorial peruana es de 1’285,215.6 km², cuya extensión limita con Ecuador y Colombia por el norte, con Brasil y Bolivia por el este, con Chile por el sur, y con el Océano Pacífico por el oeste. Asimismo, se encuentra dividida en tres regiones naturales formadas por la influencia de la Cordillera de los Andes: (a) Costa, con una extensión que representa el 10.7% de la superficie del país, cuya ventaja para el intercambio comercial marítimo se encuentra en la capacidad de los puertos y caletas que

posee, entre los que destacan el Callao, Talara, Matarani, Ilo y Pimentel; (b) Sierra, que ocupa una posición central en la geografía nacional al estar conformada por la Cordillera de los Andes y poseer terrenos apropiados para el desarrollo de actividades relacionadas a la agricultura; y (c) Selva, la cual cuenta con grandes extensiones de vegetación y sistemas fluviales que conforman la gran cuenca del río Amazonas y que permiten el comercio fluvial entre las comunidades vecinas (INEI, 2000).

Económico. El Perú es un país cuyas condiciones macroeconómicas actuales favorecen sus proyecciones en cuanto a su desarrollo como país. El Fondo Monetario Internacional (FMI, 2017) proyectó para el Perú un crecimiento económico de 2.7% y 3.8% para el 2017 y 2018 respectivamente, cifras por encima del promedio de la región, pero desaceleradas en cuanto al crecimiento de 4% del 2016, explicadas por el fenómeno de El Niño y los escándalos de corrupción de las autoridades del Estado en el caso Odebrecht. Asimismo, se estimó una inflación de 2.7% para el 2017 y 2.5% para el 2018. Por otra parte, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017) definió la recuperación de la economía peruana en tres etapas: (a) la primera a partir del segundo semestre del 2017, a través de un impulso en el gasto público, sustentado por una política fiscal expansiva para la reconstrucción de la infraestructura afectada por el fenómeno de El Niño, y la inversión en infraestructura para la organización de los Juegos Panamericanos, para lograr así un crecimiento del 2.8%; (b) la segunda para el año 2018, en el que se alcanzará un crecimiento de 4% con el dinamismo de la inversión privada mediante el desarrollo de políticas para sectores claves (ver Figura 9), luego del impulso del Estado en la etapa previa, lo cual generará un mayor empleo y consumo; y (c) la tercera para el periodo 2019-2021, donde se consolidará el crecimiento de la economía nacional con el logro de tasas de crecimiento alrededor de 5% anual, sustentadas por la mayor inversión en el sector minero, hidrocarburos e infraestructura.



Figura 9. 2018: Pilares de crecimiento económico.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf).

Durante la World Travel Awards 2017 realizada en Vietnam, el Perú fue elegido por sexta vez consecutiva como mejor destino culinario, lo que constituyó una de las principales motivaciones para visitar nuestro país. Asimismo, Machu Picchu fue elegida como la mejor atracción turística del mundo y se convirtió en la principal motivación de los turistas extranjeros para conocer el Perú. Tal es así, que, en el 2016, 1.4 millones de turistas visitaron Machu Picchu, lo que representó un incremento de 6% en promedio en los últimos cinco años (“Perú fue elegido como mejor destino”, 2017).

La cantidad de turistas nacionales aumentó a 10.8 millones, con un crecimiento acumulado de 14% entre el 2011 y el 2015. En cuanto a la cantidad de visitantes internacionales, en el 2015 ascendió a 4.4 millones, con un crecimiento acumulado de 32.8% entre el 2011 y 2015 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a).

Tecnológico científico. El Perú mantiene un bajo nivel en cuanto a desarrollo tecnológico, es por ello que el ranking del World Economic Forum (WEF, 2017) ubicó al Perú en el puesto 86, principalmente por el reducido uso de tecnología en las empresas peruanas en comparación con el mundo, así como el limitado acceso a tecnología de punta por parte de la población, lo cual se evidencia en la velocidad de internet, que está por debajo del promedio de la mayoría de países de la región (ver Tabla 5). El Consejo Nacional de

Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), creado el 6 de noviembre de 1968, es el organismo público encargado de gestionar de manera efectiva las acciones del Estado en el ámbito tecnológico, así como dar apoyo técnico y económico a la población de jóvenes con interés en desarrollar carreras relacionadas con la investigación y la tecnología. La labor de CONCYTEC gira en torno a 5 ejes: (a) políticas concertadas en ciencia, tecnología e innovación, para generar lineamientos en los que se involucren los principales actores del entorno nacional; (b) capacidades humanas e infraestructura base para su desarrollo, al consolidar los factores claves para el éxito de las políticas planteadas; (c) fortalecimiento institucional, a través del acceso a recursos, tanto económicos como de infraestructura tecnológica de punta; (d) gestión de la información y del conocimiento, a través del manejo efectivo de la información estratégica relevante para el país; y (e) generación y transferencia de conocimientos, mediante la transmisión eficaz de información relevante para la generación de estrategias a nivel de institución y de país (CONCYTEC, 2015).

Tabla 5

Competitividad Tecnológica del Perú 2017-2018

Elemento	Posición	Puntuación
Pilar de competitividad tecnológica	86	3.7
Disponibilidad de tecnología de punta	94	4.3
Absorción tecnológica en las empresas	105	4.1
Transferencia de tecnología	62	4.5
Porcentaje de personas que usan Internet	88	45.5
Suscripciones a Internet de banda ancha, por 100 personas	81	6.7
Ancho de banda de Internet, en kbps por usuario	85	33.3
Accesos a Internet por dispositivos celulares, por 100 personas	66	62.0

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018”, por World Economic Forum (WEF), 2017 (<http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%93932018.pdf>).

Histórico, psicológico y sociológico. La identidad peruana, es decir, el sentido de pertenencia que tiene la población peruana con su país ha sido muchas veces alterada según el contexto económico, social y político latente en el momento del análisis, lo que podría

afectar las políticas o planes del Estado al depender del entorno o contexto actual del país para asumir la existencia de un sentido de identidad o incluso nacionalismo en la mente de su población. Rex y Núñez (1998) afirmaron que la identidad refleja un sentido de pertenencia afectiva, relacionado con la forma de vivir de los habitantes, expresado por hábitos y costumbres en una determinada nación; por otra parte, el nacionalismo es entendido como un sentido de pertenencia moral, donde la pertenencia a una determinada nación eleva la condición de ser humano a un nivel superior. En ese sentido, los acontecimientos históricos que atraviese una nación, principalmente situaciones de conflictos bélicos transformarán este sentido de pertenencia, de acuerdo con los resultados de estos. Espinosa, Beramendi y Zubieta (2015) establecieron una vinculación entre la identificación como nación y el bienestar social, lo que muestra que en el Perú las condiciones sociales que se generen propiciarán un sentido de pertenencia y nacionalismo mayor, para verse reflejado en el nivel de bienestar que experimente la población en su conjunto.

Organizacional y administrativo. En la actualidad, el Estado peruano se encuentra organizado a través del principio de división de poderes, el cual es de dos tipos: (a) horizontal, conformado por el Legislativo, Ejecutivo y Judicial, coordinados y controlados entre sí; y (b) vertical, donde las facultades de gobierno se distribuyen en los niveles Central, Regional y Municipal (ver Figura 10). Asimismo, se incorporan algunos órganos autónomos para cumplir funciones específicas y relevantes, además de servir de ente regulador y supervisor de algunos otros organismos del Estado (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA], 2008).

Militar. En las últimas décadas, el Perú ha dejado de invertir en equipo militar, explicado por el escenario de paz en el que se encuentra. Para el año 2017, el Perú se ubicó en el puesto 39 en poderío militar, por encima de países vecinos como Chile, Colombia y Paraguay, y escaló al tercer lugar en América del Sur debido a sus recursos tanto humanos

como naturales, lo que refleja la capacidad de respuesta del país ante determinadas acciones hostiles de otros países (Global Fire Power, 2017). Por otra parte, el Perú destinó el 1.6% de su PBI a gastos militares en el 2015 (ver Figura 11), ubicándose así por debajo del promedio mundial de gasto militar, que es de 2.1%, y en el puesto 60 de 139 países, donde Colombia es el país sudamericano en destinar mayor parte de su presupuesto en gasto militar, por los conflictos armados que sostiene en su frontera con grupos guerrilleros y narcotraficantes (CEPLAN, 2016b).

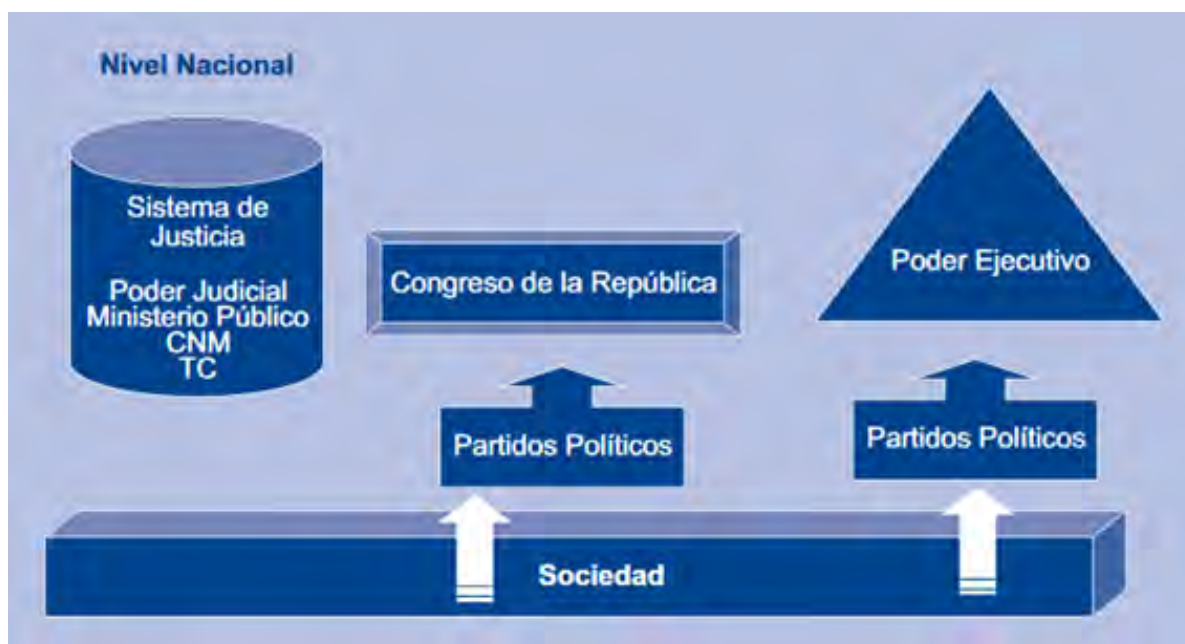


Figura 10. División de poderes del estado peruano.

Tomado de “Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas”, por el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA), 2008 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)).

3.1.3. Principios cardinales

Hartmann (1953/1983, citado en D’Alessio, 2015) indicó que los principios cardinales son fundamentales para establecer los lineamientos de la política exterior de una nación y su respuesta ante las oportunidades y amenazas de los países que conforman su entorno. Este análisis se compone de los siguientes aspectos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

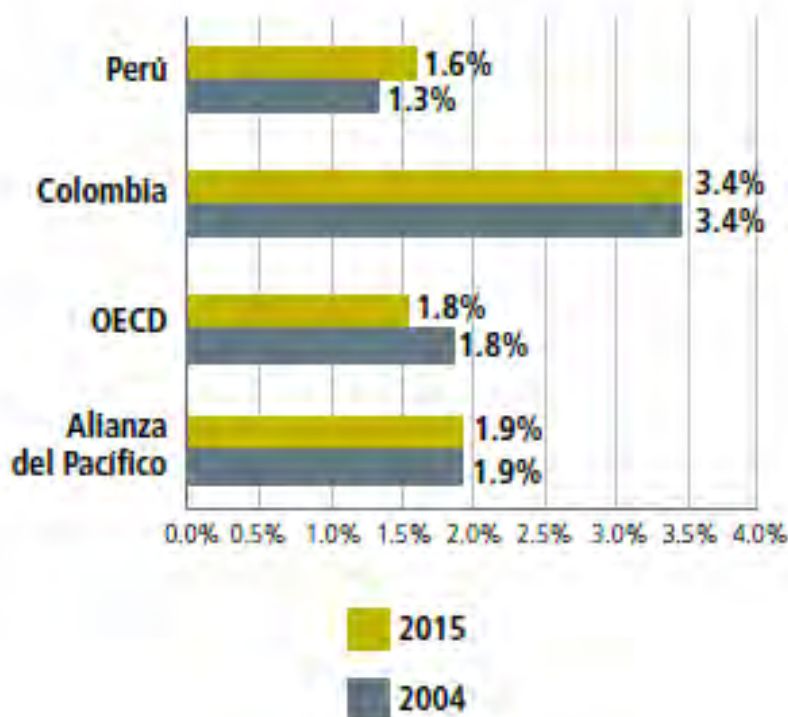


Figura 11. Gasto militar del Perú 2015.

Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016b (https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/INDICADORES_MUNDIALES_2016.pdf).

Influencia de terceras partes. El proceso de globalización e integración del Perú en los mercados mundiales ha favorecido su crecimiento económico y sus perspectivas en cuanto a su desarrollo como país. En ese sentido, la firma de tratados de libre comercio con países como Estados Unidos, la Unión Europea, China y Japón, permite a una economía como la peruana acceder a mercados cuya influencia dentro de los resultados del comercio internacional es significativa; asimismo, la participación del Perú como miembro del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) se presenta como una oportunidad para el desarrollo de nuevos mercados y negocios con el mercado asiático, además de las negociaciones con potenciales socios comerciales como India, Indonesia y la Unión Euroasiática conformada por Bielorrusia, Kazajistán, Armenia y Kirguistán (“Integración del Perú al Mundo”, 2016). Asimismo, la actual crisis política y económica que afronta Venezuela se convierte en una amenaza que enfrentaría el Perú en cuanto a su capacidad para

continuar con la política de inmigración adoptada por el Estado, mediante el Permiso Temporal de Permanencia (PTP) para formalizar de esa manera el acoger a la población venezolana que abandona su país, dadas las condiciones que actualmente allí se presentan (“Venezuela, la crisis”, 2017).

Lazos pasados y presentes. Los conflictos bélicos que enfrentó el Perú en su historia republicana han marcado las relaciones con algunos países, de manera particular con Chile y Bolivia. En el contexto de la guerra del Pacífico, en la cual se vieron involucrados de un lado la coalición peruano-boliviana y del otro Chile, hubo un origen principalmente ligado a discrepancias sobre la política de comercio exterior, en lo relacionado a la aplicación de un impuesto a las exportaciones de salitre del territorio boliviano, lo que afectaba principalmente a empresas chilenas (Contreras, 2017). En cuanto al problema que se generó por el reclamo peruano ante la Corte Internacional de Justicia (CIJ) de La Haya, se resolvió conceder al Perú el 70% aproximadamente del reclamo territorial presentado inicialmente en el 2008 por una región pesquera rica en recursos marítimos (“Qué ganaron y perdieron”, 2014).

Contrabalance de los intereses. En cuanto a las relaciones comerciales que actualmente tiene el Perú, el principal destino de estas es China, con el cual se tiene un TLC desde hace siete años, al pasar del 15% al 23% de participación (“TLC Perú-China”, 2017). Asimismo, el Perú se ha convertido en el principal proveedor de concentrado de cobre de China con un total de 3.2 millones de toneladas hasta agosto de 2017, por encima de Chile, que exportó a esa fecha alrededor de 2.7 millones de toneladas, lo cual ofrece una oportunidad respecto a las perspectivas de las exportaciones al principal comprador de cobre del mundo (“Por qué China compra más concentrado”, 2017).

Conservación de los enemigos. D’Alessio (2015) afirmó que debemos mantener cerca a nuestros enemigos con la finalidad de conocerlos a profundidad y de esa manera anticipar las acciones que pudieran tomar, para obtener una ventaja sobre ellos a través de esa

información. En ese sentido, mantener una relación cercana con Chile está en línea con esta premisa, para generar incluso oportunidades mediante la cooperación. Es así que en el año 2016, en el marco de una visita oficial del gobierno peruano presidido por Pedro Pablo Kuczynski a Chile, se firmó una serie de tratados de cooperación de diversa índole, en particular, un acuerdo interinstitucional entre la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID), lo cual impacta positivamente al Perú en materia de formación de profesionales a través de becas en las principales universidades chilenas (AGCID, 2016).

3.1.4. Influencia del análisis en la región Cusco

El análisis Tridimensional de las Naciones desarrollado muestra una economía peruana con perspectivas de crecimiento sostenido, lo que permitirá establecer algunos ejes importantes sobre los cuales se genere una mayor competitividad para la región, entre los que tenemos: (a) exportaciones, en particular en el sector agropecuario, dadas las ventajas geográficas que posee el Cusco y los acuerdos comerciales firmados con economías como China, la Unión Europea y Estados Unidos; (b) turismo, con la finalidad de potenciar y aprovechar las ventajas en aspectos históricos y culturales de la región; y (c) el desarrollo tecnológico, lo que significa la oportunidad de aprovechar el bono demográfico, con la finalidad de capacitar de la mejor manera a la población del Cusco.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (2009) afirmó que la competitividad nacional es un concepto difícil de definir en cuanto a las percepciones subjetivas que pueden afectar el análisis, por tanto, sugiere analizar los determinantes de la productividad de una nación. En ese sentido, la principal labor en el análisis de la competitividad es establecer aquella característica que permite a una nación generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en ciertos campos de acción económica. El modelo utilizado para desarrollar dicho análisis es el Diamante de Porter o

también llamado Rombo de la Ventaja Nacional, que cuenta con los siguientes aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

De acuerdo con el Global Competitiveness Report 2017-2018 del World Economic Forum (WEF, 2017) el Perú se ubicó en el puesto 72 de 137 países incluidos en el informe. En ese sentido, el análisis sobre las condiciones de los factores del país se realizará a través de pilares o aspectos relevantes del entorno nacional, clasificados en pilares básicos, de eficiencia y especializados (ver Figura 12). En ese sentido, el Perú muestra un desempeño notable en el pilar de desarrollo del mercado financiero con 4.5 de 7 puntos, lo que le otorga el puesto 35; asimismo, se destacan las condiciones del entorno macroeconómico peruano, lo que le otorga el puesto 37 del ranking. En contraste con lo anterior, se tiene un deficiente desempeño en los pilares de instituciones, por la desconfianza que generan las instituciones nacionales a la luz de actos de corrupción y tráfico de influencias, y de innovación, dada la falta de enfoque en cuanto a la gestión de la creatividad y planes de emprendimiento disruptivos.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Para el año 2018 la economía comenzará una fase de crecimiento económico que se basará fundamentalmente en el dinamismo de la demanda interna, tras el impulso del Estado a través de gasto público en infraestructura; asimismo, para el periodo 2019-2021, la presión de la demanda interna generará un crecimiento de la inversión privada con tasas alrededor del 5%, lo que favorecerá el logro de tasas de crecimiento de alrededor del 4% para la economía en su conjunto (ver Tabla 6) (MEF, 2017).

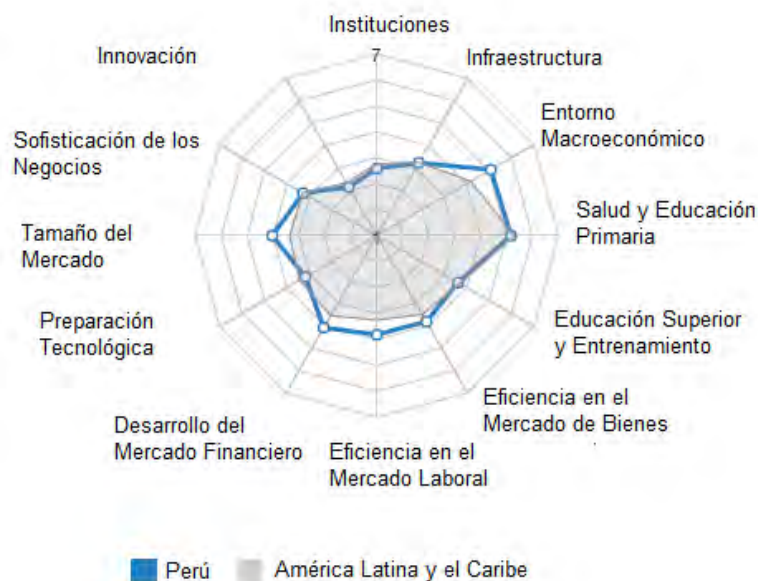


Figura 12. Pilares de la competitividad nacional 2017-2018.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018”, por el World Economic Forum (WEF), 2017 (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

Tabla 6

Demanda Interna y PBI

	Estructura % del PBI 2016	2016	2017	2018	Prom. 2019 - 2021
Demanda Interna	100.0	1.0	0.9	3.6	4.0
1. Gasto privado	82.3	1.3	1.3	3.0	4.1
a. Consumo privado	65.2	3.4	2.3	2.8	3.9
b. Inversión privada	17.8	-5.9	-2.3	3.5	5.0
2. Gasto público	16.9	-0.2	2.5	8.7	2.6
a. Consumo público	12.1	-0.5	0.5	5.0	2.0
b. Inversión pública	4.8	0.6	7.5	17.5	3.8
i. Inv. pública sin reconstrucción				-7.3	12.4
II. Demanda externa neta					
1. Exportaciones	22.2	9.5	8.8	4.8	4.0
a. Tradicionales	13.4	16.6	9.1	4.6	2.4
b. No tradicionales	5.5	0.9	3.0	4.1	5.9
2. Importaciones	22.2	-2.2	1.9	3.5	4.1
III. PBI	100.0	4.0	2.8	4.0	4.0

Nota. 1/ de bienes y servicios no financieros. “Tomado de Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú, como país que cuenta con una economía que busca desarrollarse, debe tener especial atención a las condiciones que brinda al sector privado, en especial para aquellos

nuevos negocios, pues según lo mencionado anteriormente el repunte de la economía peruana será explicado por el dinamismo de la demanda interna y la respuesta a ello por parte de la inversión privada. En ese sentido, en el Banco Mundial (2016a) y Banco Mundial (2017) se analizaron las condiciones que favorecen o dificultan la actividad empresarial en el Perú, ubicándolo en el puesto 58 de 190 países. Asimismo, se resaltó que el aspecto más crítico en cuanto a las facilidades para hacer negocios es el relacionado al pago de impuestos, en el que se observó una caída de 6 puestos en el ranking respecto al año 2017 ubicándolo en el puesto 121; de la misma forma, el aspecto relacionado a la apertura de una empresa ubica al Perú en el puesto 114 con una caída de 11 puestos respecto al año anterior. Por otra parte, el aspecto más favorable en el análisis del Perú es la obtención de un crédito, que ubica al Perú en el puesto 20, lo que refleja la estructura fuerte del sector financiero en el país (ver Tabla 7).

Tabla 7

Ranking Doing Business Perú 2017-2018

Elemento	2018	2017	Variación
Apertura de una empresa	114	103	-11
Manejo de permisos de construcción	61	51	-10
Obtención de electricidad	63	62	-1
Registro de propiedades	44	37	-7
Obtención de crédito	20	16	-4
Protección de los inversionistas minoritarios	51	53	2
Pago de impuestos	121	105	-16
Comercio transfronterizo	92	86	-6
Cumplimiento de contratos	63	63	0
Resolución de insolvencia	84	79	-5

Nota. Tomado de “Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú 2017”, por el Banco Mundial, 2016a (<http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>). Y “Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú 2018”, por el Banco Mundial, 2017 (<http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>).

En ese sentido, el Perú se ubica en el segundo lugar en América del Sur en el ranking elaborado por el Banco Mundial, solo superado por Chile, al tener como principal fortaleza la facilidad para obtener un crédito, rubro en el que solo es superado por Colombia. Además, cuenta con la mejor posición de los países de América del Sur en el aspecto de registro de

propiedades, lo que indica que en procedimientos catastrales y de registros patrimoniales tiene una fortaleza que debe ser tomada en cuenta (ver Tabla 8) (Banco Mundial, 2017).

Tabla 8

Ranking Doing Business Perú 2018 Comparativo

Elemento	Perú	Brasil	Argentina	Chile	Colombia
Ranking Doing Business	58	125	117	55	59
Apertura de una empresa	114	176	157	65	96
Manejo de permisos de construcción	61	170	171	15	81
Obtención de electricidad	63	45	95	44	81
Registro de propiedades	44	131	117	61	60
Obtención de crédito	20	105	77	90	2
Protección de los inversionistas minoritarios	51	43	43	57	16
Pago de impuestos	121	184	169	72	142
Comercio transfronterizo	92	139	116	68	125
Cumplimiento de contratos	63	47	102	56	177
Resolución de insolvencia	84	80	101	52	33

Nota. Tomado de “Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú 2018”, por el Banco Mundial, 2017 (<http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Para el logro de resultados positivos en el comercio internacional, a través de condiciones favorables para las empresas peruanas, son necesarios los acuerdos comerciales internacionales y la participación activa de la APCI, cuya función principal es la de gestionar los fondos provenientes de la cooperación internacional no reembolsable y está orientada al logro de los siguientes objetivos estratégicos: (a) garantizar la transparencia y asignación eficiente de los recursos de la cooperación internacional, alineados a los objetivos para el desarrollo del país; (b) brindar asistencia técnica, dada la capacidad alcanzada en la región; (c) desarrollar el Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No Reembolsable (SINDCINR); (d) alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en su labor; y (e) consolidar su liderazgo en aspectos relacionados a la cooperación internacional no reembolsable (APCI, 2018).

3.2.5. Influencia del análisis en la región Cusco

Las actuales condiciones de la economía del Perú presentan a la región Cusco una gran oportunidad, debido a los lineamientos de política económica que se establecerán en los próximos años, con la finalidad de estimular la inversión privada a través del gasto público en áreas como infraestructura y tecnología, lo que permitirá el logro de una mejor eficiencia en las actividades económicas relacionadas a la agricultura. Asimismo, la gestión de nuevos tratados comerciales con las economías asiáticas constituye una de las principales ventanas para el crecimiento sostenido de productos agrícolas con alto valor cultural, para ser introducidos a mercados de gran demanda potencial como China, Singapur e India.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE está enfocado en la exploración integral y sistémica del entorno a través del análisis de factores críticos como: fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, los cuales revelan oportunidades y amenazas de la región (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El proceso de descentralización en el Perú se inició oficialmente el 28 de julio del 2002 durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo. Este proceso está enfocado en eliminar el centralismo histórico que aqueja al país y tener una mejor distribución del poder para lograr un desarrollo eficiente, equitativo e incluyente, fortalecer la democracia, construir ciudadanía y crear nuevas oportunidades de desarrollo económico a través de la acreditación de capacidades de las nuevas autoridades regionales y locales, el complemento de los organismos sectoriales al trabajo de desarrollo de la región y la localidad y una participación activa de la sociedad civil así como su integración con el Estado para la toma de decisiones en asuntos públicos (Congreso de la República, 2017).

El marco legal que sustenta el proceso de descentralización se constituye por las siguientes leyes: (a) Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización (N° 27680). Esta ley modificó la actual Constitución del Perú (1993) con el fin de establecer un adecuado marco legal para el inicio del proceso de descentralización; (b) Ley de Elecciones Regionales (N° 27683), establece la reglamentación para organizar y ejecutar las elecciones regionales tomando como base la Constitución Política y la Ley Orgánica de Elecciones; (c) Ley de Bases de Descentralización (N° 27783), es la ley marco que establece los principios para la implementación del proceso de descentralización y aborda temas como las competencias del gobierno nacional, regional y local, entre otros; (d) Ley de Demarcación y Organización Territorial (N° 27795), establece principios, definiciones, procedimientos y criterios para la demarcación y organización territorial; (e) Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (N° 27867), en concordancia a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización determina las competencias y funciones de los gobiernos regionales así como su estructura y funciones; (f) Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales para regular la participación de los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los gobiernos regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización (N° 27902); (g) Ley Orgánica de Municipalidades (N° 27972), ley que reemplaza a la Ley de Municipalidades (N° 23853) y establece los lineamientos sobre los cuales se deben basar los gobiernos municipales para estar acorde con el marco institucional y normativo establecido para la descentralización; y (h) Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, establece el marco normativo para promover la inversión descentralizada con el objetivo de impulsar el desarrollo equitativo y sostenible de cada región a través de una alianza estratégica entre los gobiernos regionales, locales, la inversión privada y la sociedad civil (Congreso de la República, 2017).

Ley General de Turismo (N° 29408) del 2009, establece que el turismo es considerado prioritario para el desarrollo del país, es por ello que ha sido declarado de interés nacional y se ha establecido el marco legal sobre el que se deben basar las diferentes entidades como ministerios, gobiernos regionales y locales, así como entidades públicas vinculadas para planificar, presupuestar y programar proyectos turísticos basados en principios como desarrollo sostenible, inclusión, eliminación de la discriminación, fomento de la inversión privada, descentralización, calidad, competitividad, comercio justo, cultura turística, identidad y conservación.

Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (N° 27790) (2002), estableció el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) como organismo rector encargado de formular, ejecutar y supervisar políticas de comercio exterior y de turismo. En el ámbito del turismo establece las condiciones favorables para lograr el desarrollo de la actividad turística contribuyendo de esta manera al desarrollo económico y social del país; fomenta la conciencia turística y contribuye en el proceso de fortalecimiento de la identidad y mejora de la calidad de vida; protege el Patrimonio Cultural y Natural fomentando su uso racional y sostenible; contribuye con el proceso de descentralización nacional, al trabajar de manera conjunta con los gobiernos regionales y locales, la comunidad organizada y el sector privado; promueve el desarrollo de la actividad artesanal, a través de actividades que le permitan su acceso al mercado nacional y de exportación además de preservar los valores culturales, históricos y la identidad nacional.

El XXIII Congreso Interamericano de Ministros y Altas Autoridades de la Organización de Estados Americanos (OEA) fue el marco para suscribir la “Declaración de Lima” con el objetivo de impulsar el Turismo Rural Comunitario en las Américas en respuesta a las tendencias y exigencias del mercado. Gracias a los productos turísticos competitivos y con alto valor agregado, el MINCETUR logró hasta el 2015 la visita de

aproximadamente 135 mil turistas extranjeros, 1,800 negocios rurales beneficiados e ingresos de S/ 8 millones como resultado del trabajo exitoso de 75 emprendimientos en 16 regiones del país. La oferta de turismo rural comunitario en el Perú se basa en el turismo vivencial, el cual brinda una experiencia enriquecedora de crecimiento personal que estimula y cautiva los sentidos, y establece una conexión única entre el turista y la comunidad, a través de actividades genuinas, el intercambio cultural y la revalorización de múltiples costumbres, para tener como resultado productos sostenibles, altamente competitivos y sobre todo auténticos (MINCETUR, 2016b.).

El turismo es una de las actividades de mayor impacto en la economía local, es por ello que resulta de vital importancia difundir y fortalecer las potencialidades de las diferentes áreas de servicio complementarias a esta actividad. 1,396 municipalidades (75.4%) realizaron actividades para incentivar el turismo local a través de la promoción y publicidad de atractivos turísticos, la disposición de una oficina de turismo, realización de eventos y/o ferias turísticas, entre otras actividades (Figura 13) (INEI, 2017d).

La marca ALPACA del Perú fue creada en el 2014, sin embargo, aún no ha logrado un posicionamiento en el mercado nacional e internacional. El desconocimiento y la poca difusión de las normas técnicas para procesos de categorización (NTP 231.300-2014) y clasificación (NTP 231.301-2014) de fibra de alpaca, hace que no se aplique la diferenciación de calidad, lo que pone en desventaja a los criadores de alpaca. La denominación de origen y el sello de calidad de la carne de alpaca son considerados en la Ley N° 28041 cuya implementación se encuentra pendiente (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017a). El SENASA cuenta con una sede central Lima y periferia en el puerto marítimo del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez; como organismo público técnico implementa sistemas en el país que lo protegen frente al ingreso de plagas y enfermedades que no son propias del Perú, por lo cual mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y

Zoosanitaria. Además, cuenta con un sistema de cuarentena de plagas de vegetales y animales, en lugares donde existen operaciones de importación; asimismo, cuenta con servicios de inspección, verificación y certificación fito y zoosanitaria. Finalmente, se encarga del diagnóstico, identificación y control biológico. Dado que el cusco tiene una importante producción pecuaria y agrícola es importante que trabaje en función al cumplimiento de las metas del ente gubernamental SENASA para asegurar el registro y la correcta fiscalización de los plaguicidas, semillas y viveros; así como los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, productores, puntos de venta y profesionales encargados y finalmente que se emitan las licencias de internamiento de productos agropecuarios que mejoren la calidad agropecuaria de la región y el país (Senasa, 2015).

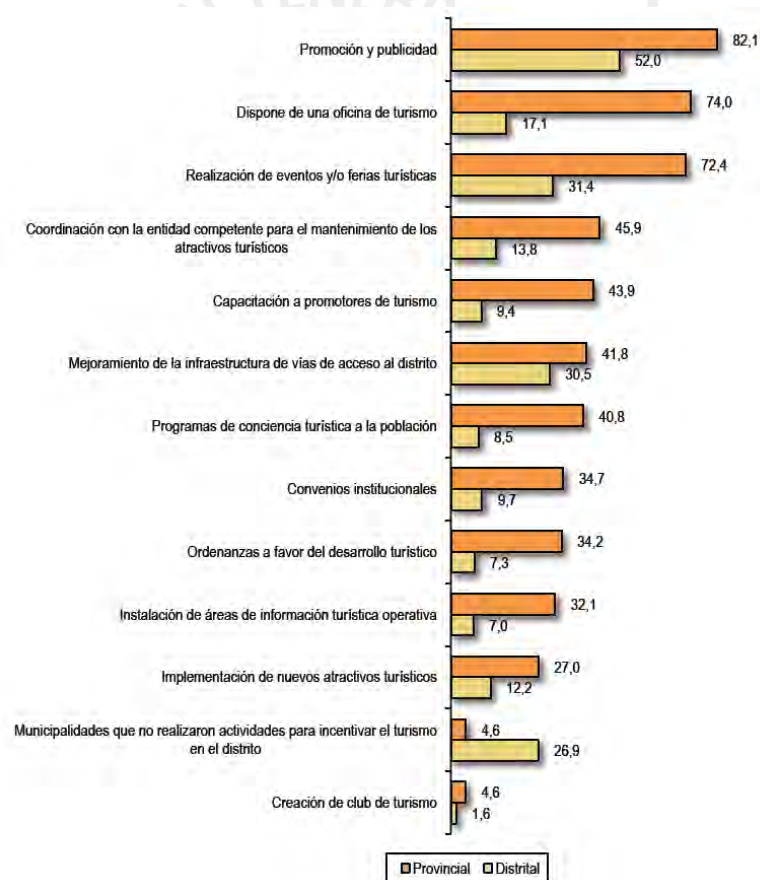


Figura 13. Actividades que realizaron las municipalidades para fomentar el turismo, 2016 Tomado de “Perú: indicadores de gestión municipal 2017”, por INEI, 2017d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf).

El MINAGRI impulsa y financia planes de negocios en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) con la finalidad de cambiar los cultivos de hoja de coca por cultivos de cacao, café y piña. En el 2015 aprobó un paquete de proyectos que benefician a los distritos de Pichari en Cusco y Anchiuay en Ayacucho (“Vraem: aprueban reconversión de cultivos”, 2015).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En los últimos años, América Latina se ha visto afectada por la desaceleración mundial experimentada, reflejado en tasas negativas del PBI regional. Sin embargo, para el 2017 se estima que el PBI mundial sea de 2.7%, impulsado por el dinamismo de las economías desarrolladas y emergentes. En el caso de América Latina se espera un alza de 1.1% en el crecimiento promedio de la región, en un contexto de incertidumbre por los riesgos de las políticas globales y de mejora en los precios de las materias primas que se exportan (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017).

El Perú, por su parte, registró una tasa de crecimiento del PBI de 3.9% para el 2016, superior al 3.3% del 2015, impulsado por el alza en el dinamismo de la minería metálica con una tasa de crecimiento de 21.2%, a pesar de la caída del sector construcción y manufactura no primaria, explicado por la reducción de la inversión privada en 5.7%, básicamente como respuesta a la finalización de proyectos mineros importantes en el país que pasaron a su fase de producción, y la disminución del gasto público en 0.2% como reflejo de una política de consolidación fiscal. En ese sentido, las exportaciones crecieron en 9.5% básicamente por la influencia de la actividad minera para los yacimientos de Las Bambas y Cerro Verde, además del oro, el café y los derivados del petróleo con una influencia menor (BCRP, 2016b).

Como se aprecia en la Tabla 9, la contribución de las actividades económicas más importantes al PBI del país, al aislar la influencia de la minería, tiene como principales focos a los sectores agropecuario y servicios, cuyo crecimiento fue del 2.0% y 3.9%

respectivamente. Por otra parte, este crecimiento del sector agropecuario fue menor al logrado en el 2015 debido principalmente a la evolución de los productos agrícolas dirigidos al mercado interno, con una contribución negativa del 0.7%, mientras que los productos que se orientaron al mercado externo lograron una contribución de 1.1% al crecimiento del sector. En ese sentido, los productos más importantes en cuanto a crecimiento porcentual son: (a) la palta, con un crecimiento para el 2016 de 20.9% y un crecimiento promedio desde el 2007 de 15.8%; (b) el cacao, con un crecimiento para el 2016 de 16.6% y un crecimiento promedio desde el 2007 de 13.1%; (c) las uvas, con un crecimiento para el 2016 de 15.4% y un crecimiento promedio desde el 2007 de 13.7%; y (d) las aceitunas, con un crecimiento para el 2016 de 46.1%, a pesar de tener un crecimiento promedio desde el 2007 de 0.7% como se observa en la Tabla 10 (BCRP, 2016b).

Tabla 9

Perú: Producto Bruto Interno por Sectores Económicos

	2014	2015	2016	2007-2016
Agropecuario	1.9	3.2	2.0	3.5
Agrícola	0.7	2.0	0.7	1.9
Pecuario	5.8	5.2	3.9	3.7
Pesca	27.9	15.9	-10.1	-1.6
Minería e hidrocarburos	-0.9	9.5	16.3	4.7
Minería metálica	-2.2	15.7	21.2	4.3
Hidrocarburos	4.0	-11.5	-5.1	3.8
Manufactura	-3.6	-1.5	-1.5	3.0
Recursos primarios	-9.3	1.8	-0.5	-0.2
Manufactura no primaria	-1.5	-2.6	-2.0	4.1
Electricidad y agua	4.9	5.9	7.3	6.3
Construcción	1.9	-5.8	-3.1	7.6
Comercio	4.4	3.9	1.8	6.5
Servicios	5.0	4.2	3.9	6.3
Producto Bruto Interno	2.4	3.3	3.9	5.5
PBI primario	-2.2	6.8	9.8	3.5
PBI no primario	3.6	2.4	2.3	6.1

Nota. Adaptado de “Memoria 2016”, por BCRP, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>).

De acuerdo con la Figura 14, los ingresos municipales se encuentran divididos en cuatro grupos: ingresos por transferencias (41%), por financiamiento (34.5%), ingresos corrientes (24.4%) e ingresos de capital (0.1%). De los ingresos por transferencias los principales rubros son el fondo de compensación municipal, canon y sobrecanon, y otros ingresos por transferencias (INEI, 2017d).

En cuanto al gasto municipal ejecutado, los gastos en construcción de edificios y estructuras expresan el 80.5% del gasto de capital, el cual representa el 51.2% del total ejecutado a nivel nacional (Figura 15) (INEI, 2017d).

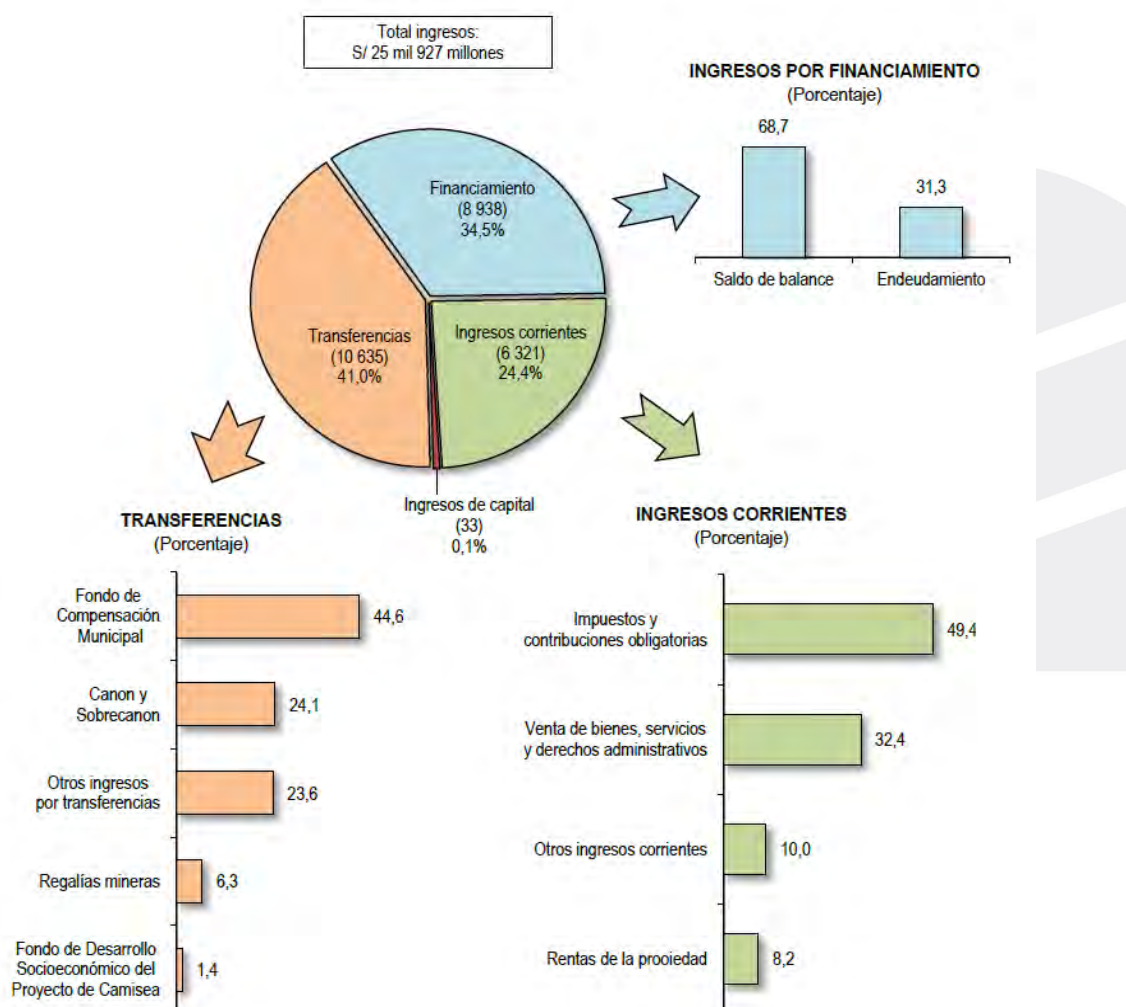


Figura 14. Perú: ingreso municipal recaudado, por tipo, 2016
Tomado de “Perú: indicadores de gestión municipal 2017”, por INEI, 2017d
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf).

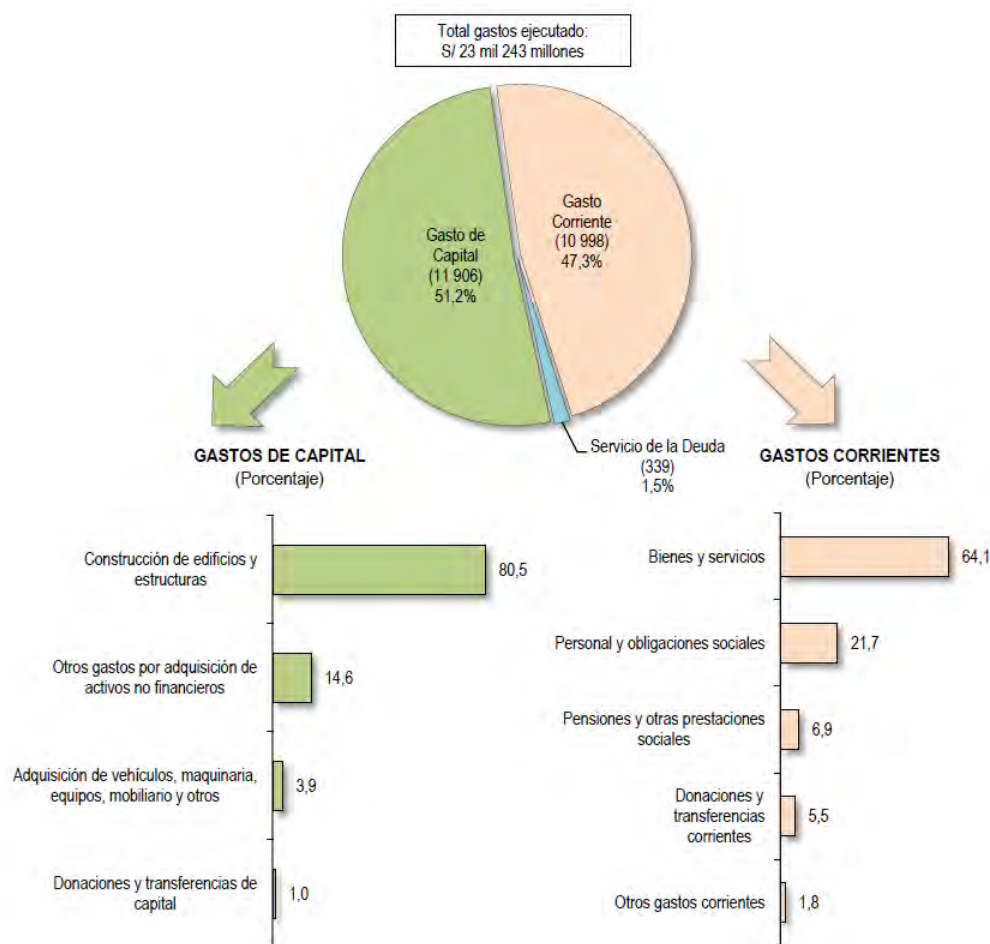


Figura 15. Perú: gasto municipal ejecutado, por tipo, 2016
Tomado de “Perú: indicadores de gestión municipal 2017”, por INEI, 2017d
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf).

Cacao. Dentro del ranking de principales países productores de cacao, el Perú se encuentra en noveno lugar y es el tercer país con mayor tasa de crecimiento anual, al lograr alcanzar el 2% de la producción mundial. De acuerdo con el Consejo Nacional del Cacao, el Perú se encuentra tercero en el ranking de países que exportan exclusiva o parcialmente cacao fino o de aroma (ver Tabla 11). Este tipo de cacao representa el 44% de la producción de cacao en el Perú y entre el 8% y 10% de la producción mundial. En diez años las exportaciones en el Perú se incrementaron considerablemente y alcanzaron las 59 mil toneladas, lo que representó alrededor del 2% de las exportaciones a nivel mundial, para convertirse así en una oportunidad de crecimiento en las exportaciones (ver Figura 16) (MINAGRI, 2016).

Tabla 10

Perú: Producción Agropecuaria

	2014	2015	2016	Promedio 2007-20216
1. Producción agrícola	0.7	2.0	0.7	2.9
a. Orientada al mercado interno	-0.8	3.2	-1.8	2.8
Papa	2.8	0.2	-4.3	3.3
Arroz cáscara	-4.9	8.8	0.5	3.0
Plátano	0.7	-3.3	0.9	1.6
Yuca	0.9	2.9	-40.0	0.4
Maíz amiláceo	-1.9	1.9	-9.9	1.1
Ajo	0.1	10.1	-12.9	0.6
Cebolla	1.4	0.3	-7.2	2.0
Limón	15.5	1.6	0.9	0.7
Mandarina	8.2	5.4	12.8	8.0
Naranja	2.7	1.3	7.6	3.3
Alfalfa	-5.3	3.3	-2.7	1.6
Tomate	-5.5	-11.2	-1.4	3.2
Otros	-1.2	3.6	-1.8	3.4
b. Orientada al mercado externo y agroindustrial	3.6	-0.2	5.3	3.2
Café	-13.2	13.5	10.2	0.2
Caña de azúcar	3.6	-10.3	-3.7	3.1
Maíz amarillo duro	-10.1	17.2	-14.3	1.9
Espárrago	-1.7	-1.8	2.0	3.8
Uva	15.6	17.9	15.4	13.7
Aceituna	163.0	-74.7	46.1	0.7
Mango	-18.0	-8.0	8.0	1.5
Cacao	14.2	13.4	16.6	13.1
Palma aceitera	9.2	10.8	7.6	12.0
Quinua	124.0	-7.9	-25.0	10.7
Palta	20.9	7.8	20.9	15.8
2. Producción pecuaria	5.8	5.2	3.9	5.0
Ave	9.5	8.1	6.1	7.8
Vacuno	3.0	-0.1	-3.0	1.6
Huevos	2.5	7.7	3.8	5.0
Porcino	5.3	5.6	4.5	3.2
Leche	1.7	3.4	2.7	2.8
Otros pecuarios	-0.4	-4.3	2.6	1.4
3. Sector Agropecuario	1.9	3.2	2.0	3.5

Nota. Adaptado de "Memoria 2016", por BCRP, 2016b
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>).

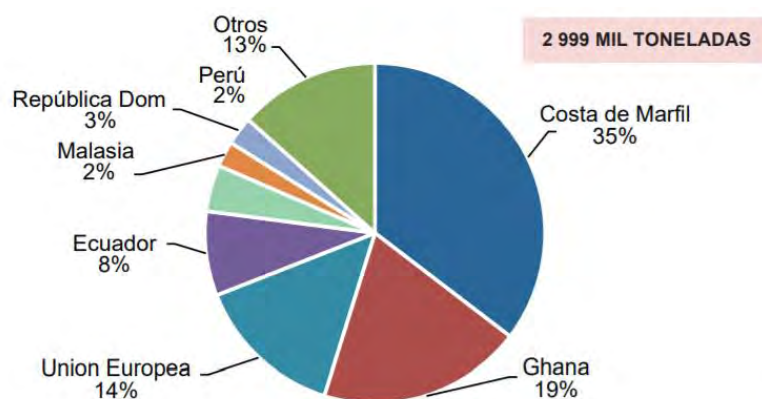


Figura 16. Principales exportadores mundiales de cacao en grano año 2015
Tomado de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo”, por MINAGRI, 2016
(<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

Tabla 11

Lista de Países Participantes del Convenio Internacional del Cacao

Países	Decisión del Consejo Mayo 2008	Decisión del Consejo Marzo 2011	Decisión del Consejo Mayo 2016	Producción Total **	Cacao Fino o Aromático para Exportación***
Ecuador	75%	75%	75%	128446	96335
México	b/	100%	100%	82000	82000
Perú	100%	90%	75%	71175	53381
Colombia	100%	95%	95%	46739	44402
Papúa Nueva Guinea	75%	90%	90%	41200	37080.00
Venezuela	75%	95%	100%	31236	31236
República Dominicana	40%	40%	40%	68021	27208
Madagascar	100%	100%	100%	9000	9000
Indonesia	1%	1%	1%	777500	7775
Guatemala	b/	b/	50%	13127	6564
Bolivia	b/	100%	100%	4949	4949
Nicaragua	b/	b/	100%	2000	2000
Jamaica	100%	100%	95%	997	947
Santo Tome y Príncipe	35%	35%	35%	2617	916
Granada	100%	100%	100%	900	900
Costa Rica	100%	100%	100%	700	700
Honduras	b/	b/	50%	1100	550
Trinidad y Tobago	100%	100%	100%	500	500
Panamá	b/	b/	50%	750	375
Dominica	100%	100%	100%	200	200
Santa Lucía	100%	100%	100%	140	140
Belice	b/	b/	50%	66	33
Vietnam	b/	b/	40%	n.d.	

Nota. Adaptado de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo,” por MINAGRI, 2016.
(<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

Por otro lado, según lo indicado por el MINAGRI (2016), en los últimos años se tiene una demanda mundial superior a la oferta, la cual se incrementará ligeramente. Asimismo, a pesar de la volatilidad en los precios a causa del clima y enfermedades, en el mediano y largo plazo se espera que los precios crezcan sostenidamente, basados en una demanda superior a la oferta (ver Figura 17).

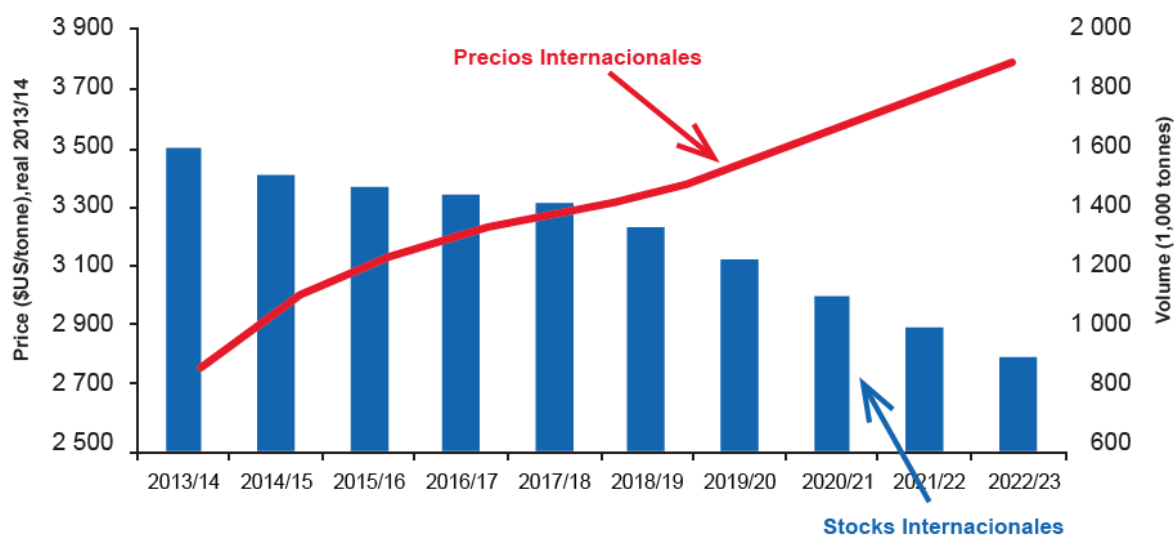


Figura 17. Pronóstico de los precios y stocks mundiales de cacao al 2023
Tomado de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo”, por MINAGRI, 2016
(<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

La producción de cacao en el Perú pasó de 24.8 mil toneladas en el 2000 a 87.3 mil toneladas en el 2015, y el área cosechada pasó de 41.3 mil hectáreas en el 2000 a 121.3 mil hectáreas en el 2015, explicado por el estímulo del cultivo de cacao como alternativa a la producción ilícita de la hoja de coca, como en el caso del VRAEM. De acuerdo con lo mostrado en la Figura 18, el 84% de la producción nacional se genera en las regiones de San Martín (43%); Junín (18%), Cusco (9%), Ucayali (8%) y Huánuco (6%) (MINAGRI, 2016).

Las certificaciones orgánicas, de comercio justo y los perfiles de sabor han llevado a garantizar la calidad del cacao, expresado en una cotización por encima del precio del mercado. El 75% del cacao peruano tiene potencial para ser exportado como cacao fino de aroma, lo que lleva al Perú a ser reconocido como uno de los principales países productores de este tipo de cacao. La calidad del cacao apoyada en la mano de obra especializada y

calificada ha permitido el acceso a mercados muy exigentes como Europa y EE. UU. Para el 2016 se esperó la exportación de 85,000 toneladas de cacao fino de aroma, lo que convertiría al Perú en el segundo productor de este tipo de cacao después de Ecuador. Este panorama prometedor impulsaría el ingreso al mercado asiático, especialmente a China; un mercado recientemente atraído por el chocolate, lo que representaría una gran oportunidad, pero a la vez un gran reto, ya que se requiere educar a la población para que identifique y diferencie el cacao fino de aroma (“Cacao peruano llega a duplicar precio”, 2016).

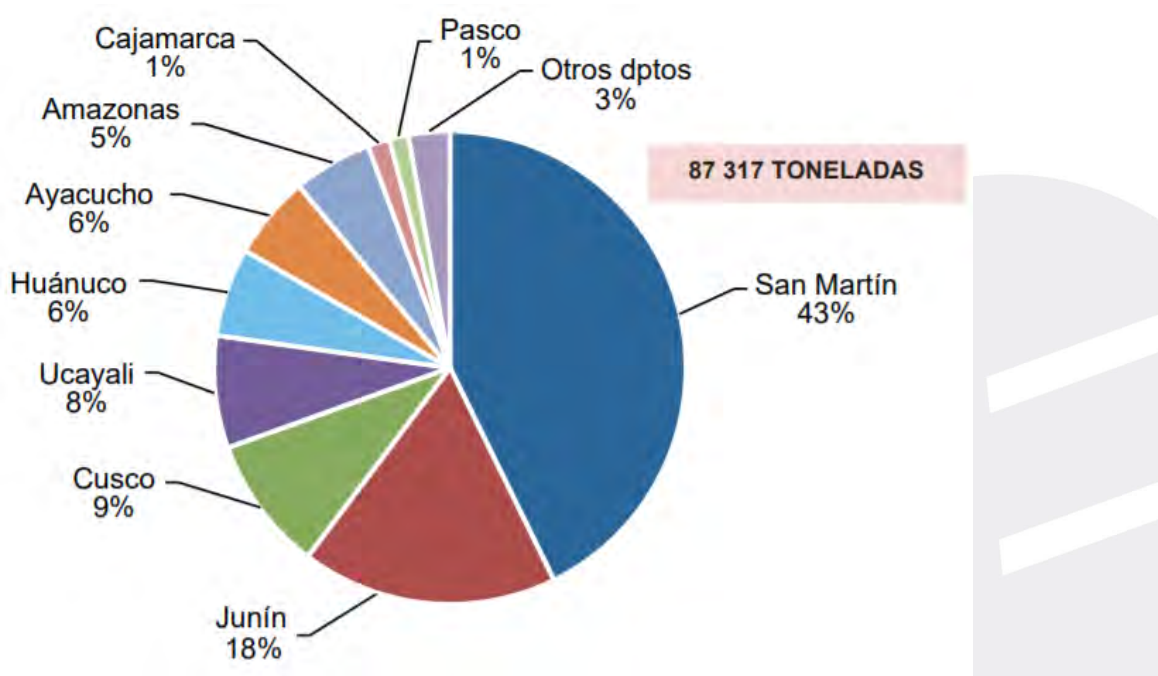


Figura 18. Perú, principales regiones productoras de cacao en el 2015 (toneladas producidas) Tomado de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo”, por MINAGRI, 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portanalisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

Turismo. Tal como se aprecia en la Figura 19, en los últimos 5 años el sector turismo ha mantenido una participación en el PBI que fluctúa entre 3.5% y 4.0%, con una tendencia creciente impulsada por el desarrollo de lineamientos que promueven al país como destino turístico, además de la estabilidad política y económica percibida. En el 2016, el Observatorio Turístico del Perú estimó que el PBI turístico alcanzó una participación de 3.8% con respecto al PBI total del país (Banco de Datos Turísticos del Perú [BADATUR], s.f).

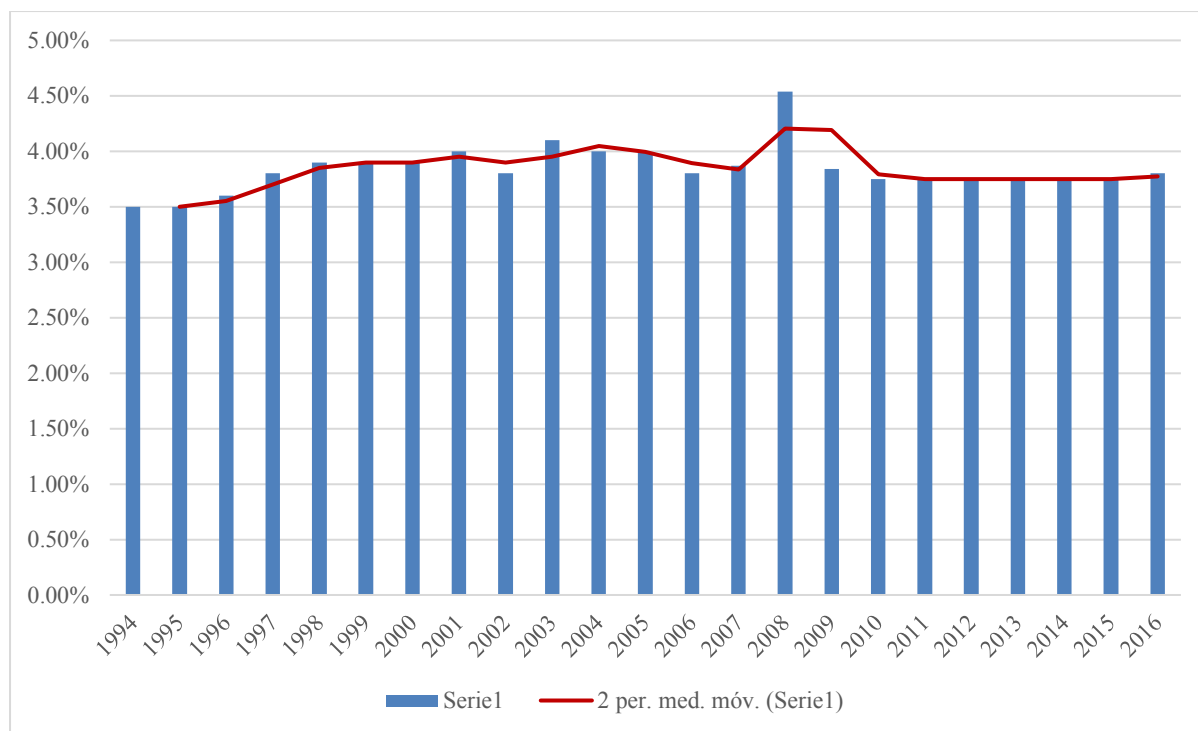


Figura 19. Perú: PBI del sector turismo.

Adaptado de “Perú: PBI del sector turismo”, por Banco de Datos Turísticos del Perú (BADATUR), s.f. (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>).

De acuerdo con el reporte Global Tourism Outlook de Oxford Economics, gracias al crecimiento económico mundial en el 2017 se estima un crecimiento de 3.5% en el número de llegadas por turismo a América, en donde Chile, Colombia y Uruguay fueron los países con el mejor crecimiento (PromPerú, 2017).

El mercado canadiense y estadounidense muestran un creciente interés por el Perú como destino turístico, lo que constituye una excelente oportunidad para la expansión de la oferta turística. Según lo indicado por PromPerú (2015) Machu Picchu y Buenos Aires compiten en el primer puesto como destinos más solicitados de Latinoamérica. Los turistas pertenecen principalmente a los segmentos: viajes en familia, deportes extremos o de aventura, observación de aves, viajes de luna de miel y negocios, congresos y seminarios. De acuerdo con la Figura 20, el tiempo de estadía y gasto promedio del turista de América del Norte representa un gran potencial y una excelente oportunidad para el sector turismo en el Perú (PromPerú, 2015).

Indicadores generales



Figura 20. Indicadores de desempeño y gasto promedio de América del Norte.

Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por PromPerú, 2015

(http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

En cuanto al mercado latinoamericano, sus principales destinos turísticos son Machu Picchu, Cusco y Buenos Aires. Los turistas pertenecen principalmente a los segmentos de viajes en familia y negocios, congresos y seminarios. El turista latinoamericano tiene el siguiente perfil típico: organiza su viaje de manera individual, tiene entre 36 y 50 años, es de un nivel socioeconómico alto, y viaja en pareja o en familia. De acuerdo con la Figura 21, el turista mexicano es el que tiene el mayor gasto promedio diario en sus viajes al Perú (PromPerú, 2015).

Los paisajes, historia, cultura y gastronomía convierten al Perú en el principal destino turístico de los europeos, con Machu Picchu, Cusco, Lago Titicaca y Buenos Aires como los principales destinos turísticos. Los turistas europeos pertenecen principalmente a los segmentos de viajes en familia y viajes de luna de miel y tienen el siguiente perfil típico: organizan su viaje de manera individual, tienen entre 36 y 50 años, son de un nivel socioeconómico medio alto, y viajan en pareja. De acuerdo con la Figura 22, el turista francés es el que tiene el mayor gasto promedio diario en sus viajes al Perú (PromPerú, 2015).

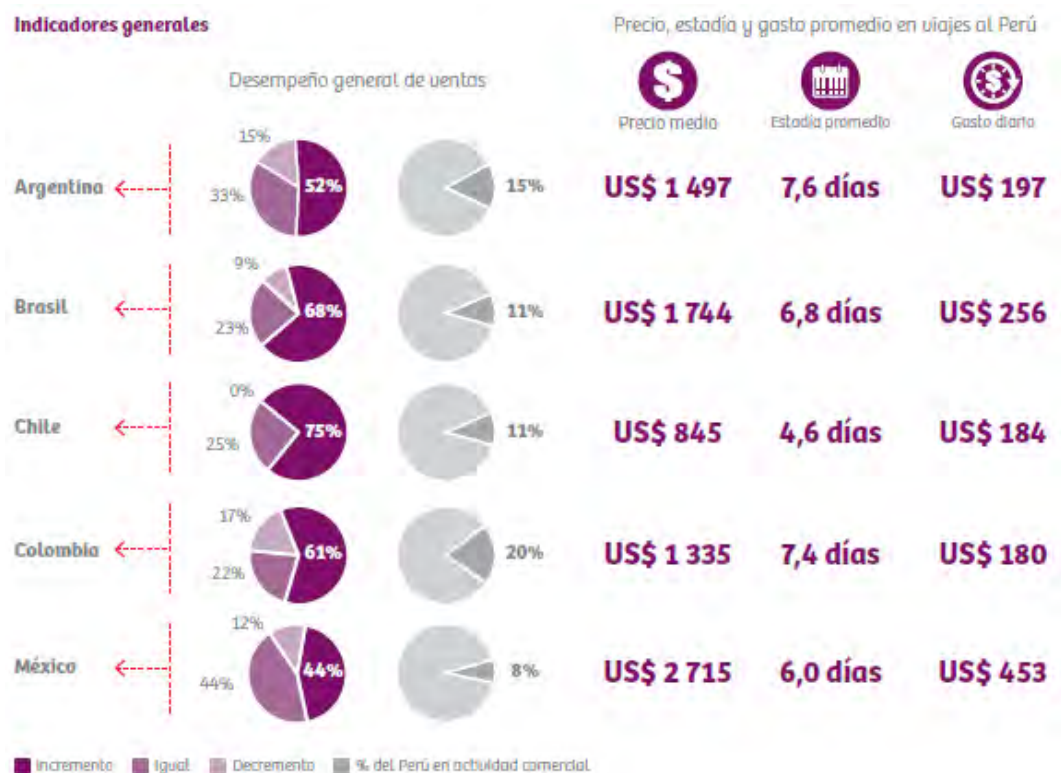


Figura 21. Indicadores de desempeño y gasto promedio de América Latina.

Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

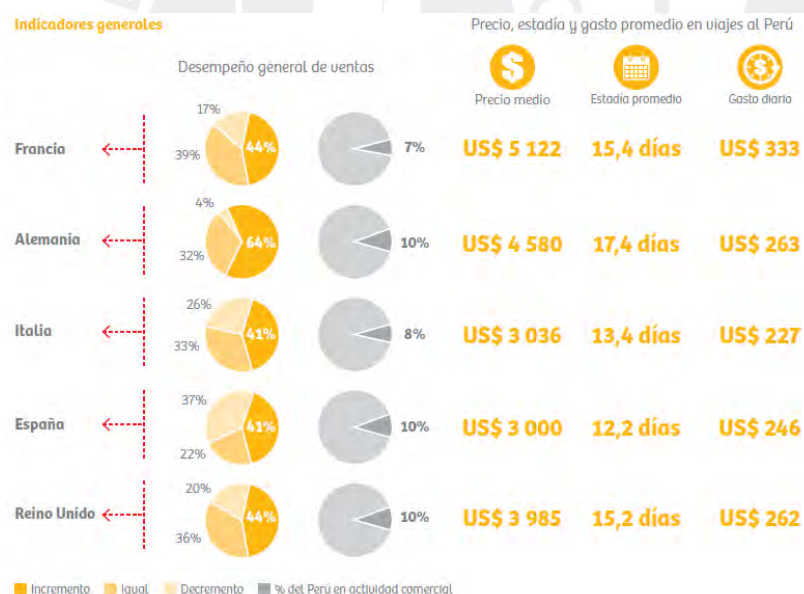


Figura 22. Indicadores de desempeño y gasto promedio de Europa.

Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).



Figura 23. Indicadores de desempeño y gasto promedio de Asia.

Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

En Asia es Japón el que tiene mayor interés por el Perú como destino turístico; Machu Picchu, Salar de Uyuni y las Cataratas de Iguazú son los principales destinos turísticos. Los turistas japoneses pertenecen principalmente a los segmentos de viajes de luna de miel y viajes en familia. Tienen el siguiente perfil típico: organizan su viaje en grupo, tienen entre 51 y 65 años, son de un nivel socioeconómico medio, y viajan principalmente en pareja o con amigos. De acuerdo con la Figura 23, el turista japonés tiene un gasto promedio diario en sus viajes a Perú de US\$ 539, convirtiéndose en el más alto dentro de los mercados de interés (PromPerú, 2015).

Australia es el país de Oceanía con mayor interés por el Perú como destino turístico, Machu Picchu, Cusco, Valle Sagrado y Nazca son los principales destinos elegidos. Los turistas australianos pertenecen principalmente a los segmentos de observación de aves y viajes en familia. Tienen el siguiente perfil típico: organizan su viaje en grupo, tienen entre 51 y 65 años, son de un nivel socioeconómico medio, y viajan principalmente en pareja o con amigos. De acuerdo con la Figura 24, el turista australiano tiene un gasto promedio diario en sus viajes a Perú de US\$ 262, con un promedio igual al del mercado europeo (PromPerú, 2015).



Figura 24. Indicadores de desempeño y gasto promedio de Oceanía.

Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

El turismo en el Perú es uno de los sectores con mayor crecimiento y sostenibilidad que genera un gran interés a nivel mundial, así lo demuestran los principales mercados de interés al elegirlo como principal destino turístico. Esto obliga a mejorar la oferta de valor de los diferentes paquetes turísticos. En la Figura 25 se muestran los principales destinos turísticos del Perú, con Machu Picchu y el Cusco como los más visitados por los turistas extranjeros (PromPerú, 2015).



Figura 25. Lugares más visitados del Perú por turistas extranjeros.

Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Fibra de alpaca. De acuerdo con lo indicado por PromPerú (2016) las exportaciones de productos de alpaca crecieron en 5.1% en los últimos años, de donde cabe resaltar el crecimiento de la alpaca para uso textil en 5.5% (ver Figura 26).

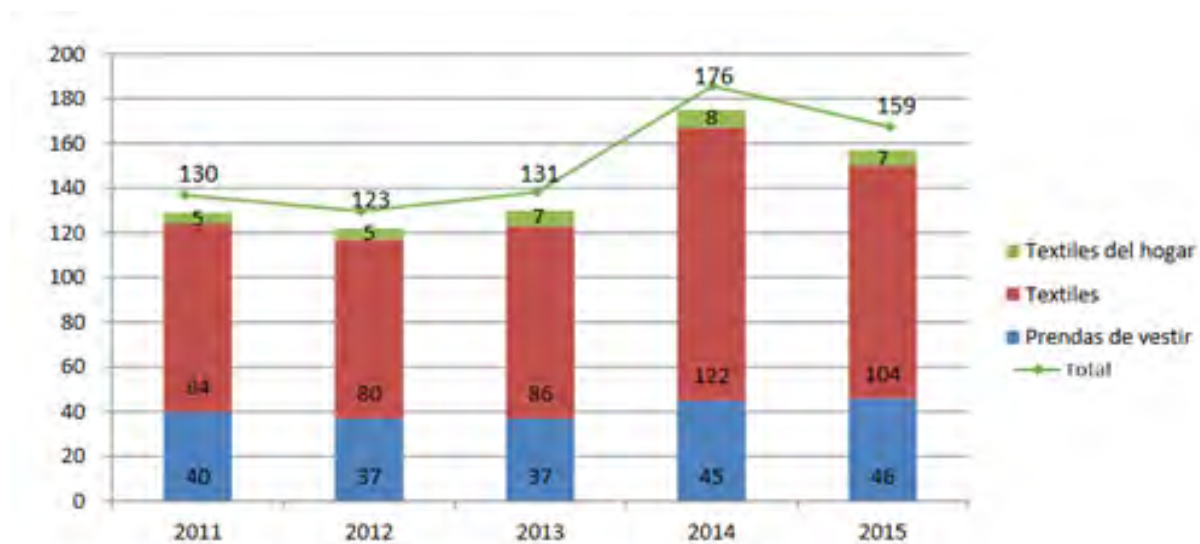


Figura 26. Evolución de las exportaciones de línea de alpaca por mercado 2015. Adaptado de “Alpaca del Perú”, por PromPerú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>).

Por otro lado, los más importantes mercados a los que se dirigieron los productos de alpaca peruanos lo constituyen EE. UU., en las prendas de vestir y textiles del hogar, e Italia en el rubro textil; asimismo, China se presenta como un comprador importante para el Perú con el 20% del mercado destino de las exportaciones (ver Figura 27) (PromPerú, 2016).

El Perú es el principal exportador del mundo de fibra de alpaca, las exportaciones se han incrementado en 110% entre enero y noviembre del 2017 en comparación con el mismo periodo del año 2016. En dicho periodo, China, nuestro principal mercado, aumentó sus compras en un 390%. Cabe destacar que el 99% de las exportaciones de fibra de alpaca proviene de Arequipa (“Exportaciones de fibra de alpaca”, 2018).



Figura 27. Exportaciones de línea de alpaca por mercado 2015.
Adaptado de “Alpaca del Perú,” por PromPerú, 2016
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>).

Alcachofa. En el mundo, la alcachofa ha desarrollado su mercado con mucha rapidez, sobre todo en países asiáticos, europeos y en EE. UU., donde la alcachofa peruana es demandada debido a su calidad. En ese sentido, Japón es el país que más importa alcachofa, seguido de EE. UU. (Ver Tabla 12), con un 18% y 17% respectivamente de participación del mercado (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2018a).

Asimismo, el Perú se ubicó en el tercer lugar en el mundo en exportación de alcachofas para el año 2015, solo superado por China y Francia, con un monto comercializado de 234 millones de dólares (ver Tabla 13). Por otra parte, la calidad de la alcachofa peruana ha llevado a posicionarla en el primer lugar en el mercado americano, al alcanzar una cifra para el año 2016 de 60 millones de dólares, lo que es significativa por el tamaño del mercado, concentrándose ahí el 62% de las exportaciones de alcachofas peruanas, seguidas del desarrollo de otro mercado grande como es el español sobre el cual se destina el 24% de la producción nacional de alcachofas (ver Tabla 14) (SIICEX, 2018a).

Por otra parte, el precio internacional de la alcachofa reflejó una tendencia creciente en los últimos dos años, lo que se explica por la demanda de este cultivo, al crecer en un 8.8% desde inicios del 2015 a finales del 2016 (ver Tabla 15) (SIICEX, 2018a).

Tabla 12

Lista de Principales 10 Países Importadores de Alcachofa

Nº	País	% Var 15-14	%Part 15	Total Imp. 2015 (millón US\$)
1	Japón	6%	18%	390.10
2	Estados Unidos	0%	17%	400.34
3	Alemania	-1%	12%	275.57
4	Francia	-4%	8%	194.28
5	Corea del Sur	-7%	5%	135.98
6	España	-18%	5%	132.71
7	Reino Unido	-20%	5%	132.98
8	Bélgica	-12%	4%	106.35
9	Canadá	-3%	4%	88.63
10	Países Bajos	6%	3%	55.28
1000	Otros países (135)	-19%	21%	603.86

Nota. Tomado de “Comercio de la alcachofa en el mundo”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018a
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page_=172.17100&portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa).

Tabla 13

Lista de Principales 10 Países Exportadores de Alcachofa

Nº	País	% Var 15- 14	% Part 15	Total Exp. 2015 (millón US\$)
1	China	43%	32%	592.74
2	Francia	-9%	9%	254.59
3	Perú	-10%	8%	234.82
4	Países Bajos	6%	6%	157.93
5	España	-11%	6%	181.78
6	Corea del Sur	3%	4%	109.04
7	Bélgica	-14%	4%	121.06
8	Alemania	-10%	3%	100.08
9	Tailandia	-9%	3%	80.41
10	Estados Unidos	5%	3%	68.91
1000	Otros países (135)	-24%	21%	709.75

Nota. Tomado de “Comercio de la alcachofa en el mundo”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page_=172.17100&portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa).

Tabla 14

Lista de Principales 10 Países Destino de la Exportación de Alcachofa Peruana

Mercado	% Var 16-15	%Part 16	FOB-16 (miles US\$)
Estados Unidos	-1%	62%	59275.08
España	52%	24%	22630.00
Francia	-6%	6%	6156.43
Alemania	-26%	2%	1956.45
Países Bajos	1%	2%	1907.47
Chile	5%	1%	595.40
Canadá	-44%	1%	542.53
Brasil	-46%	0%	438.59
Bélgica	8%	0%	365.30
Otros Países (19)	--	2%	1544.11

Nota. Tomado de “Comercio de la alcachofa en el mundo”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page_=172.17100&portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa).

Tabla 15

Precios Referenciales (Kg.)

	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
2016	2.73	2.64	2.75	2.55	2.49	2.73	2.41	2.76	2.68	2.73	2.57	2.65
2015	2.64	2.61	2.57	2.52	2.61	2.65	2.74	2.80	2.67	2.63	2.64	2.51

Nota. Adaptado de “Comercio de la alcachofa en el mundo”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018a.
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page_=172.17100&portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El coeficiente de Gini permite medir el grado de desigualdad y sus valores oscilan entre 0 y 1, en donde 0 indica la igualdad perfecta y 1 la desigualdad perfecta. De acuerdo a lo mostrado en la Tabla 16, en donde se evalúa la desigualdad en la distribución de ingresos, el coeficiente de Gini nacional en el 2016 fue de 0.44 y muestra una reducción tanto en el ámbito geográfico como en los diferentes dominios. En cuanto a las regiones geográficas, en los últimos cuatro años, el coeficiente de Gini se mantiene constante en 0.40 en la región de la costa (INEI, 2017e).

Tabla 16

Evolución de la Desigualdad (Coeficiente de Gini) del Ingreso Según Región Natural y Dominios 2007-2016

Ambito geográfico, dominios	Anual										Dif. 2016 - 2007
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Nacional	0.50	0.48	0.47	0.46	0.45	0.45	0.44	0.44	0.44	0.44	-0.06
Urbana	0.46	0.43	0.43	0.42	0.41	0.41	0.40	0.40	0.40	0.40	-0.06
Rural	0.44	0.44	0.43	0.42	0.43	0.43	0.42	0.41	0.41	0.41	-0.03
Región Natural											
Costa	0.46	0.42	0.43	0.42	0.41	0.41	0.40	0.40	0.40	0.40	-0.06
Sierra	0.52	0.52	0.49	0.48	0.49	0.48	0.47	0.46	0.45	0.46	-0.06
Selva	0.49	0.48	0.49	0.46	0.46	0.46	0.47	0.45	0.46	0.45	-0.04
Dominio											
Costa urbana	0.43	0.39	0.40	0.39	0.37	0.38	0.37	0.36	0.37	0.36	-0.07
Costa rural	0.41	0.39	0.39	0.38	0.40	0.38	0.40	0.42	0.39	0.40	-0.01
Sierra urbana	0.45	0.46	0.44	0.42	0.42	0.41	0.41	0.41	0.40	0.41	-0.04
Sierra rural	0.43	0.43	0.42	0.41	0.42	0.43	0.41	0.41	0.41	0.39	-0.04
Selva urbana	0.46	0.44	0.45	0.43	0.43	0.43	0.43	0.42	0.42	0.41	-0.05
Selva rural	0.43	0.45	0.44	0.42	0.43	0.45	0.45	0.41	0.43	0.43	0.00
Lima Metropolitana/	0.46	0.43	0.44	0.43	0.42	0.41	0.41	0.4	0.4	0.41	-0.05

Nota. Tomado de “Informe técnico: evolución de la pobreza monetaria 2007-2016”, por INEI, 2017e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html).

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) realizada en el 2016, la población en edad de trabajar (PET) se encuentra conformada por el 72.2% de la población económicamente activa (PEA) y el 27.8% de la población económicamente inactiva (PEI). El PET comprende personas de 14 años a más, las cuales ascienden a 23'401,600 personas (Figura 28). Los lugares con mayor cantidad de la PET en el Perú son Lima provincia, La Libertad, Piura y Cajamarca. Entre el 2011 y 2016 se registró 1.6% de incremento anual de la PET, lo que significa unas 365 mil personas por año aproximadamente (INEI, 2017f).

En la Figura 29 se muestra la participación de la PET por departamento, en la cual Moquegua se encuentra en el primer lugar con 79.2% de participación, La Libertad tiene el mismo porcentaje de participación que el estimado nacional, es decir, 74.3% y 16 departamentos se encuentran por debajo de este estimado, dentro de los cuales se encuentra el Cusco con 73.4% (INEI, 2017f).

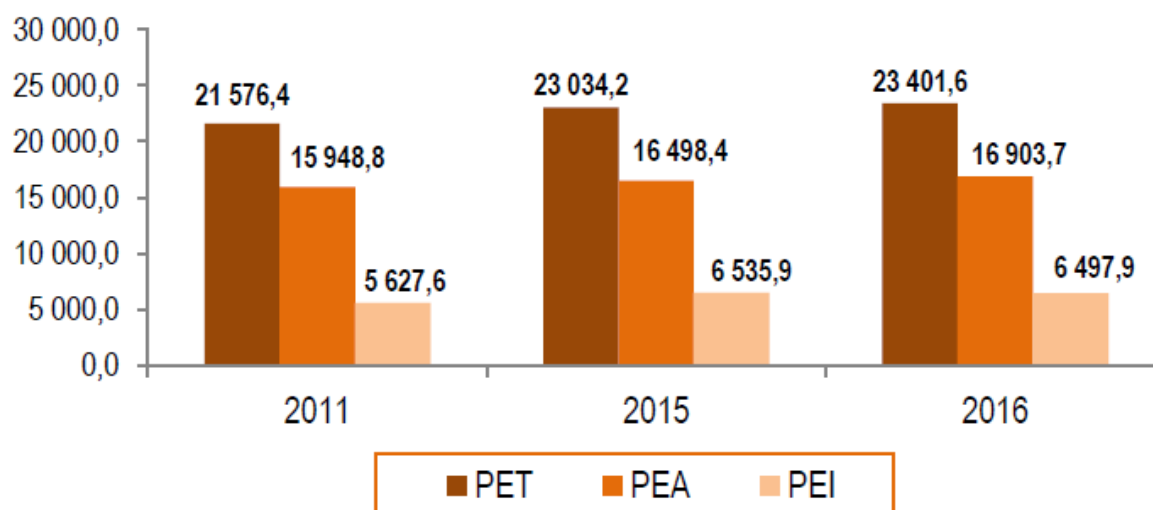


Figura 28. Perú: población en edad de trabajar según condición de actividad, 2011, 2015 y 2016 (miles de personas).

Tomado de “Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento 2007-2016,” por INEI, 2017f

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf).

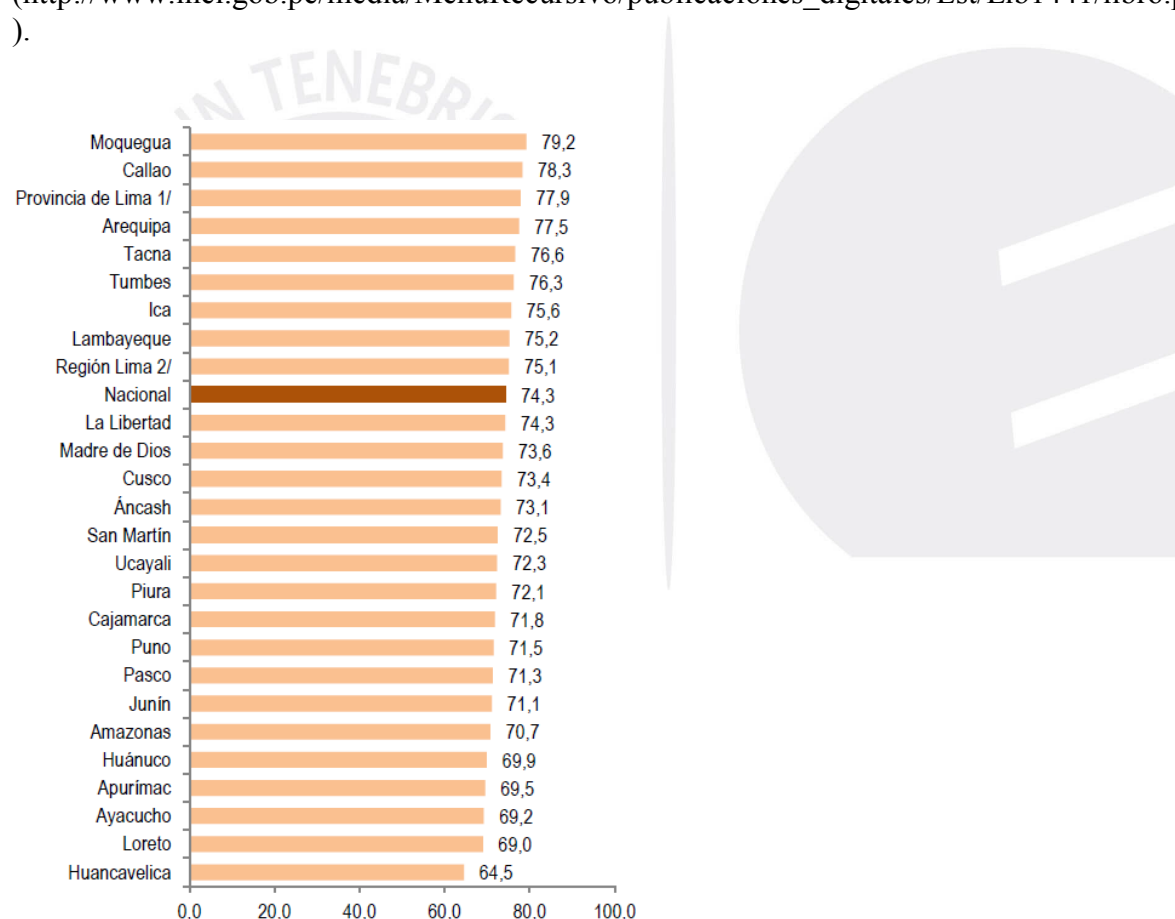


Figura 29. Perú: participación de la población en edad de trabajar por departamento, 2016 (porcentaje).

Tomado de “Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento 2007-2016” por INEI, 2017f

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf).

En el periodo de julio 2016 a junio 2017 el 33.8% de personas ocupadas en el área urbana contaba con un empleo formal en el Perú, con una disminución de 1.1% puntos porcentuales en comparación al año anterior (34,9%); asimismo, como se ve en la Figura 30, el 60.7% de empleos formales en el Perú se concentra en la costa centro (INEI, 2017g).

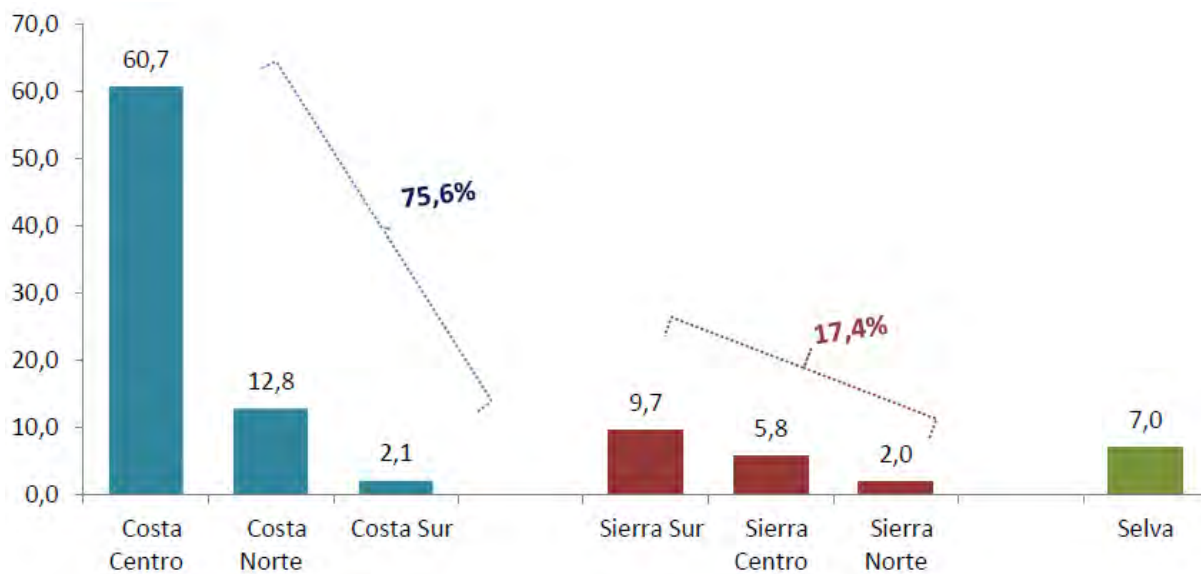


Figura 30. Distribución de la población con empleo formal, según dominios geográficos año móvil: julio 2016 - junio 2017. Tomado de “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional” por INEI, 2017g (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_ene-feb-mar2017.pdf).

La informalidad limita la inclusión financiera y es uno de los principales problemas en el Perú. En la Figura 31 se muestra una disminución de 3.1% de empleos informales y un crecimiento de 3.1% de la PEA con empleos formales entre los años 2011 y 2016. La población con empleos formales asciende a 4'539,800 personas, mientras que la población con empleos informales asciende a 11'657,300 personas (INEI, 2017g).

Educación. En el 2016, el 45.1% de la población contaba con secundaria completa y en su mayoría era de la zona urbana y solo el 1.3% de la población contaba con posgrado (ver Tabla 17), lo que refleja la brecha educativa que tiene el país (Ministerio de Educación [MINEDU], 2017a). En la Tabla 18 se observa que en general la mayoría de las regiones del Perú presentaron una disminución con respecto al máximo nivel educativo alcanzado por su

población en términos porcentuales. En cuanto a la educación superior, Moquegua es la región con mayor crecimiento porcentual de su población con educación universitaria completa, a diferencia de Tumbes y Loreto, los cuales presentan una disminución porcentual mayor al 3% (MINEDU, 2017b).

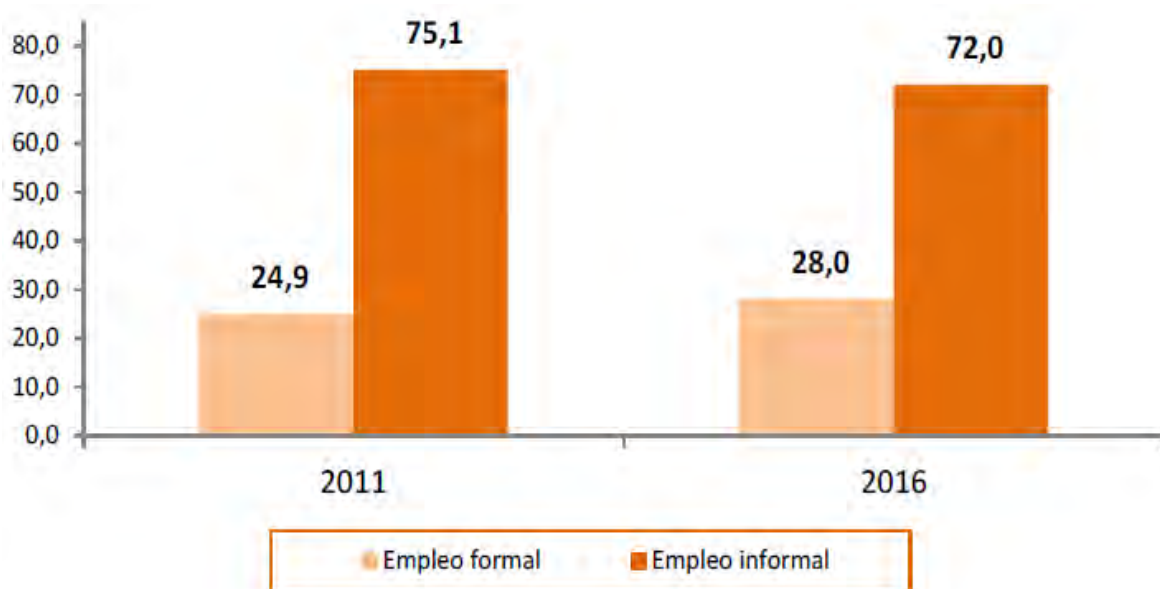


Figura 31. Perú: tasa de empleo formal e informal, 2011 y 2016.

Tomado de “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional” por INEI, 2017g (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_ene-feb-mar2017.pdf).

Salud. El Perú ha conseguido reducir la tasa de desnutrición crónica entre los niños menores de 5 años de 28% a 13% entre los años 2006 y 2016. Para poder dar sostenibilidad a este objetivo país, en abril del 2017, se firmó el Plan Nacional de Lucha contra la Desnutrición Crónica y la Anemia 2017-2021, para lo cual se está dando a conocer a la población el impacto de la desnutrición y cómo puede ser controlada a través de la mejora de la alimentación durante el embarazo y de los niños, así también se enfatiza los controles pediátricos y vacunaciones para los más pequeños como medidas relevantes para el mantenimiento de las medidas sociales que implementó el país y que le dio una posición ejemplar en los reportes a la Asamblea de las Naciones Unidas (*¿Cómo Perú atacó la desnutrición crónica*, 2017).

Tabla 17

Distribución de la Población por Máximo Nivel Educativo Logrado 2015-2016 en Porcentaje

	Primaria incompleta o menos		Primaria completa		Secundaria completa		Superior no universitaria completa		Superior universitaria completa		Posgrado	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
PERÚ	8.2	8.0	19.5	19.5	46.5	45.1	12.0	13.4	12.3	12.7	1.4	1.3
Sexo												
Femenino	10.4	9.9	20.2	20.2	42.2	40.9	12.8	14.1	12.6	13.3	1.7	1.6
Masculino	6.1	6.1	18.9	18.8	50.7	49.2	11.2	12.7	12.0	12.1	1.1	1.0
Área y sexo												
Urbana	4.6	4.6	15.1	14.9	50.0	48.3	13.7	15.4	14.8	15.2	1.7	1.6
Femenino	5.8	5.5	16.2	16.0	46.3	44.6	14.6	16.3	14.9	15.8	2.1	1.9
Masculino	3.4	3.7	14.0	13.8	53.8	52.1	12.8	14.5	14.6	14.6	1.4	1.3
Rural	23.3	22.4	38.3	39.0	31.6	31.6	4.8	5.0	1.9	1.9	0.1	0.1
Femenino	31.3	30.4	39.1	39.6	23.2	24.2	4.4	3.9	1.8	1.7	0.1	0.1
Masculino	16.5	15.6	37.7	38.5	38.7	37.9	5.0	6.0	2.0	2.0	0.1	0.1
Lengua materna												
Castellano	6.3	6.3	17.8	17.4	47.7	46.3	12.9	14.4	13.7	14.2	1.6	1.5
Indígena	18.3	17.7	30.2	32.2	39.9	38.4	6.9	7.8	4.2	3.6	0.4	0.3
Nivel de pobreza												
No pobre	5.0	4.9	15.1	15.5	49.5	47.3	13.7	15.3	14.9	15.3	1.7	1.6
Pobre no extremo	18.3	18.6	37.0	35.6	37.2	39.2	5.7	5.5	1.5	1.1	0.3	0.0
Pobre extremo	35.2	37.6	42.0	46.2	20.3	15.2	2.2	1.0	0.2	0.0	0.0	0.0

Nota. Adaptado de "Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2011-2015 (% del total)", por el MINEDU, 2017a

(http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p_auth=bNrQh0rQ&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St_idCuadro=373) y "Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2016 (% del total)", por

MINEDU, 2017b

(http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p_auth=bNrQh0rQ&p_p_id=TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG_idCuadro=223).

Tabla 18

*Distribución de la Población por Departamento y por Máximo Nivel Educativo Logrado**2015-2016 en Porcentaje*

Región	Primaria incompleta o menos		Primaria completa		Secundaria completa		Superior no universitaria completa		Superior universitaria completa		Posgrado	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Amazonas	17.5	15.0	35.9	38.3	33.2	30.4	8.3	8.3	4.3	6.7	0.7	1.4
Ancash	10.8	10.7	25.4	22.4	41.6	40.9	11.2	10.9	9.9	13.7	1.0	1.5
Apurímac	11.2	12.2	24.5	24.5	48.2	48.5	7.4	7.4	8.1	7.0	0.5	0.2
Arequipa	5.0	2.5	11.7	12.1	50.4	50.0	16.2	16.6	13.5	15.8	3.3	3.1
Ayacucho	14.5	13.3	28.5	28.8	40.6	35.8	8.0	12.8	6.9	8.7	1.5	0.5
Cajamarca	21.5	18.8	27.4	37.5	35.3	29.3	9.4	6.2	6.4	7.8	...	0.4
Callao	2.1	3.3	16.6	10.5	59.2	56.0	12.5	16.9	8.7	12.5	0.8	0.8
Cusco	12.2	11.2	18.9	19.8	38.6	40.7	16.5	14.8	13.1	12.6	0.8	0.8
Huancavelica	20.0	17.5	32.5	28.0	31.4	34.0	6.9	8.6	8.7	11.9	0.5	0.0
Huánuco	20.6	22.9	27.6	28.5	32.6	31.6	7.1	4.6	9.6	10.2	2.6	2.1
Ica	2.7	2.7	10.6	11.2	52.1	52.9	20.7	21.6	12.9	11.1	1.0	0.5
Junín	8.3	10.7	21.9	20.0	41.1	44.2	14.2	12.4	12.6	11.1	2.0	1.5
La Libertad	14.6	11.9	21.6	23.4	38.3	37.7	10.5	11.9	13.2	13.7	1.8	1.3
Lambayeque	8.5	10.1	22.7	17.7	42.7	43.1	12.4	16.1	12.7	11.7	1.1	1.2
Lima Metropolitana	2.6	2.2	11.2	11.5	54.8	50.7	12.6	15.9	16.9	17.9	1.9	1.6
Lima Provincias	5.3	3.8	17.7	17.7	50.0	54.8	13.8	12.5	12.5	10.4	0.8	0.8
Loreto	14.3	15.6	33.6	29.5	37.4	42.3	7.6	8.8	6.7	3.6	0.4	0.2
Madre de Dios	5.9	4.9	25.9	25.2	50.1	52.3	9.3	10.7	8.5	6.8	0.4	0.1
Moquegua	1.5	2.0	13.1	12.4	51.3	45.3	19.5	20.9	11.6	17.1	3.1	2.3
Pasco	9.4	7.1	18.3	24.0	48.4	45.5	11.7	12.0	11.9	10.5	0.3	0.9
Piura	12.0	12.8	25.7	26.1	41.0	41.8	12.6	12.0	8.1	7.0	0.6	0.4
Puno	4.2	6.5	21.6	20.9	49.7	47.1	9.9	12.0	12.2	9.9	2.4	3.5
San Martín	14.6	14.5	37.6	35.2	32.8	32.9	7.0	11.8	7.1	4.8	0.9	0.7
Tacna	1.5	1.8	17.0	8.0	54.5	57.1	11.9	13.8	13.7	17.4	1.4	1.9
Tumbes	2.9	7.2	19.5	24.3	52.5	47.3	14.4	14.0	10.4	6.7	0.3	0.6
Ucayali	7.0	7.3	31.3	30.5	43.3	46.1	13.1	10.4	5.0	5.6	0.3	0.0

Nota. Adaptado de "Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2011-2015 (% del total)", por el MINEDU, 2017a

(http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p_auth=bNrQh0rQ&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St_idCuadro=373) y "Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2016 (% del total)", por MINEDU, 2017b

(http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p_auth=bNrQh0rQ&p_p_id=TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG_idCuadro=223).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El mundo se encuentra a puertas de la cuarta revolución industrial, con las tecnologías de información y la comunicación como columna vertebral. La velocidad exponencial con la que se genera y procesa la información, la utilización en las principales industrias y el impacto en sistemas enteros de producción, gestión y gobernanza es lo que la diferencia de las anteriores revoluciones industriales, por lo que se espera que tenga un profundo impacto en las economías y sociedades. Sin embargo, aunque traerá muchos beneficios, también conlleva a riesgos, los cuales, si se gestionan bien, tienen el potencial de dar lugar a la innovación que impulsará el crecimiento económico y social. Por lo tanto, para los gobiernos debe ser una prioridad animar a las empresas a adoptar plenamente los poderes de las tecnologías de información, además de intensificar esfuerzos conjuntos para invertir en soluciones digitales innovadoras que impulsen el impacto social y económico. Para ello es indispensable contar con marcos de gobernanza que posibiliten a las sociedades anticipar y dar forma al impacto de las tecnologías emergentes, para reaccionar ante las circunstancias cambiantes y así lograr una economía sostenible (World Economic Forum, 2016).

En el Perú, 9 de cada 10 municipalidades cuentan con acceso a internet. En cuanto a regiones naturales en la sierra, 8 de cada 10 computadoras cuentan con acceso a internet. De acuerdo con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, es responsabilidad de las municipalidades contar con un portal de transparencia estándar para brindar información integral sobre el uso de recursos públicos y la gestión institucional para garantizar la transparencia. Uno de los motivos principales por los cuales las municipalidades no cuentan con portal de transparencia estándar es porque desconocen cómo implementarlo (INEI, 2017d).

Tal como se muestra en la Figura 32, la ciencia, tecnología e innovación (CTI) más que un fin es el medio esencial para el desarrollo de capacidades humanas que permitan

alcanzar una vida saludable, adquirir y crear conocimiento, disfrutar de un nivel de vida respetable, y tener un rol activo en la vida política, económica y social del país. Para lograrlo se requiere que el Estado genere y promueva políticas que apoyen la implementación de diferentes emprendimientos basados en CTI. La CTI aporta en el crecimiento económico de un país al permitir que se realicen inversiones en educación, salud, comunicaciones y empleo. Adicionalmente, permite generar externalidades positivas y así beneficiar a diferentes sectores como agricultura, en donde se puede trabajar nuevas técnicas de cultivo, mejoramiento de semillas, tecnología de riego, entre otros. La CTI debe ser entendida como el medio fundamental para alcanzar el desarrollo humano y bienestar de la población, no como un fin en sí mismo, en donde la participación del Estado a través de políticas públicas de apoyo a la CTI permite la implementación de medidas orientadas a la reducción de riesgos y costos en las actividades de CTI, lo que fomentará la participación del sector privado. Estas intervenciones deben ser acompañadas con políticas dirigidas a mejorar, en número y calidad, los factores que intervienen en dichas actividades, como el capital humano y la infraestructura científica-tecnológica, entre otros (CONCYTEC, 2016a).



Figura 32. Contribución de la ciencia, tecnología e innovación
Tomado de “Política nacional para el desarrollo de la ciencia tecnología e innovación tecnológica, CTI”, por CONCYTEC, 2016a
(<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>).

El Programa Nacional Transversal de Biotecnología (PRONBIOTEC) busca innovar y generar productos con un alto valor agregado a través del aprovechamiento de la biodiversidad, el fortalecimiento de capacidades de investigación, el desarrollo del capital humano y la asignación de recursos públicos y privados. PRONBIOTEC tiene como objetivo principal la generación de bienes, productos y servicios de alto impacto a través de la aplicación de biotecnología para enfrentar los desafíos nacionales identificados por CONCYTEC. Una de estas áreas de investigación son los microorganismos en donde se apunta a aprovechar la biotecnología de la microbiota en: biofertilizantes, probióticos, control de plagas y enfermedades (plantas, animales y humanos), biorremediación para reducir el impacto de los contaminantes en distintos ecosistemas, biocombustibles y suplementos alimenticios (ver Figura 33) (CONCYTEC, 2016b).



Figura 33. Áreas temáticas de investigación de PRONBIOTEC Tomado de “Programa nacional transversal de biotecnología 2016-2021,” por CONCYTEC, 2016b (https://portal.concytec.gob.pe/images/programas_cti/programa_biotecnologia.pdf).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es uno de los 17 países con megadiversidad y posee 84 biomas de 117 reconocidas en el mundo. Su principal desafío es lograr un crecimiento económico sostenible y con mayor inclusión, y para ello se requiere el cuidado y la conservación de su ecosistema y recursos naturales, basados en el desarrollo de una estrategia medioambiental institucional que le permita enfrentar principalmente al fenómeno de El Niño y a las transformaciones ambientales derivadas del cambio climático. Los indicadores medioambientales en los que destaca el Perú son: generación moderada de residuos, parque vehicular reducido y contribución medida al cambio climático (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] & OCDE, 2018).

El Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) se encuentra formado por cinco sistemas funcionales: Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SINEFA), Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos (SNGRH) y Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA). La dirección de cada sistema funcional está a cargo de un ente rector (Figura 34) (Ministerio del Ambiente, 2016, p. 9).

El Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) 2011-2021 es el marco de acción en materia ambiental en donde se encuentran las metas, acciones, estrategias e indicadores de corto, mediano y largo plazo en los niveles ejecutivo, legislativo y judicial. Es el gobierno el encargado de asignar los recursos económicos y financieros para llegar a cabo el plan establecido. El PLANAA ha establecido siete metas prioritarias que comprenden: (a) tratamiento de aguas residuales, (b) disposición de residuos sólidos municipales, (c) mejoramiento de la calidad del aire, (d) eliminación de la deforestación y reducción del cambio climático, (e) conservación y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad, (f)

aplicar instrumentos de gestión ambiental en la minería y energía, y (g) implementación de la política nacional del ambiente y aplicación de los instrumentos de gestión ambiental. Cusco es uno de los gobiernos regionales que ha iniciado la implementación de los sistemas de información ambiental (Ministerio del Ambiente, 2016).



Figura 34. Composición del Sistema Nacional de Gestión Ambiental
Tomado de “Guía del Sistema Nacional de Gestión Ambiental”, por Ministerio de Ambiente, 2016
(<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/guia-sistema-nacional-gestion-ambiental>).

MINCETUR declaró a los camélidos como “productos bandera” del Perú. En las zonas alto andinas, el sistema extensivo y la alimentación al pastoreo de la actividad ganadera son nichos de mercado ecológico que otorgan una ventaja comparativa (MINAGRI, 2017a).

El cacao peruano es reconocido a nivel mundial por su calidad y se ha convertido en uno de los cultivos más importantes del Perú; tal es así que en el 2012 fue declarado Patrimonio Natural de la Nación. Asimismo, la gran diversidad y variabilidad genética ha llevado a crear el Registro Nacional de Cultivares de Cacao Peruano, administrado por el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INAI) cuyo objetivo principal es identificar indicadores genéticos, morfológicos y anatómicos, para difundir sus cualidades y emitir normas y directrices que apoyen la producción de estos. El INAI se convierte en socio estratégico de los productores apoyándolos en la difusión, así como con estudios de investigación sobre el cacao, pudiendo suscribir convenios con empresas público-privadas que contribuyan con dichos fines. El primer día de octubre se celebra el Día Internacional del Cacao y el Chocolate, además de contar con eventos importantes como el salón del cacao y el chocolate, que congrega a diversos productores a nivel mundial (MINAGRI, 2012).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La importancia del análisis externo radica en el establecimiento de las principales oportunidades que surgen en el entorno, con la finalidad de aprovecharlas mediante el uso de las fortalezas con las que cuenta la región. Asimismo, el reconocimiento de las amenazas que se generan en los diferentes ámbitos del entorno permite anticiparse a su impacto a través de estrategias que permitan mitigarlas o reducirlas. D'Alessio (2015) afirmó que toda organización debe responder de forma ofensiva y defensiva a los diversos factores determinantes de éxito obtenidos a través del análisis PESTE.

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Tabla 19), se presentan las oportunidades y amenazas identificadas para la región Cusco durante el análisis realizado anteriormente.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Machu Picchu es elegido como el destino turístico más atractivo del mundo y el Perú como el mejor destino culinario del mundo	0.08	4	0.32
2 Altos niveles de gasto promedio de los turistas en el Perú	0.08	4	0.32
3 Crecimiento de la demanda de cacao fino de aroma en el mercado asiático	0.10	3	0.30
4 Alza de los precios de la alcachofa en conserva y del cacao fino de aroma	0.10	3	0.30
5 Crecimiento de la demanda de China e Italia por la fibra de alpaca peruana.	0.10	3	0.30
6 Demanda de prendas de vestir de alpaca en el mercado de moda de lujo en EE.UU. y Europa	0.10	2	0.20
7 Políticas de Estado con beneficios para producir cacao como alternativa al cultivo de hoja de coca	0.08	2	0.16
Subtotal	0.64		1.90
Amenazas			
1 Cambios climáticos negativos para el sector agrícola	0.08	1	0.08
2 Uso indebido de los recursos naturales que impulsan el narcoterrorismo	0.08	1	0.08
3 Desarrollo de infraestructura y tecnología en países competidores	0.08	1	0.08
4 Incertidumbre en el uso de energías no renovables	0.06	2	0.12
5 Cambios en las normas fitosanitarias vigentes	0.06	2	0.12
Subtotal	0.36		0.48
Total	1.00		2.38

Nota. Valor 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal

3.5. Región Cusco y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector privado significa uno de los más importantes problemas para el Cusco, en cuanto a la disponibilidad de los insumos necesarios para sus actividades económicas. En el sector agropecuario, el Cusco tiene una fuerte presión en el cultivo del cacao por la pérdida de su liderazgo y productividad por hectárea, debido al poco acceso a insumos para el control de plagas, limitado acceso al crédito y la falta de mano de obra capacitada para las labores agrícolas (“Cusco está perdiendo liderazgo”, 2015). Esta información demuestra la necesidad del Cusco del uso de estrategias que permitan mitigar el poder de negociación con el que cuentan los proveedores.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes en el sector agropecuario es casi inexistente debido a lo atomizado de la demanda por productos agrícolas, lo que permite a los productores de cacao o alcachofa poseer el poder en la negociación por el precio de dichos productos; asimismo, la oferta no puede cubrir la demanda por los productos agrícolas del Cusco, como es el caso del cacao, lo que nos muestra el bajo poder de negociación que tienen en ese aspecto (MINAGRI, 2016). Con respecto a la industria textil, existe poder de negociación medio por parte del mercado extranjero en cuanto a los patrones de diseño, al tamaño y algunas características propios del consumidor del mercado destino, sin embargo, los productos textiles se posicionan cada vez más en el mercado, debido al valor agregado en calidad que se le ofrece al consumidor (“Estos son los productos emblemáticos”, 2017).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Cusco cuenta con una ventaja en el sector turismo por poseer Machu Picchu como su principal atractivo, lo que dificulta la existencia de una amenaza de sustitutos en dicho sector; sin embargo, en el sector agrícola el contexto varía por los problemas que tiene la región y que llevan a que no sea tan productiva como la región San Martín, la cual ha encontrado en la innovación y en el uso de la tecnología sus principales ejes para el crecimiento de su productividad por encima del Cusco, en productos como el arroz en su variedad denominada “La Esperanza”, lo que lo coloca como una amenaza frente a los productos sustitutos que pueda desarrollar (MINAGRI, 2017b).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El crecimiento de la demanda por el cacao y la alcachofa en el mundo, además de la rentabilidad que generan, dados los precios crecientes en el mercado internacional (“Alcachofas en conservas Perú”, 2017), estimularán el ingreso de nuevos competidores al mercado, lo que se reflejará en el aumento de la oferta exportable de dichos productos. En ese

sentido, la estrategia del Cusco debe ser desarrollar y fidelizar los mercados destino con la calidad de sus cultivos, para de esta manera desarrollar barreras de entrada que tengan que ver con la fidelidad del consumidor y posibles economías de escala que puedan surgir en dichos mercados.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En cuanto a la competitividad del Cusco en los próximos años, existen esfuerzos por parte de otras regiones para el crecimiento de la productividad de sus cultivos orientados especialmente en el uso de la innovación y la tecnología para el desarrollo de sus suelos y la mejora de sus cultivos.

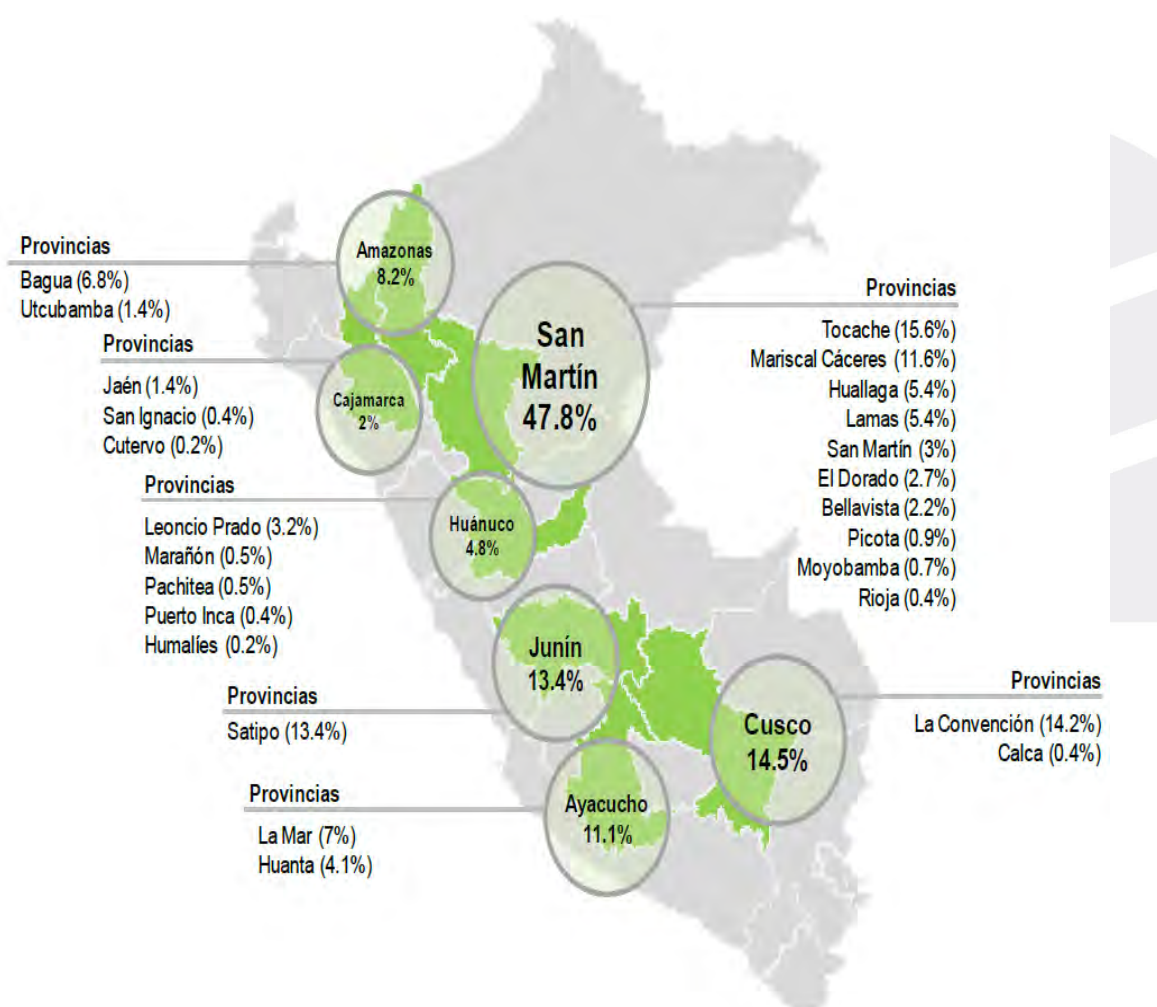


Figura 35. Principales nodos de producción de cacao.

Tomado de “Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2a: Resultados por productos: Cacao”, por Banco Mundial, 2016b (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anejo_Cacao.pdf).

En ese sentido, San Martín es la región con la que el Cusco compite directamente por el mercado del cacao, a pesar de la falta de métodos relacionados al uso de la tecnología en los procesos agrícolas. La región San Martín cuenta con el 47.8% de nodos de producción de cacao tal como se muestra en la Figura 35 (Banco Mundial, 2016b). La región San Martín se encuentra ubicada en la selva alta, con una superficie de 51,253 km². Los ríos Marañón y Huallaga conforman el sistema hidrográfico de la región junto a diversas lagunas. Su PBI se sustenta principalmente por agricultura, caza y silvicultura (BCRP, 2016c). Asimismo, de acuerdo con MINAGRI (2016), la productividad de los cultivos de cacao de la región San Martín (815 kg/ton) representan más del doble de la productividad de los cultivos de cacao del Cusco (366 kg/ton) y cuentan con un área de cultivos de cacao de 28,984 hectáreas, lo que la convierte en la región con mayor área de cultivos de cacao.

Ica es el principal competidor del Cusco a nivel nacional en cuanto al turismo, ubicado en la costa sur central del litoral, con una superficie de 21,328 km², en la que destacan sus extensos desiertos hasta alcanzar el mar en la península de Paracas, mientras que hacia el sur cuenta con el complejo de Marcona, que contiene depósitos de hierro. El turismo representa uno de los principales focos económicos de la región, la región cuenta con innumerables atractivos que han permitido el desarrollo del turismo de diferentes tipos, como el de naturaleza, el turismo de cultura (arqueológico y de culturas vivas), el especializado de observación, de sol y playa, y el turismo de deportes de aventura. Durante el 2015, de los 7.7 millones de turistas extranjeros que arribaron al Perú, Ica albergó 189 mil (2.7%), procedentes principalmente de los Estados Unidos, Francia, Inglaterra y Japón. Entre los principales destinos de alcance internacional destacan las visitas a las Líneas de Nazca (Patrimonio Cultural de la Humanidad) y la Reserva Nacional de Paracas. La actividad económica de Ica ha registrado un crecimiento promedio anual de 7.1% en el periodo 2008-2015, mayor a lo registrado por el país (5.3%), siendo el tercer departamento con mayor

crecimiento promedio anual en ese periodo después de Cusco (8.5%) y Ayacucho (7.6%). Entre los sectores más dinámicos se encuentran la construcción (18.3%) y la extracción de petróleo, gas y minerales (13.3%) (BCRP, 2016d).

En la producción de alcachofa, La Libertad es el mayor competidor del Cusco, ubicado en la costa noroccidental del Perú, con una superficie de 25,500 km², de los cuales aproximadamente el 80% es de tipo andina. Por otra parte, es el tercer departamento más poblado del Perú, con 1'769,181 habitantes y con el 50.9% concentrado en su capital, la ciudad de Trujillo. En cuanto al valor agregado generado por sus actividades económicas, tenemos que la manufactura es la más importante, al representar el 20.8%, seguido del sector agropecuario con un 19.8% (BCRP, 2016e). Asimismo, los productos con un mayor valor de exportación para el año 2016 fueron: (a) los arándanos, con un valor exportado de US\$ 192'892,730; (b) paltas, con un valor exportado de US\$ 120'940,670; (c) espárragos frescos, con un valor exportado de US\$ 109'168,800; y (d) alcachofas, con un valor exportado de US\$ 53'168,800 (SIICEX, 2018b).

En el sector textil relacionado a la fibra de alpaca, Puno es el mayor competidor del Cusco, ubicado al extremo sur este del Perú, con una superficie de 71,999 km², dentro del que destaca la parte peruana del lago Titicaca. Puno cuenta con un clima variado, pero principalmente es frío en la parte de sierra que posee; su temperatura promedio máxima es de 22° C y la mínima es de 1.4° C. En cuanto a sus actividades productivas, Puno cuenta con 4'384,905 hectáreas como superficie agrícola, para el desarrollo de cultivos entre los que destacan: (a) quinua, café orgánico y cañihua, para el mercado externo; y (b) forrajes para ganado, para el mercado interno. Por otra parte, Puno destaca en la producción de carne y fibra de alpaca al representar el 66% y 56% de la producción nacional en esos productos respectivamente (BCRP, 2016f).

3.6. Región Cusco y sus Referentes

París es el principal referente indiscutible para la Región Cusco en el sector turismo, dados los resultados obtenidos a nivel mundial. En el primer semestre del 2017, París registró el mayor número de visitas desde el 2008 y 16.4 millones de reservas hoteleras, lo que representa un aumento de 10.2% respecto al mismo periodo del 2016, y espera alcanzar entre 32 y 34 millones de visitantes, lo que representaría un ingreso por encima de los 21,000 millones de euros (“París celebra su mejor verano turístico”, 2017).

Ecuador es el primer exportador de cacao fino de aroma y el cuarto exportador de cacao a nivel mundial. En el 2016 generó divisas por un total de US\$ 814 millones por la exportación de cacao y espera generar US\$ 3,000 millones en el 2025. Para lograr este objetivo ha orientado sus esfuerzos al incremento de la productividad de los cultivos, generación de políticas públicas especiales para el sector de cacao, regulaciones laborales e incluso regulaciones tributarias (“Gobierno aspira aumentar ingresos”, 2016). Las provincias Los Ríos y Guayas son las principales productoras de cacao, cuentan con cultivos exclusivos y producen el mejor cacao del mundo. Además, forman parte de la ruta del cacao, la cual en el 2014 fue considerada por la National Geographic como uno de los principales sitios del mundo a visitar (Spurrier, 2013).

El mercado de la confección textil en China en el 2016 alcanzó el segundo lugar del mercado mundial con un importe de 208,525 millones de euros. Esta industria se encuentra principalmente en la región del Mar de Bohai, es un sector maduro con un crecimiento moderado y costos laborales elevados. China mantiene el liderazgo en las exportaciones mundiales de productos textiles y prendas de vestir con aporte al mercado global mayor al 38%, seguido de India con 5.21% e Italia con 4.4%. Se ha identificado dos grandes bloques de mercado mundial para las confecciones textiles chinas. Por un lado, el primer bloque representa las marcas de lujo cuyos consumidores tienen mayores ingresos y alto poder

adquisitivo, por la tanto, se preocupan por la calidad y la experiencia de compra. Por otro lado, el segundo bloque representa las marcas masivas, es decir, segmentos de población amplios, orientado a jóvenes que buscan prendas modernas a precios más bajos. (Crespo y Martínez, 2017).

Holanda es el mayor referente para el Cusco en exportación de alimentos y productos relacionados con la agricultura, con una superficie de 41,543 km² y una población de 17 millones de habitantes. En ese sentido, los resultados obtenidos por Holanda en el 2016, generados principalmente por la región de Westland, mostraron ingresos por 94 billones de euros, basados en la tecnología aplicada a las labores en el campo, lo que ubica al país como el más desarrollado en el área de la agricultura eficaz y sostenible (“El pequeño país,” 2017). Asimismo, Holanda se caracteriza por el uso masivo de invernaderos, cuya tecnología permite que su ubicación geográfica no sea un impedimento para convertirse en una potencia mundial en la producción de papas, cebollas, entre otros (Nieves, 2018).

Finlandia es el mayor referente para el Cusco en educación, pues cuenta con un sistema diferente al tradicional, que se enfoca en la interacción, colaboración y trabajo en equipo, para lo cual todo el sistema escolar se encuentra diseñado para lograr estos fines. El aprendizaje informal es prioritario, ya que todos los espacios interiores y exteriores son potenciales lugares de aprendizaje y finalmente la filosofía de aprender haciendo permite que el rendimiento académico mejore en todas las áreas prestando especial importancia al arte, educación física y el trabajo manual (Ayuso, 2015).

Singapur cuenta con un exitoso sistema de salud, que le ha otorgado el liderazgo mundial, se basa en subsidios, ahorros y control del precio. Destina entre un 7 y 9 % del salario mensual a salud y donde el estado sólo financia un cuarto de los gastos totales de salud, existen dos grupos de subsidio, el grupo A en el cual el ciudadano costea el total del gasto y el grupo C en el cual el 80% estará subvencionado por el gobierno. Importante

mencionar que el país cuenta con una buena calidad de vida sin embargo es relevante la mezcla de lo público con lo privado (Barnés, 2017).

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

En la MPC (Tabla 20) se puede ver la posición estratégica de la región Cusco comparada con sus principales competidores, permitiendo determinar los factores claves de éxito para alcanzar el desarrollo de la región. Se consideró a Ica como principal competidor en el sector Turismo; a la región San Martín, debido a que es competidor directo y líder de la producción del cacao; a Puno, debido a que se mantiene como competidor directo del Cusco en el sector textil (fibra de alpaca); y, por último, La Libertad debido a su liderazgo en la industria de la alcachofa. Se obtuvo como resultado un mayor puntaje ponderado por parte de la Buenos Aires.

En la MPR (Tabla 21) se consideró a Westland (Holanda) y Guayas (Ecuador) debido a su liderazgo agropecuario; a París (Francia) debido a su liderazgo en turismo y a la región del Mar de Bohai (China) por su posicionamiento a nivel mundial en cuanto a la actividad textil.

3.8. Conclusiones

Las mejoras en las condiciones macroeconómicas, el crecimiento del país y las regulaciones orientadas a promover el turismo, el desarrollo agropecuario mejorar los acuerdos para disminuir la desnutrición crónica y analfabetismo, ofrecen al Cusco una serie de oportunidades. Asimismo, los avances tecnológicos contribuyen con la mejora de la productividad y la calidad de los productos, los cuales deben ser aprovechados de manera creativa e innovadora para convertirlos en ventajas competitivas y ser atractivos a los mercados meta. La identificación de los factores críticos de éxito permite enfocar esfuerzos con la finalidad de minimizar las brechas existentes con los líderes locales e internacionales.

Tabla 20

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Cusco		Ica		San Martín		La Libertad		Puno	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Diversos atractivos turísticos	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24
2 Infraestructura turística	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
3 Leyes que apoyan el turismo y agricultura	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4 Ubicación geográfica	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.2
5 Disponibilidad y uso de agua	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
6 Infraestructura vial	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
7 Nivel educativo de la población	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.2
8 Sistema sanitario público	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.2
9 Estabilidad social y política	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.2
Total	1.00	2.46		2.58		2.46		2.26		2.24	

Tabla 21

Matriz Perfil de Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Cusco, Perú		Guayas, Ecuador		Spoo, Finlandia		Singapur, Singapur		Mar de Bojai, China		Westland, Holanda		París, Francia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Diversos atractivos turísticos	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
2 Infraestructura turística	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3 Leyes que apoyan el turismo y agricultura	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4 Ubicación geográfica	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Disponibilidad y uso de agua	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
6 Infraestructura vial	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7 Nivel educativo de la población	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8 Sistema sanitario público	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
9 Estabilidad social y política	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00	2.46		3.58		3.76		3.76		3.78		3.78		3.88	

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Los resultados que se obtienen en una organización van directamente ligados a la productividad, es por ello que resulta vital identificar y analizar las capacidades internas del departamento del Cusco a través de los siete pilares fundamentales del ciclo operativo: a) administración y gerencia (A); marketing y ventas & investigación de mercado (M); operaciones & logística e infraestructura (O); d) finanzas & contabilidad (F); recursos humanos & cultura (H); sistemas de información & comunicaciones (I); y tecnología & investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según los artículos 191 y 192 de la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley 27867, la región del Cusco cuenta con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y coordina con las municipalidades sin interferir en sus funciones y atribuciones. El gobierno regional está conformado por el consejo regional, el presidente del órgano ejecutivo y el consejo de coordinación regional. Los gobiernos regionales impulsan el desarrollo y la economía regional integral sostenible, a través de la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico social, poblacional, cultural y ambiental. Tiene como objetivo garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, así como la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, en concordancia con las políticas, planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Los gobiernos regionales gestionan en función de planes y proyectos de desarrollo regional concertados, el cumplimiento de objetivos y metas explícitas y de público conocimiento, para ello se rigen sobre criterios de eficiencia y desarrollo de estrategias necesarias para alcanzar los objetivos trazados con la utilización óptima de los recursos.

Para lograr los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal Concertado, las municipalidades deben contar con un Plan Estratégico Institucional en donde se establezcan sus objetivos y estrategias de mediano plazo. Cusco es el segundo departamento con la mayor cantidad de municipalidades (83) que cuentan con este instrumento. El 10% de municipalidades del Cusco no cuentan con un Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) (INEI, 2017d).

Cusco es el segundo departamento con el mayor número de personal municipal con alrededor de 24,990 personas. De acuerdo a la Figura 36, es el octavo departamento con municipalidades que requieren capacitación en procedimientos administrativos y el séptimo cuyas municipalidades requieren asistencia técnica en administración tributaria municipal (Figura 37).

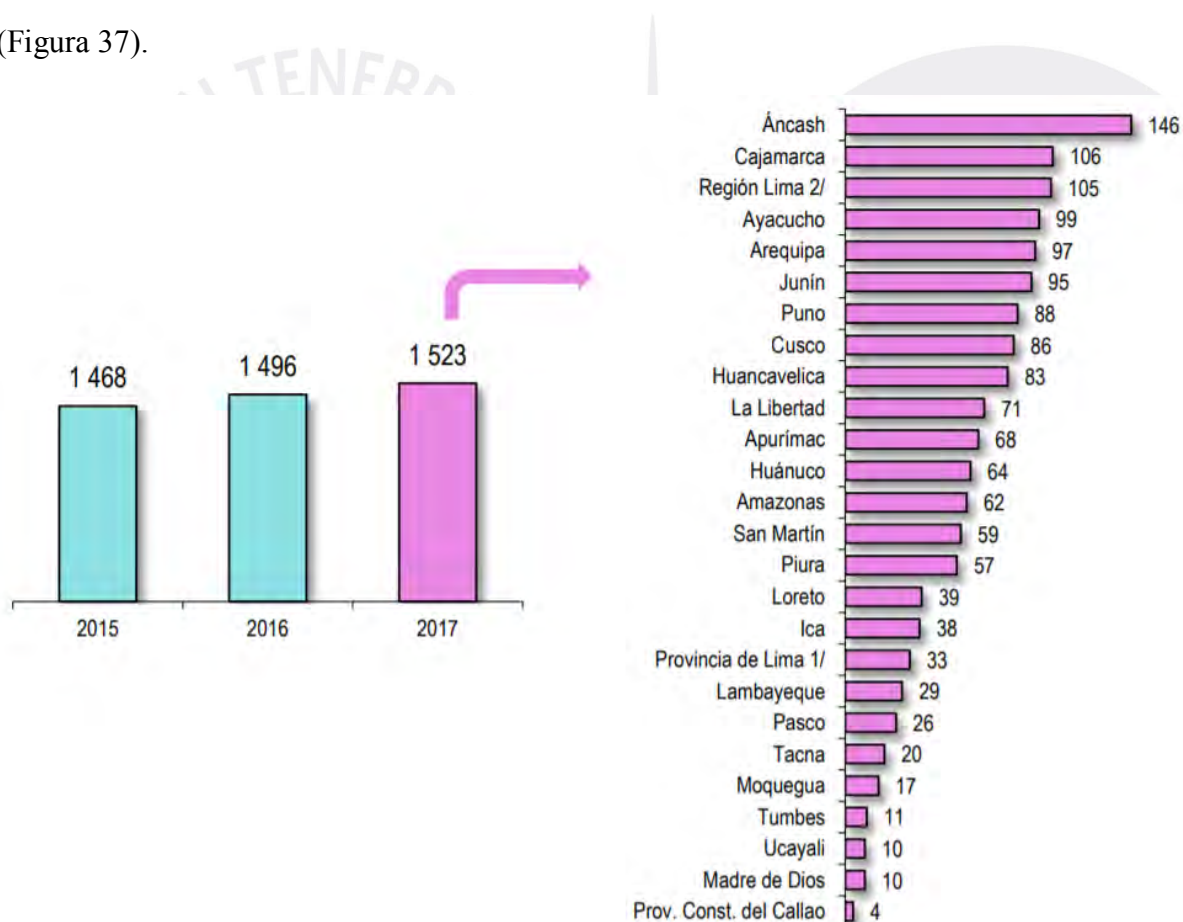


Figura 36. Municipalidades que requieren capacitación en procedimientos administrativos, según departamento, 2017

Tomado de “Perú: indicadores de gestión municipal 2017”, por INEI, 2017d

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf).

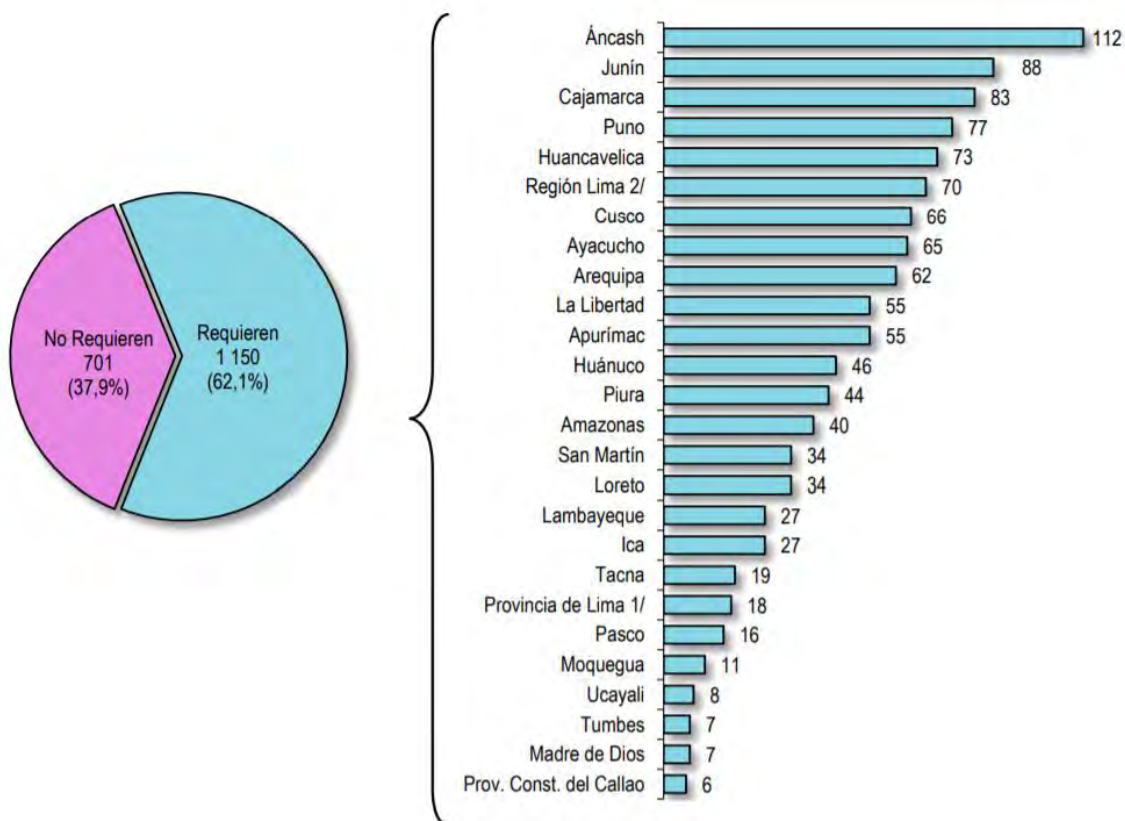


Figura 37. Municipalidades que requieren asistencia técnica en administración tributaria municipal, según departamento, 2017
Tomado de “Perú: indicadores de gestión municipal 2017” por INEI, 2017d
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1474/libro.pdf).

En cuanto a las barreras para la inversión privada, una de las más predominantes es la burocracia y la demora en los permisos que otorgan las entidades públicas. Muchos de los procedimientos exigidos van en contra de lo que solicitan las certificaciones internacionales de inocuidad necesarias para exportar. Otro de los puntos críticos son las constantes auditorías inopinadas y las multas injustificadas, así como las medidas que adopta el gobierno sin tomar en cuenta el impacto en las empresas formales (M. Lima, comunicación personal, 11 de abril de 2018).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En el 2016, el 93.6% de las municipalidades del Cusco realizaron acciones para incentivar a las Micro y Pequeña Empresa (MYPE) a través de actividades como: (a) ferias y concursos; (b) capacitación para mejorar la producción y la venta; (c) promoción y

publicidad; (d) simplificación de trámite para licencia y funcionamiento; (e) convenios con organizaciones no gubernamentales y empresas privadas; y (f) educación financiera orientada a la inversión y financiamiento. Asimismo, 101 distritos del Cusco (99,1%) realizaron actividades para fomentar la artesanía a través de ferias; promoción y publicidad; apoyo a la comercialización de productos; y capacitación a los artesanos. Adicionalmente se registraron un total de 2,448 restaurantes y 3055 bodegas (INEI, 2017d).

A través de la marca colectiva “Kall Kakao”, la cual cuenta con certificación orgánica y comercio justo, 148 de los productores cusqueños de cacao chunco ingresaron a nichos de mercado diferenciados en el exterior. La marca fue creada para representar tanto el grano procesado, como la pasta de cacao y el chocolate. Cabe mencionar que el cacao chuncho se produce únicamente en la región del Cusco, específicamente en los valles de La Convención y es considerado como uno de los más finos del mundo, por lo que es altamente atractivo y por ende una alternativa al cultivo de coca. Actualmente se cuenta con una extensión de 160 hectáreas con una producción de 28 toneladas aproximadamente (MINCETUR, 2017).

Conseguir que Machu Picchu sea una maravilla del mundo y uno de los principales atractivos turísticos ha conllevado a realizar un trabajo arduo de posicionamiento de marca que ha tomado alrededor de 25 años (R. Bonet, comunicación personal, 11 de abril de 2018). Debido al incremento de turistas, es relevante y urgente la creación de nuevos circuitos turísticos que aún no son conocidos y que podrían generar mayores recursos, así como nueva infraestructura, por ejemplo, la construcción de un teleférico para diversificar el acceso a Machu Picchu. Asimismo, la fiscalización a través de la Dirección General de Comercio Exterior y Turismo para velar por la calidad de servicio de todos los operadores, la cual sería financiada a través de un porcentaje de lo recaudado (B. Mujica, comunicación personal, 11 de abril de 2018).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La región Cusco cuenta con una red vial de 15,386.36 km de los cuales el 64% es trocha carrozable y solo el 12% se encuentra asfaltado (ver Figura 38). El servicio aeroportuario se centra principalmente en el Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete, el cual enfrenta problemas técnicos, operacionales, comerciales, ambientales y de ubicación. En el 2015, el aeropuerto llegó a tener un tráfico de pasajeros de 2'852,769, lo que representa el 75% de la capacidad límite de pasajeros al año, para consolidar un crecimiento aproximado en los últimos tres años de 14%. Asimismo, cuenta con ocho aeródromos y doce helipuertos. En el 2015, la cantidad de pasajeros que utilizó el servicio ferroviario fue de 2'454,085. La línea férrea está compuesta por 459 km con dos rutas: Cusco-Juliaca y Cusco-Hidroeléctrica. En cuanto al transporte fluvial cuenta con un embarcadero en la localidad de Atalaya utilizado por turistas y pobladores, los cuales se movilizan a través del río Alto Madre de Dios (CEPLAN, 2016a).

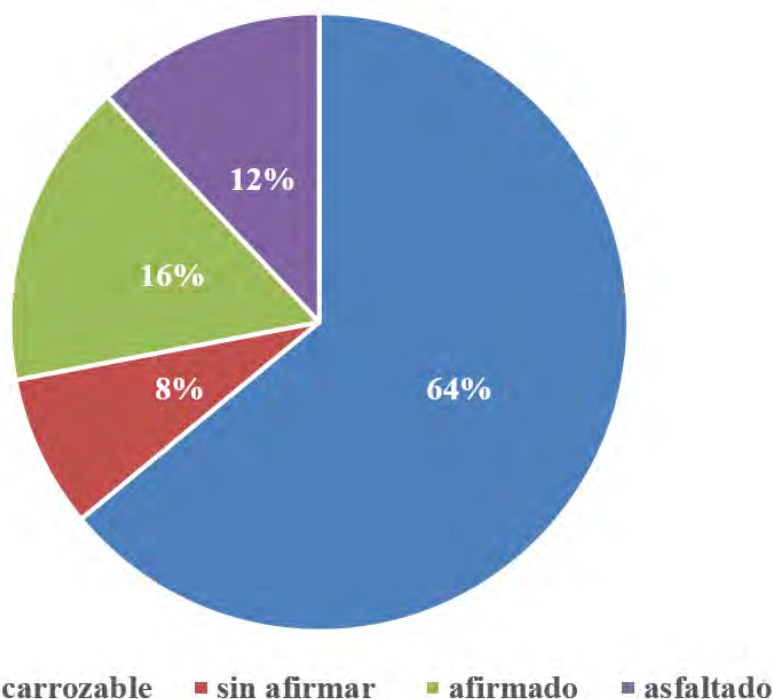


Figura 38. Cusco, estado de la red vial 2015 (porcentaje)

Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021 con Perspectiva al 2030”, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016a (<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/PDRC-Cusco-al-2021-con-Perspectiva-al-2030.pdf>).

De acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017) se tienen múltiples proyectos de infraestructura de transportes para la región Cusco con inversión pública y privada, así como estudios de pre-inversión tal como se muestra en la Figura 39.

La región Cusco cuenta con cinco hidroeléctricas: dos en la provincia de La Convención y las otras tres en las provincias de Canchis, Canas y Urubamba y tres termoeléctricas en las provincias de Cusco, La Convención y Espinar. La energía que generan es de 1,236.50 GW/h de energía (CEPLAN, 2016a). La planta de fraccionamiento de gas Kepashiato tiene como objetivo fortalecer el abastecimiento de la energía en la región, en vista de la desaparición del agua dulce y los efectos del cambio climático (R. Bonet, comunicación personal, 11 de abril de 2018).

Asimismo, el Gobierno Regional ha implementado una serie de políticas para el desarrollo de la infraestructura de riego en favor de las actividades agrícolas. Para ello se creó el Proyecto Especial Sierra Centro Sur (PESCS), un organismo adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), encargado de realizar obras de infraestructura en distintas ubicaciones estratégicas para el desarrollo de la agricultura, entre las que tenemos: (a) el sistema de riego Pampaconga, cuya implementación permite la irrigación de 305 hectáreas de cultivo al utilizar los recursos de las quebradas de Samas Huaycco y Coyabamba; (b) la construcción del sistema de riego Simataucca; y (c) la construcción de bocatomas, obras de control y de medición, que benefició a cerca de 1,725 productores, quienes mejoraron la producción de 642 hectáreas (MINAGRI, 2017c).

A pesar de estos esfuerzos, el sector agropecuario de la región registró un decrecimiento en su producción en los últimos años, lo que representa un problema potencial a mediano y largo plazo debido a que este sector concentra la mayor cantidad de mano de obra, cuya edad promedio es cada vez mayor (R. Bonet, comunicación personal, 11 de abril de 2018).

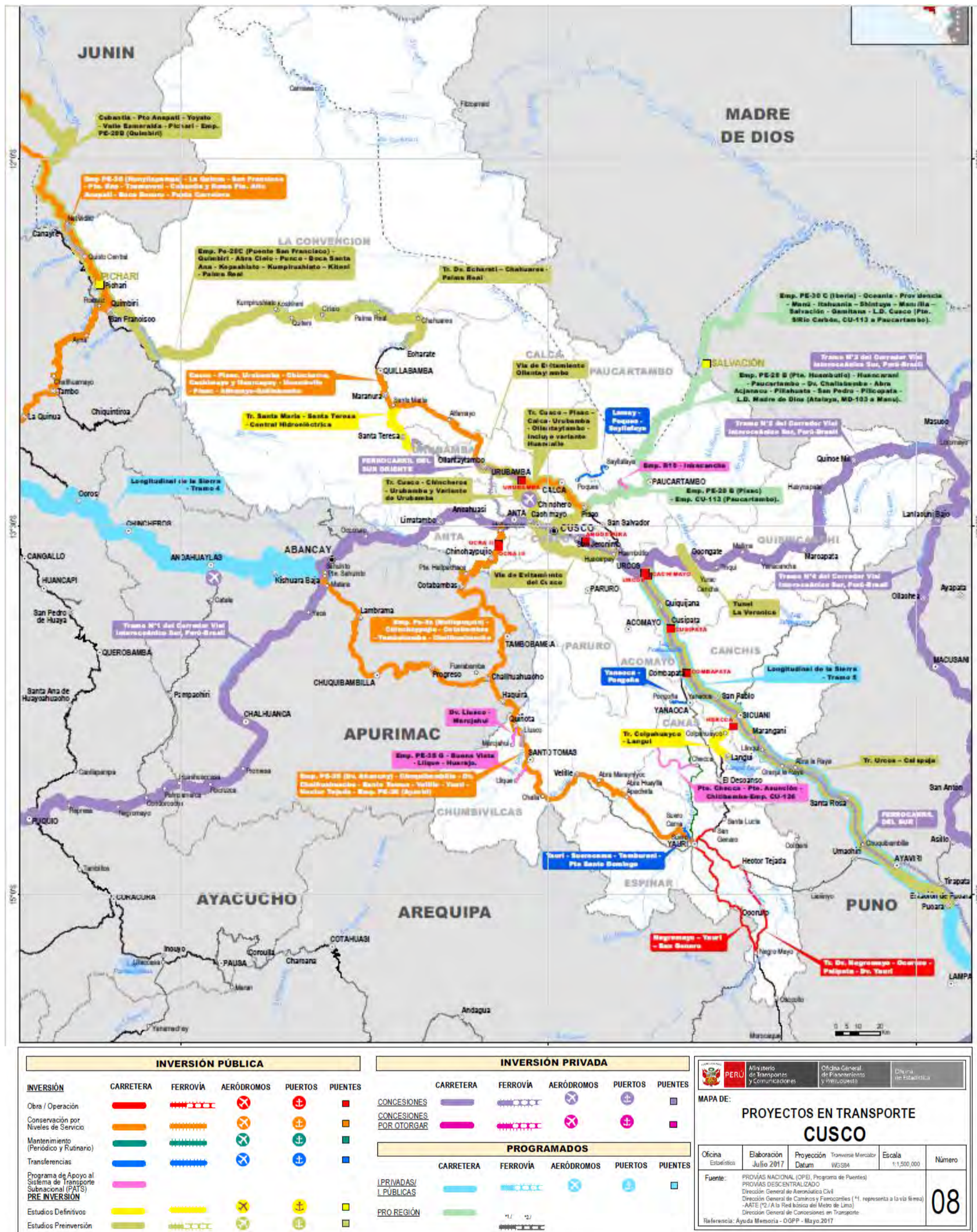


Figura 39. Proyectos en transporte Cusco
 Tomado de "Principales proyectos de infraestructura de transportes por departamento", por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2017
 (http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/proyectos/2017/may17/08_cusco.pdf).

El esfuerzo realizado por el MINAGRI para lograr la reconversión de cultivos de hoja de coca por cultivos rentables y sostenibles a través del Proyecto Especial de Desarrollo del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (PROVRAEM) y el Programa de Compensaciones (Agroideas) tiene como resultado el reemplazo de 860 hectáreas de hoja de coca por cultivos de exportación de cacao (691 hectáreas), café (125 hectáreas) y de piña (44 hectáreas). Este trabajo fue realizado en los distritos de Pichari, Kimbiri, Villa Kintiarina y Villa Virgen de la región Cusco y se espera reconvertir en estos distritos 1,600 hectáreas de cultivos de coca. Se estima que en el VRAEM existen 20,000 hectáreas de cultivos de coca (MINAGRI, 2017c).

Según MINAGRI, el Perú es el primer productor de fibra de alpaca en el mundo y alberga el 87% de la población mundial de alpacas, concentrándose la mayor cantidad en las regiones de Puno y Cusco (MINAGRI, 2017d). Los productores de alpaca se ubican en la sierra y el 45% tienen una condición socioeconómica de pobreza y pobreza extrema. De la alpaca se desprenden las líneas de producto de carne, piel y fibra, siendo la fibra la más desarrollada al llegar a exportarse 3,600 toneladas en el 2015 (90% de la producción). En las regiones de Puno, Cusco y Arequipa la alpaca es considerada como un recurso estratégico para el desarrollo de las zonas rurales. En cuanto al precio al productor de fibra de alpaca aumentó a razón de 2% anual y llegó a 17.36 en el 2016, a su vez, la carne de alpaca aumentó a un ritmo de 6% (ver Figura 40) (MINAGRI, 2017e).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En el 2016 Cusco fue el segundo departamento con el mayor ingreso municipal recaudado (S/ 2,209 millones) siendo el distrito de Echarate el que mayor recaudación tuvo. Cinco departamentos del Perú recibieron S/ 1,820 millones (71.1%) de canon y sobrecanon transferido a las municipalidades, de los cuales Cusco fue el departamento con mayor canon y sobrecanon transferido (959 millones de soles). Los distritos del Cusco con mayor

recaudación por transferencia de canon y sobrecanon son: Echarate (S/ 203 millones), Pichari (S/ 51 millones) y Quellouno (S/ 48 millones). Asimismo, Echarate es la municipalidad del Cusco con mayor ejecución de gasto (S/ 248 millones) (INEI, 2017d).

Si bien es cierto el canon permite financiar proyectos estratégicos, existe una evidente dependencia que distorsiona la perspectiva del gobierno y crea la idea de que este ingreso es la solución a los problemas sociales, cuando lo óptimo es buscar más y nuevos recursos (R. Bonet, comunicación personal, 11 de abril de 2018; B. Mujica, comunicación personal, 11 de abril de 2018).

Por otra parte, el acceso a créditos para la comercialización de fibras de camélidos en el sector textil se impulsa a través del Programa de Financiamiento de Fibra de Camélidos, con la finalidad de desarrollar la generación de asociatividad entre el sector privado y los emprendimientos rurales. Esto se realizó a través de Agro Banco y Agro Perú, lo cual benefició a 6,356 pequeños criadores de alpacas (MINAGRI, 2017c).

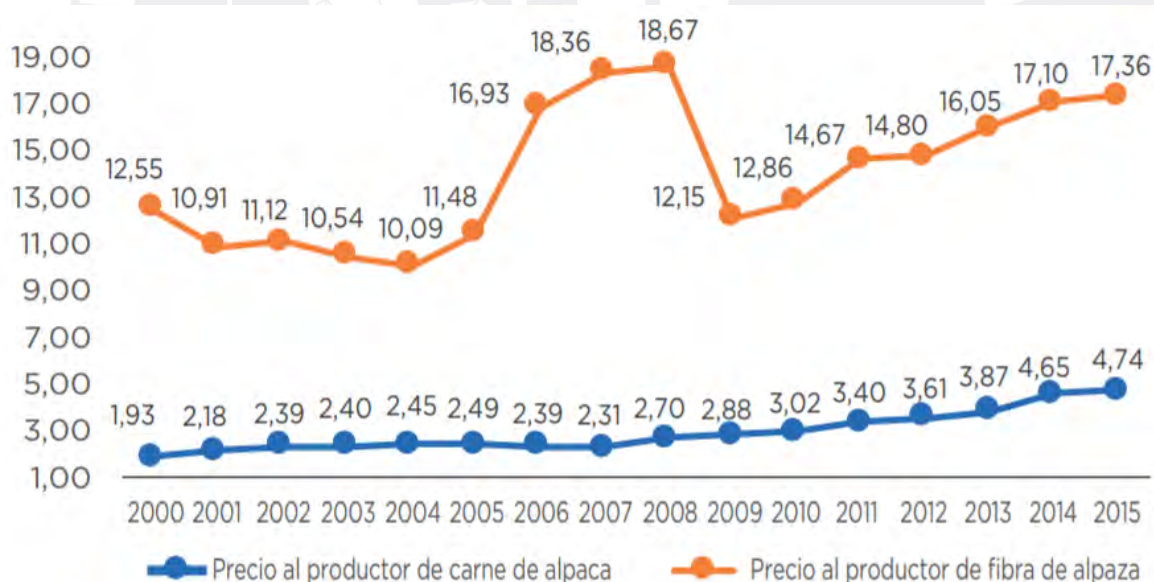


Figura 40. Precio al productor de carne y fibra de alpaca.

Tomada de “Plan Ganadero 2017-2021”, por Ministerio de (MINAGRI), 2017e

(<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=10978:diagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021>).

4.1.5. Recursos humanos (H)

La población del departamento de Cusco para el 2016 fue de 1'324,371 habitantes (ver Tabla 22). La provincia con mayor concentración de población en la región es Cusco con 34.3%, le sigue La Convención con 13.6% y Canchis con 7.7%. Asimismo, la distribución de la población por género estaba conformada por el 50,7% de hombres y el 49,3% de mujeres. Entre el 2007 y 2016, la tasa de crecimiento promedio anual de la población fue 0.7% (BCRP, 2016a).

Tabla 22

Superficie y Población del Departamento del Cusco, Año 2016

Provincia	Superficie (km ²)	Población
Cusco	617	454,563
Acomayo	948	27,610
Anta	1,876	56,437
Calca	4,415	74,503
Canas	2,104	39,491
Canchis	3,999	102,399
Chumbivilcas	5,371	82,729
Espinar	5,311	69,475
La Convención	30,062	180,360
Paruro	1,985	30,637
Paucartambo	6,295	51,338
Quispicanchi	7,565	89,856
Urubamba	1,439	64,973
Total	71,987	1'324,371

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cusco”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>).

En el 2015 la densidad poblacional fue de 18 habitantes por km² y se estima que la población con edades entre 15 y 29 años fue de 353,938 concentrada principalmente en el área urbana. De acuerdo con la Figura 41, al 2025 la composición poblacional de la región estará sustentada principalmente por la población entre 20 y 44 años (CEPLAN, 2016a).

En el informe estadístico sobre la evolución de la pobreza se agruparon a los departamentos en seis niveles. Según lo mostrado en la Figura 42, el Cusco se encuentra en el

tercer grupo junto a Ancash, La Libertad y San Martín, con incidencia de pobreza entre 20.6% y 24.7% (INEI, 2017e).

En junio del 2016, la región realizó una evaluación a 93,016 niños menores de cinco años en las trece provincias, la cual tuvo como resultado la cifra 19,294 menores que se encuentran en estado de desnutrición, que corresponde al 20.7%. El estudio también evidenció que, en las provincias de Paruro, Chumbivilcas, Quispicanchi, Acomayo y Paucartambo, son las que tienen la mayor cantidad de niños con una alimentación inadecuada. Mientras que en Cusco, Urubamba y Anta se registra un menor número de afectados (La batalla contra la desnutrición, 2016).

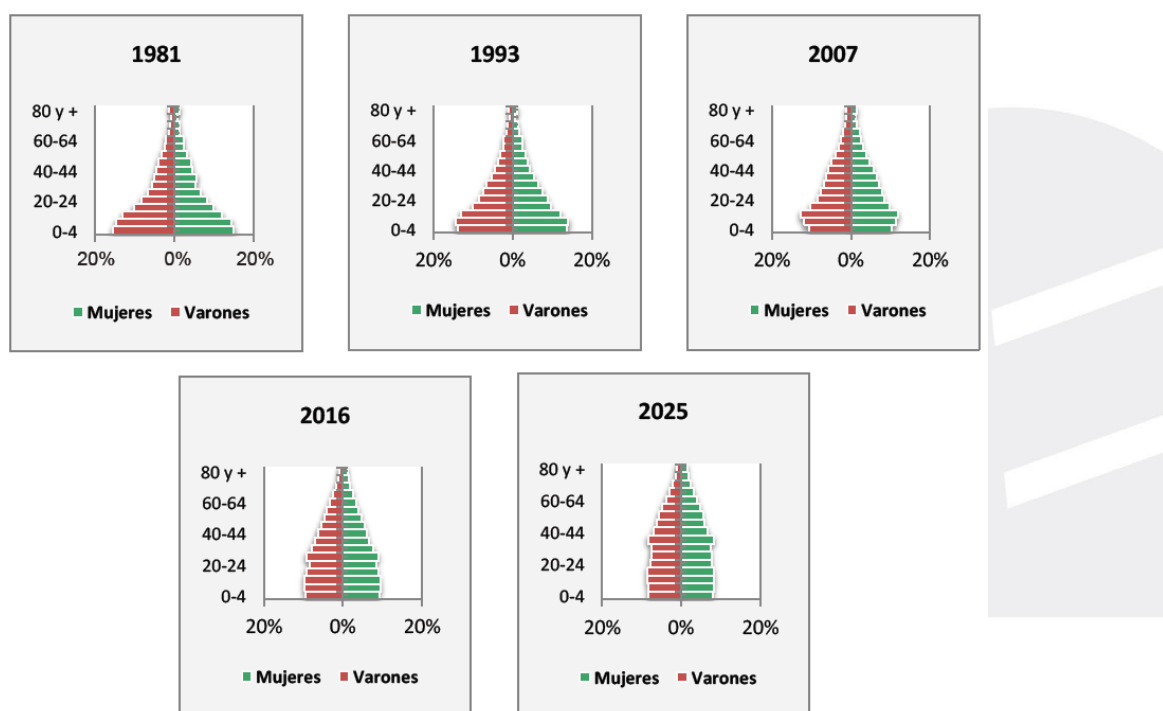


Figura 41. Cusco, evolución de la composición poblacional por grupos de edad (porcentaje) Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021 con Perspectiva al 2030”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016a (<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/PDRC-Cusco-al-2021-con-Perspectiva-al-2030.pdf>).

De acuerdo con el INEI, Cusco cuenta con un 12% de jóvenes de 15 años a más con analfabetismo, lo que ubica a la región entre las más altas en este índice. Del mismo modo, cabe mencionar que estos jóvenes también son los que cuentan con menores recursos y se

encuentran en extrema pobreza y provienen de escuelas públicas, áreas rurales o que cuyos padres no culminaron los estudios primarios o secundarios (Cusco todavía entre regiones con más analfabetismo, 2017).

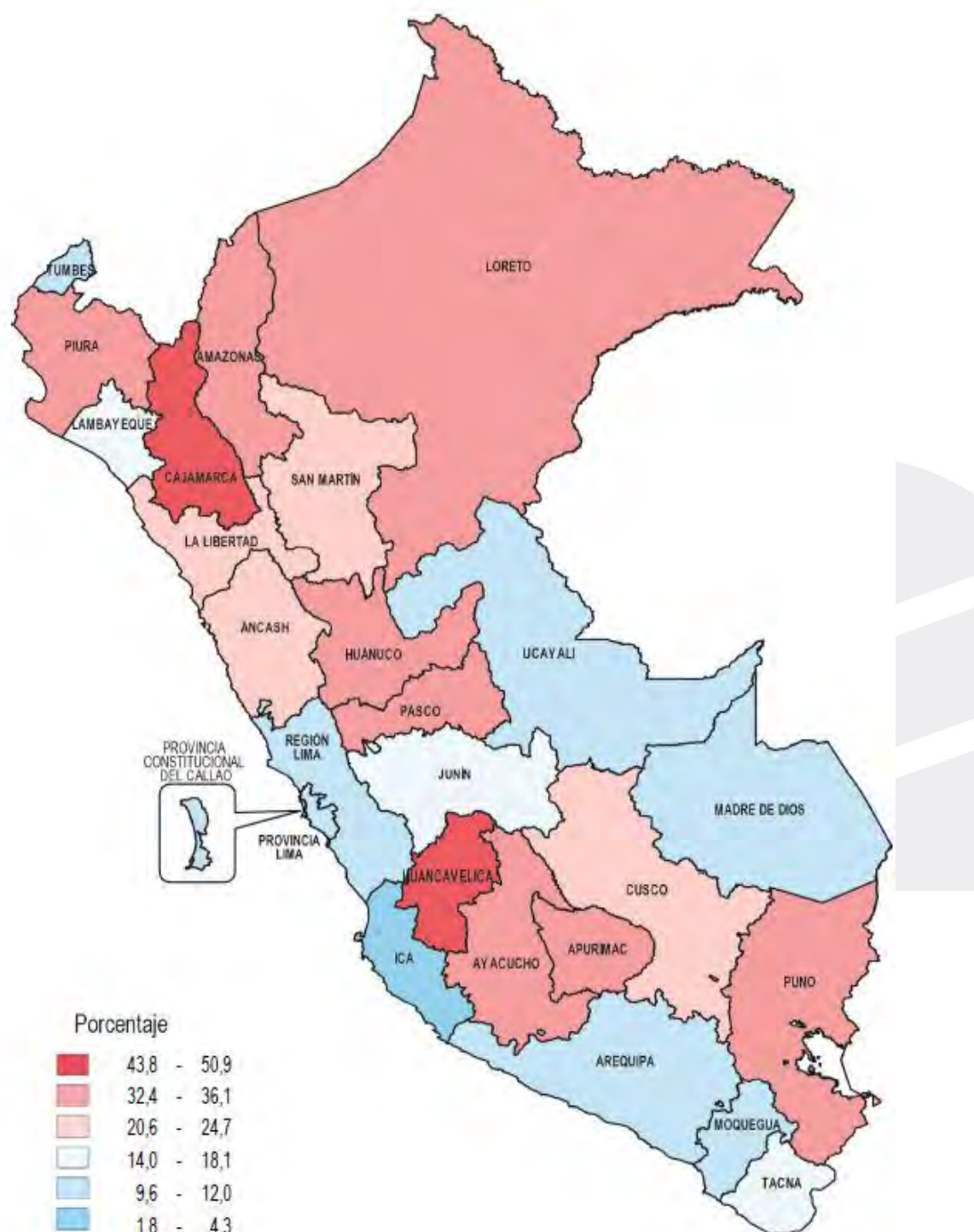


Figura 42. Grupos de departamentos con niveles de pobreza total 2016. Tomado de “Informe técnico: evolución de la pobreza monetaria 2007-2016”, por INEI, 2017e

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Cusco es uno de los departamentos con municipalidades sin acceso a internet (0.9%).

Asimismo, cuenta con 75 municipalidades sin portal de transparencia estándar (Figura 43).

En cuanto a telefonía, el 81.8% de municipalidades cuentan con telefonía fija y el 100% con telefonía móvil (INEI, 2017d).

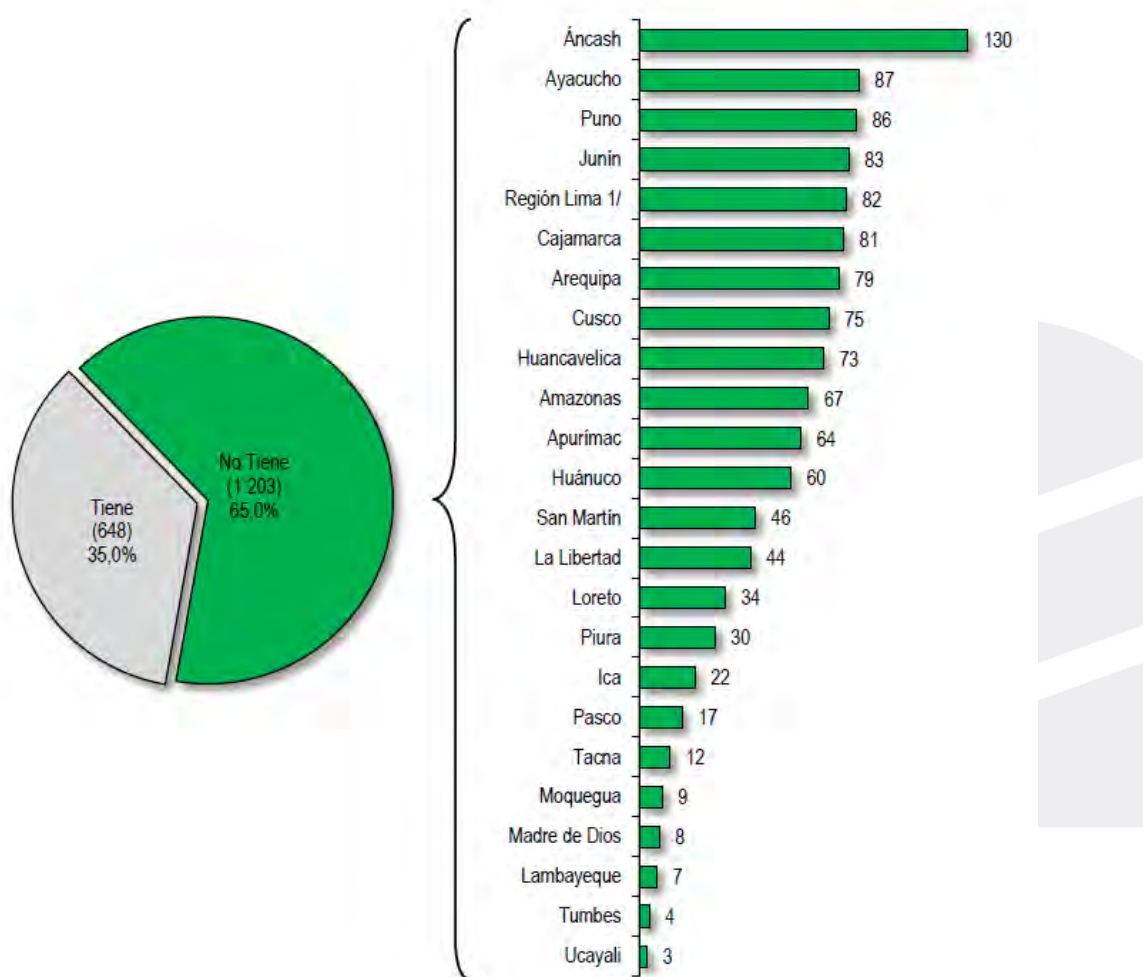


Figura 43. Municipalidades que no tienen portal de transparencia estándar, según departamento, 2017

Tomado de “Perú: indicadores de gestión municipal 2017”, por INEI, 2017d

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el 2015, la inversión en investigación y desarrollo de la región Cusco ascendió a

6.1 millones de soles, muy por debajo en comparación con los 276.7 millones de soles

ejecutados en Lima. En cuanto a la cantidad de investigadores, por cada 10 mil habitantes de la PEA Cusco contaba con 0.4 investigadores; y es Ucayali la región con mayor cantidad de investigadores por cada 10 mil integrantes de la PEA (5.5) (ver Figura 44). En cuanto a las brechas de género, Cusco al igual que Lima cuentan con una relación de 1.8 hombres por cada mujer investigadora (CONCYTEC, 2017).

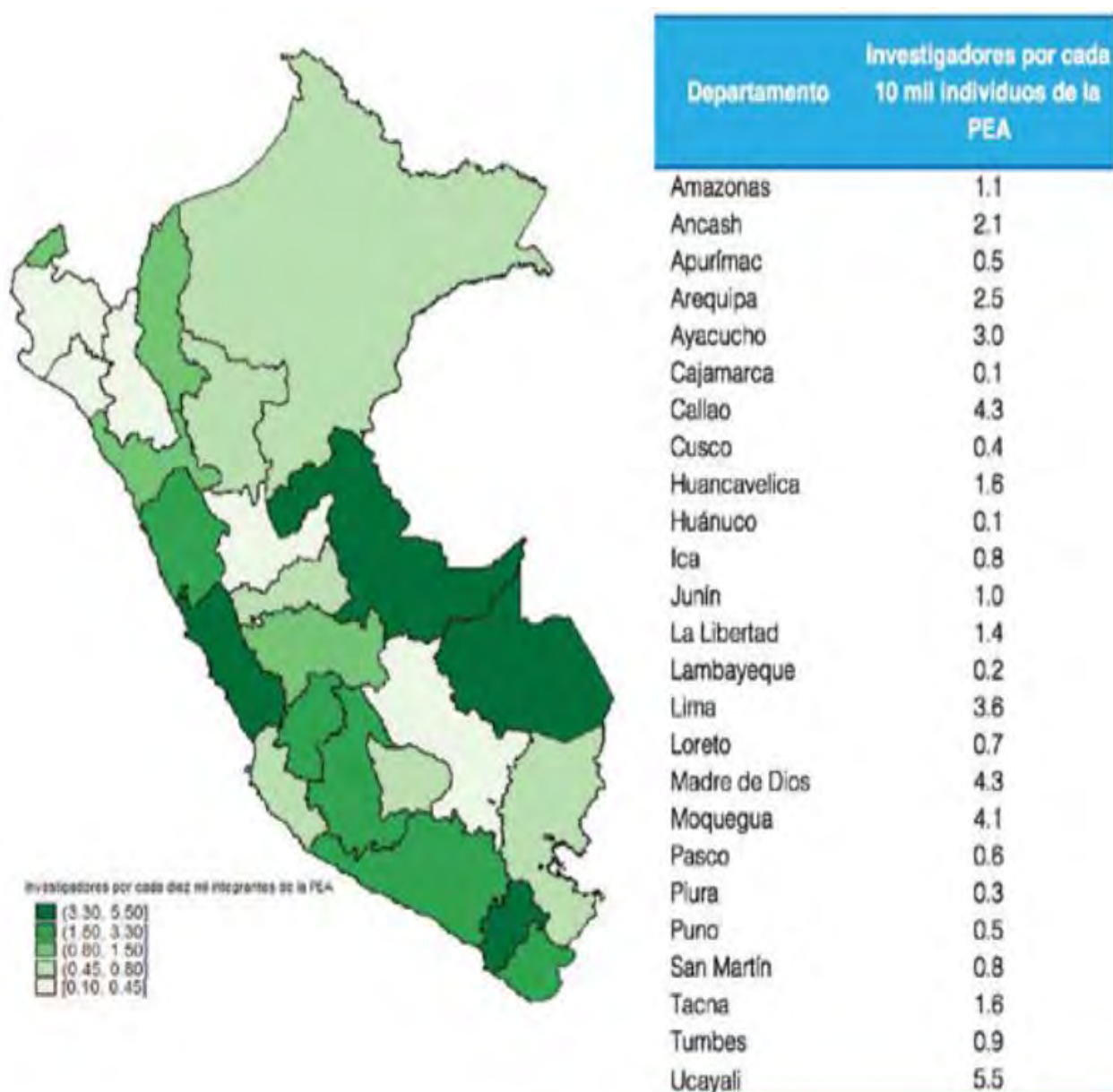


Figura 44. Investigadores por cada 10 mil individuos de la PEA, según departamento, 2015 Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016”, por CONCYTEC, 2017

(http://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Del análisis interno previamente realizado se obtuvieron las fortalezas y debilidades de la región Cusco. Se identificaron 11 factores críticos de éxito de los cuales seis son fortalezas y cinco debilidades. El ponderado total es de 2.62, mayor al ponderado promedio de 2.5, lo que indica que el Cusco tiene fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece y así conseguir un crecimiento económico sostenible, a través del desarrollo de sus actividades más importantes como el turismo, agropecuarias y textiles (ver Tabla 23).

Tabla 23

MEFI de la Región Cusco

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Gran variedad de atractivos turísticos	0.10	4	0.40
2 Condiciones geográficas y climatológicas apropiadas para la producción agrícola	0.10	4	0.40
3 Infraestructura de riego	0.10	3	0.30
4 Recursos hídricos	0.08	3	0.24
5 Población de camélidos más grande del mundo	0.10	3	0.30
6 Disposición de ingresos producto del canon gasífero	0.08	3	0.24
Subtotal	0.56		1.88
Debilidades			
1 Falta de infraestructura turística	0.08	1	0.08
2 Limitado acceso al crédito para la agricultura rural	0.08	1	0.08
3 Escasa infraestructura vial	0.06	1	0.06
4 Escasa producción textil con valor agregado	0.06	1	0.06
5 Altos niveles de analfabetismo en la población	0.08	1	0.08
6 Altas tasas de desnutrición infantil	0.08	1	0.08
Subtotal	0.44		0.44
Total	1.00		2.32

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

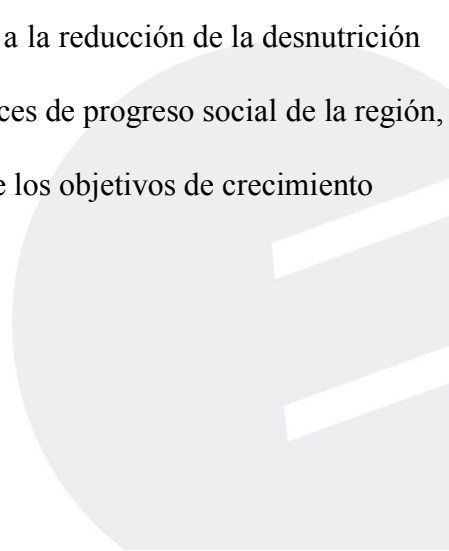
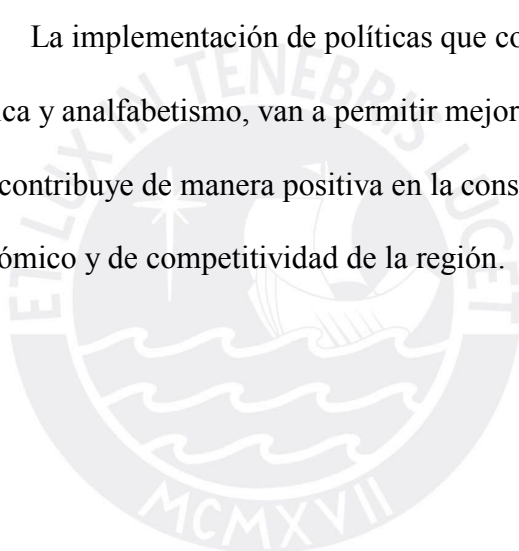
4.3. Conclusiones

La región Cusco cuenta con un escenario demográfico dinámico y cambiante, lo que otorga una mayor capacidad productiva para los próximos 20 años. Si bien es cierto el servicio aeroportuario está por alcanzar su capacidad máxima de pasajeros por año, existen diversos proyectos en infraestructura de transportes que servirán de soporte para la movilización de visitantes y pobladores de la región Cusco.

La región cuenta con un problema potencial, que es el decrecimiento de la mano de obra en el sector agropecuario, como consecuencia del poco enfoque del gobierno regional en el desarrollo y el potenciamiento de este sector.

El cacao chuncho abre una serie de oportunidades para la región en la industria del cacao, al contar con la certificación orgánica y comercio justo, lo que favorece su competitividad tanto nacional como internacional. A su vez, la planta procesadora de Anta es un reflejo del potencial de la alcachofa, la región Cusco cuenta con geografía idónea para producir alcachofa y posicionarse como referente en el cultivo de este producto. Los camélidos con los que cuenta el Cusco lo convierten en un potencial para la producción de prendas de vestir de alta calidad, las cuales son muy apreciadas en el exterior.

La implementación de políticas que contribuyan a la reducción de la desnutrición crónica y analfabetismo, van a permitir mejorar los índices de progreso social de la región, lo cual contribuye de manera positiva en la consecución de los objetivos de crecimiento económico y de competitividad de la región.



Capítulo V: Intereses de la Región Cusco y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Región Cusco

Luego de la visión establecida en el capítulo II y el análisis de la información presentada, se identificaron los siguientes intereses regionales: (a) Incrementar la producción agropecuaria a través del cacao y la alcachofa; (b) Incrementar la producción textil de la alpaca; (d) Generar valor agregado a los recursos turísticos para incrementar los ingresos del sector; y (e) incrementar la cantidad de empleos directos.

5.2. Potencial de la Región Cusco

Demográfico. La región Cusco cuenta con una demografía dinámica y cambiante. En los últimos diez años, a pesar de que se duplicó su población urbana, en diez de sus provincias la mayor parte de su población es rural. La población joven, entre los 15 y 29 años, se concentra en el área urbana (BCRP, 2016a). Lo indicado se convierte en un desafío, ya que se debe generar empleo para dicha población.

Geográfico. Los valles de La Convención, ubicados en la provincia de La Convención, cuentan con todas las condiciones geográficas requeridas para el desarrollo del cacao chuncho, la cual se caracteriza por su textura cremosa, así como por su aroma y sabor (MINCETUR, 2017). La región Cusco es la única en el Perú que cuenta con esta variedad de cacao, considerada como una de las más finas del mundo. Este es uno de los factores claves para el desarrollo de la industria cacaotera cusqueña. Por otro lado, la provincia de Anta posee el clima y las condiciones adecuadas para la producción de alcachofa, lo cual se demuestra con la planta empaquetadora y exportadora de alcachofa ALSUR Cusco S.A.C. ubicada en esa ciudad, la cual tiene una capacidad para procesar 200 toneladas por día, y superar las 755 hectáreas de producción, para así lograr generar más de 1,000 puestos de trabajo en la comunidad (“Alcachofa de Anta para el mundo”, 2015). Asimismo, es una de las trece provincias del Cusco, bajo la administración del Gobierno Regional. Limita al norte con

la provincia de La Convención y la provincia de Urubamba, al este con la provincia del Cusco y la provincia de Paruro, y al suroeste con la región Apurímac. La extensión geográfica de la provincia es de 1'876,12 kilómetros cuadrados, y se divide en 9 distritos que conforman una superficie total de 1,87.12 km² y una población de 54,828 habitantes según el censo poblacional de 2007 ("Provincia de Anta", 2016).

Económico. Cusco es el mayor productor nacional y mundial de fibra de alpaca, dadas sus características en ubicaciones como Urubamba y Paucartambo, lo que convierte estas zonas de la región en potenciales focos económicos del Cusco; sin embargo, la transformación y el valor agregado que se le da es aún escaso ("Región Cusco es el mayor", 2017). Por otra parte, en el 2016 el Cusco exportó US\$ 3'317,480 en alcachofa, lo que significó un crecimiento del 125% con respecto al año anterior, lo que muestra un potencial significativo para el desarrollo de la alcachofa en la región, aunque aún sin la generación de mayor valor agregado ("Minagri: Perú es el mayor", 2017). El turismo es una de las principales actividades que contribuyen con el desarrollo económico y social de los pueblos, debido a que genera empleo directo e indirecto. La región del Cusco cuenta con innumerables atractivos turísticos, los cuales junto a su geografía se convierten en un enorme potencial para el desarrollo del turismo de aventura, rural comunitario, cultural, tradicional y gastronómico. Asimismo, la región cuenta con la mejor atracción turística del mundo: Machu Picchu, que es la principal motivación de los turistas extranjeros para conocer el Perú. Esta es una excelente oportunidad para exponer todo el potencial turístico de la región.

Tecnológico científico. La región Cusco cuenta con 0.4 investigadores por cada 10 mil habitantes de la PEA, donde por cada 1.8 investigadores hombres hay una investigadora mujer. Asimismo, la inversión en investigación y desarrollo ha sido creciente en los últimos años, llegando a valores de 6.1 millones de soles en el 2015 (CONCYTEC, 2017).

Histórico, psicológico y sociológico. Cusco cuenta con un legado histórico extraordinario compuesto por tradiciones culturales y sociales, arte, artesanía, festividades, folclore, conocimiento y prácticas milenarias sobre la naturaleza y el universo; además de contar con más de 5,000 recursos turísticos (CEPLAN, 2016a). El Cusco alberga a uno de los patrimonios de la humanidad: Machu Picchu, una prueba tangible del imperio inca cuya estructura y conservación causan admiración y asombro. Machu Picchu representa la excepcional creatividad humana, es testimonio de la existencia de una civilización y una tradición cultural desaparecida, está conformada por zonas naturales de singular belleza, con procesos ecológicos y biológicos que permitieron la evolución y el desarrollo de diversos ecosistemas (“Lugares Patrimonio de la Humanidad”, s.f.).

Organizacional y administrativo. ALSUR Cusco S.A.C. no solo aporta con el canon, sino que apoya a los gobiernos locales en actividades que fomentan el beneficio de la población. Se preocupan por el desarrollo social, con planillas en donde el 90% de los colaboradores son pobladores locales que cuentan con todos los beneficios de ley. Asimismo, contribuye a la mejora de los servicios básicos de la población como luz, agua y desagüe y el desarrollo de una infraestructura vial adecuada. Adicionalmente, brinda beneficios a sus empleados como capacitaciones constantes, especializaciones en el extranjero, línea de carrera, un salón comunal, una guardería y el traslado a la planta (M. Lima, comunicación personal, 11 de abril del 2018).

Militar. La creación de la nueva región militar desde el año 2009 en el Valle de los Ríos Apurímac y Ene (VRAE), dicha región militar comprende territorio de localidades y distritos de las regiones de Cerro de Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho, y Cusco, busca una mayor presencia del estado peruano para enfrentar la alianza narco terrorista evidenciada (“El Gobierno oficializó,” 2009).

5.3. Principios Cardinales de la Región Cusco

Influencia de terceras partes. El Cusco, por su ubicación geográfica y actividades comerciales cuenta con regiones con las que mantiene una relación directa como Puno, Madre de Dios, Ucayali y Arequipa. En ese sentido, existen actividades como el turismo, agricultura y minería, que vinculan a estas regiones para generar la dinámica urbana y rural característica del centro de nuestro país. Con respecto al turismo, Arequipa se convierte en atractivo turístico complementario a la influencia de Cusco y su oferta turística histórica y cultural.

Lazos pasados y presentes. El Cusco mantiene un atractivo histórico significativo en la constitución de los lazos entre las regiones, lo que dificulta su identificación con las otras regiones del país, al haber sido el centro del imperio incaico. Sin embargo, se puede considerar los lazos con las regiones fronterizas mencionadas en el punto anterior.

Contrabalance de intereses. Los intereses de cada región deben estar alineadas a los intereses como nación, por lo tanto, los problemas que se puedan generar entre las regiones son poco comunes; no obstante, el Cusco ha tenido algunos problemas en cuanto a la delimitación geográfica con regiones como Apurímac con respecto a su origen, al recordar que antes pertenecía al Cusco. Asimismo, tuvo algunos problemas con Ucayali, Madre de Dios y Arequipa por problemas de límites geográficos, los cuales generaron situaciones de asperezas en su momento.

Conservación de los enemigos. En materia de enemigos, el Cusco no ha generado ninguno, salvo algunos problemas limítrofes pero que pasaron a ser solo pequeños conflictos de índice coyuntural.

5.4. Matriz de Intereses de Región Cusco (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) tiene como base los intereses de la región Cusco, además de evaluar a sus competidores actuales, sustitutos y entrantes, los cuales podrían tener intereses comunes u opuestos (ver Tabla 24).

Tabla 24

Matriz de Intereses de la Región Cusco

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar la producción agropecuaria del cacao y alcachofa	Lima *	Tacna *	Tumbes *
	Ica *	Puno*	
2 Incrementar la producción textil de fibra de alpaca	San Martín *	Puno *	
	Ica *	Ayacucho *	
3 Desarrollo turístico con valor agregado	Arequipa *	Puno *	
4 Incrementar la cantidad de empleos directos	Lima *	La Libertad *	
	Arequipa *		
5 Disminuir la desnutrición infantil		Huancavelica *	Tumbes *
		Puno*	Piura *
			Arequipa *
6 Disminuir el analfabetismo		Tacna *	Arequipa *
		Moquegua*	

Nota. Intereses comunes (*), intereses opuestos (**)

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Con el fin de alcanzar la visión establecida para el año 2027, se ha determinado que serán necesarios cinco objetivos de largo plazo. Estos objetivos tienen como base los intereses de la región y su potencial.

OLP 1. El 2027 el turismo generará US\$ 4,600 millones.

El 2016 generó US\$ 1,148 millones.

Sustentado principalmente en el turismo rural comunitario.

OLP 2. El 2027 la industria del cacao generará US\$ 100'000,000.

El 2016 generó US\$ 27'000,000.

Este crecimiento estará sustentado principalmente por el aumento de la productividad y la exportación de cacao fino de aroma a EE. UU., Europa y China.

OLP 3. El 2027 la industria de la alcachofa generará US\$ 50'000,000.

El 2016 generó US\$ 3'000,000.

Este crecimiento estará sustentado principalmente por el aumento de la productividad por hectárea y los tratados de libre comercio con Australia, Singapur y Japón.

OLP 4. El 2027 la industria textil de alpaca y sus derivados generará US\$ 50'000,000.

El 2016 generó US\$ 2'000,000.

Este crecimiento estará sustentado principalmente por la generación de productos con valor agregado como prendas de vestir, para dejar de ser proveedores de fibra de alpaca principalmente de Arequipa, con el objetivo de incrementar las exportaciones textiles en forma de prendas de vestir hacia Italia y China.

OLP 5. El 2027 se tendrá 1'000,000 de empleos directos.

El 2016 había solo 200,000.

Sustentado en el crecimiento económico de las actividades pecuarias, turísticas y textiles, las cuales generarán empleo directo.

OLP 6. El 2027 no se tendrán casos de desnutrición infantil crónica de niños menores de 5 años.

En el 2016 había 18,177 niños.

Sustentado en la generación de proyectos público privados.

OLP 7. El 2027 se habrá reducido el analfabetismo en la región a 13,000 personas.

El 2016 habían 133,761 analfabetos.

Sustentado en la generación de proyectos público privados.

5.6. Conclusiones

Los siete objetivos de largo plazo están enfocados en los intereses de la región Cusco, y están alineados con la misión y visión establecidas, están centrados en los sectores de agroindustria, textil y turismo; son ambiciosos y buscan acortar las brechas para alcanzar el desarrollo económico y calidad de vida de sus pobladores.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Con el objetivo de alinear esfuerzos y lograr una ventaja competitiva es que se definirán las estrategias, necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo y hacer realidad la visión que se ha establecido para la Región Cusco al 2027.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para alcanzar los objetivos planteados se establecieron 19 estrategias necesarias, las cuales se detallan en la Matriz MFODA (ver Tabla 25).

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

La matriz PEYEA permite determinar qué tipo de acciones deberá tomar la región Cusco para alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo. La matriz cuenta con dos ejes que permiten evaluar la posición estratégica externa e interna, así como las ventajas competitivas de la región Cusco (ver Tabla 26). Los resultados de la matriz se muestran en la Figura 45, y se observa que la región Cusco se encuentra en el cuadrante agresivo, por lo tanto, las estrategias a desarrollar deben estar enfocadas en explotar las oportunidades y fortalezas. Las estrategias seleccionadas son:

- FO1 Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá.
- FO2 Desarrollar un clúster de turismo.
- FO3 Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa.
- FO4 Desarrollar un clúster agrícola.
- FO5 Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas.
- FO6 Utilizar los ingresos producto del canon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea.

- FA1 Generar beneficios fiscales para las empresas que utilicen fuentes de energía renovables en el sector agropecuario.
- FA3 Desarrollar plantas hidroeléctricas para el desarrollo de productos exportables en los puntos más importantes de la región.
- DO1 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos.
- DO3 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos.
- DO4 Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), es un método de mucha utilidad para establecer la estrategia óptima al orientar recursos hacia las industrias con las que cuenta la región, con la finalidad de determinar los negocios en los cuales se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 46, se identificaron las siguientes estrategias a aplicar:

- FO1 Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá.
- FO2 Desarrollar un clúster de turismo.
- FO3 Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa.
- FO4 Desarrollar un clúster agrícola.
- FO5 Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas.

- FO6 Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea.
- FA1 Generar beneficios fiscales para las empresas que utilicen fuentes de energía renovables en el sector agropecuario.
- FA2 Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras.
- FA3 Desarrollar plantas hidroeléctricas para el desarrollo de productos exportables en los puntos más importantes de la región.
- FA4 Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco.
- FA5 Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería.
- DO1 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos.
- DO2 Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero.
- DO3 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos.
- DO4 Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil.

- DO5 Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo.
- DO6 Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población.
- DA1 Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón.
- DA2 Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La intersección de los puntajes totales ponderados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos son utilizados en la Matriz Interna-Externa (MIE). De acuerdo con lo observado en la Figura 47, la región Cusco se encuentra en la celda V, por lo que hay que aplicar estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos para retener y mantener, para ello se identificaron las siguientes estrategias:

- FO1 Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá.
- FO3 Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa.
- FA2 Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras.
- FA4 Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco.
- FA5 Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y

participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería.

- DO2 Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras,
- DO5 Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo.
- DO6 Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población.
- DA1 Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón.
- DA2 Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos.

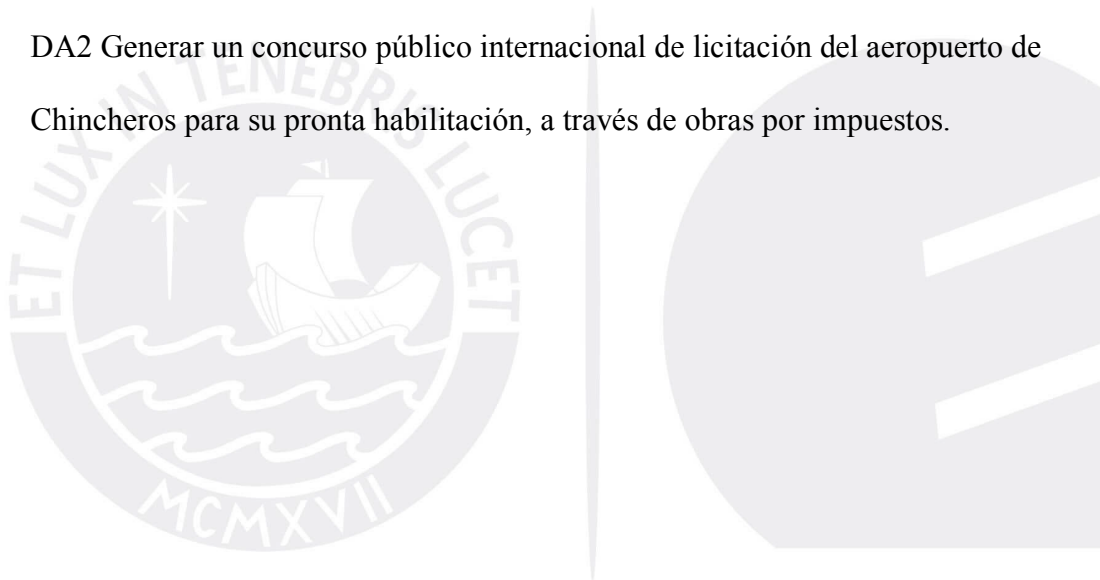


Tabla 25

Matriz FODA de la Región Cusco

		Fortalezas	Debilidades
		1 Gran variedad de atractivos turísticos 2 Condiciones geográficas y climatológicas apropiadas para la producción agrícola 3 Infraestructura de riego 4 Recursos hídricos 5 Población de camélidos más grande del mundo 6 Disposición de ingresos producto del canon gasífero	1 Falta de infraestructura turística 2 Limitado acceso al crédito para la agricultura rural 3 Escasa infraestructura vial 4 Escasa producción textil con valor agregado 5 Altos niveles de analfabetismo en la población 6 Altas tasas de desnutrición infantil
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque
1 Machu Picchu es elegido como el destino turístico más atractivo del mundo y el Perú como el mejor destino culinario del mundo	FO1	Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá (O1, O2, F1).	DO1 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos (O1, O2, D1, D3).
2 Altos niveles de gasto promedio de los turistas en el Perú	FO2	Desarrollar un clúster de turismo (O1, O2, F1, F6).	DO2 Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero (O3, O4, O7, D2).
3 Crecimiento de la demanda de cacao fino de aroma en el mercado asiático	FO3	Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa (O3, O4, O7, F2, F3, F4).	DO3 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos (O3, O4, O5, O6, D3).
4 Alza de los precios de la alcachofa en conserva y del cacao fino de aroma	FO4	Desarrollar un clúster agrícola (O3, O4, O5, F2, F3, F4).	DO4 Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil (O6, D4)
5 Crecimiento de la demanda de China e Italia por la fibra de alpaca peruana.	FO5	Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas (O2, O3, O4, O5, O6, F1, F2, F5).	DO5 Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo (O2, O3, O4, O5, D1, D4)
6 Demanda de prendas de vestir de alpaca en el mercado de moda de lujo en EE.UU. y Europa	FO6	Utilizar los ingresos producto del canon minero para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea (O3, O4, O7, F2, F3, F6)	DO6 Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población (O1, D6).
7 Políticas de Estado con beneficios para producir cacao como alternativa al cultivo de hoja de coca			
Amenazas		FA. Confronte	DA. Evite
1 Cambios climáticos negativos para el sector agrícola	FA1	Establecer beneficios fiscales para las empresas que utilicen fuentes de energía renovables en el sector agropecuario (A1, A3, A4, F2, F4).	DA1 Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón (A3, D1).
2 Uso indebido de los recursos naturales que impulsan el narcoterrorismo	FA2	Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras (A1, A3, F2, F6).	DA2 Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos (A3, D1, D3).
3 Desarrollo de infraestructura y tecnología en países competidores	FA3	Desarrollar plantas hidroeléctricas para el desarrollo de productos exportables en los puntos más importantes de la región (A3, A4, F4).	
4 Incertidumbre en el uso de energías no renovables	FA4	Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco (A2, F5, F6).	
5 Cambios en las normas fitosanitarias vigentes	FA5	Crear el área de vigilancia fitosanitaria en la región, dependiente del gobierno regional, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería (A6, F2, F5, F6).	

Tabla 26

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la 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	3
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	4	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	1
Promedio =	4.00	Promedio - 6 =	-
			2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	6	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	2
Promedio - 6 =	-1.75	Promedio =	3.11
X = FI + VC	1.33	Y = EE + FF	1.36

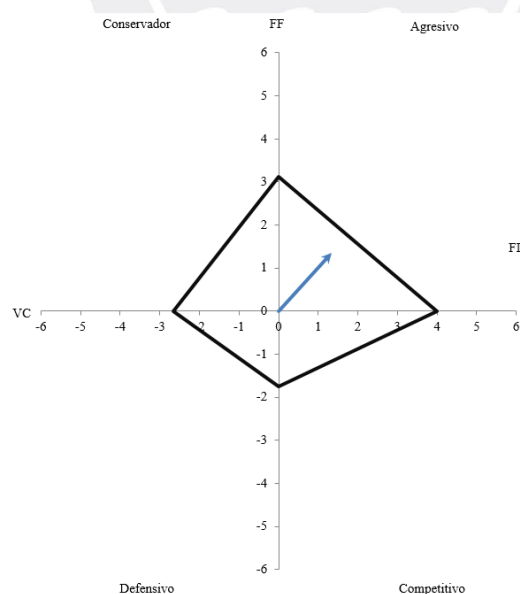


Figura 45. Resultados matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.

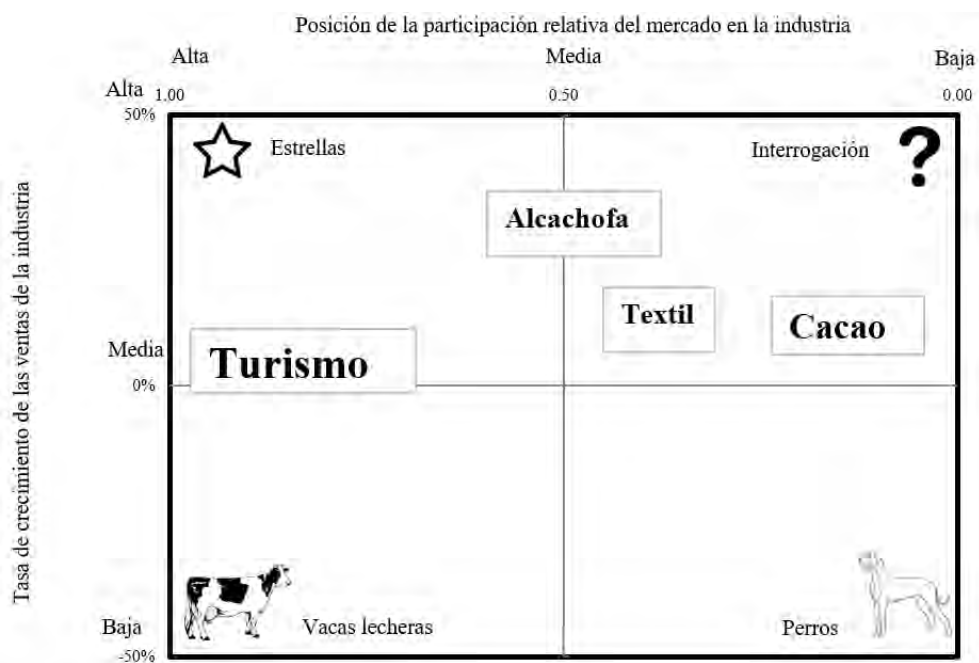


Figura 46. Matriz Boston Consulting Group de la región Cusco.

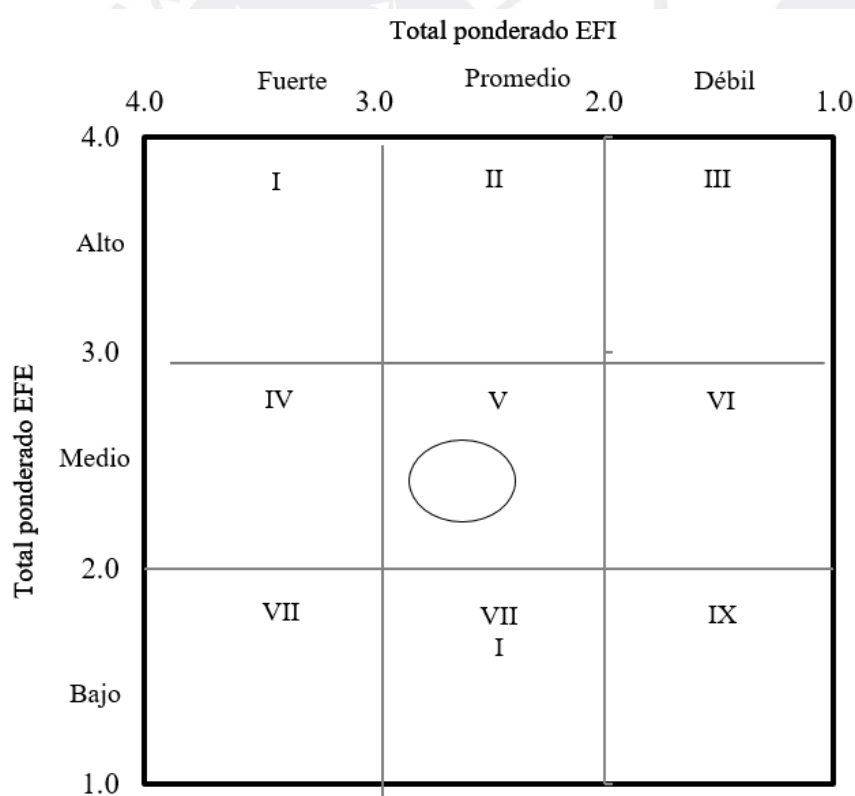


Figura 47. Matriz interna externa de la región Cusco.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la Figura 48 se muestra que la región Cusco se encuentra en el cuadrante I, con una posición competitiva fuerte dentro de un mercado dinámico que presenta múltiples oportunidades. Por ello se plantean las siguientes estrategias:

- FO1 Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá.
- FO2 Desarrollar un clúster de turismo.
- FO3 Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa.
- FO4 Desarrollar un clúster agrícola.
- FO5 Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas.
- FO6 Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea.
- FA1 Generar beneficios fiscales para las empresas que utilicen fuentes de energía renovables en el sector agropecuario.
- FA3 Desarrollar plantas hidroeléctricas para el desarrollo de productos exportables en los puntos más importantes de la región.
- FA5 Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería.
- DO1 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos.

- DO3 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos.
- DO4 Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil.
- DO5 Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo.

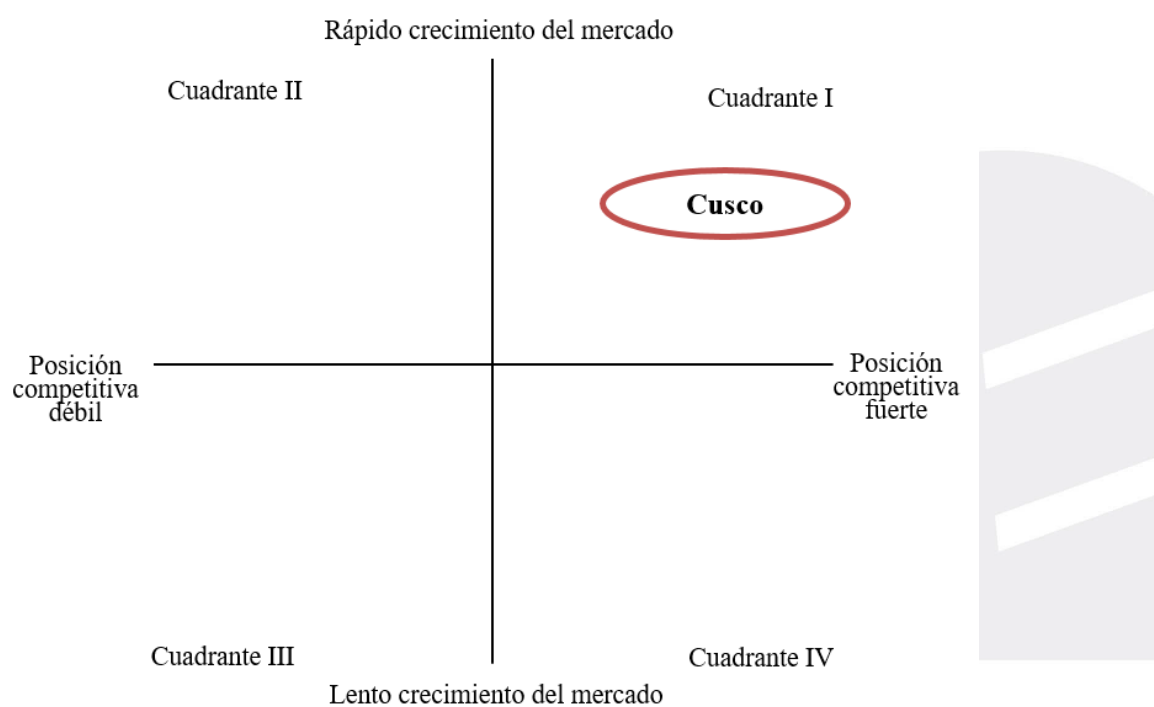


Figura 48. Matriz gran estrategia de la región Cusco.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz consolida la información analizada en la Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE y Matriz GE con la finalidad de obtener las estrategias retenidas, para ello se comparan las repeticiones de las estrategias y se consideran las que tienen un puntaje superior o igual a tres, como se observa en la Tabla 27

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica de la Región Cusco

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de productos	Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá	X	X	X	X	X	5
FO2	Integración vertical y horizontal	Desarrollar un clúster de turismo	X	X	X		X	4
FO3	Penetración de Mercado	Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa	X	X	X	X	X	5
FO4	Integración vertical y horizontal	Desarrollar un clúster agrícola	X	X	X		X	4
FO5	Integración vertical hacia atrás	Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas	X	X	X		X	4
FO6	Desarrollo de mercados	Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea	X	X	X		X	4
FA1	Diversificación Concéntrica	Generar beneficios fiscales para las empresas que utilicen fuentes de energía renovables en el sector agropecuario	X	X	X		X	4
FA2	Aventura conjunta	Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras	X		X	X		3
FA3	Integración vertical hacia atrás	Desarrollar plantas hidroeléctricas para el desarrollo de productos exportables en los puntos más importantes de la región	X	X	X		X	4
FA4	Aventura conjunta	Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco	X		X	X		3
FA5	Desarrollo de productos	Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería	X		X	X	X	4
DO1	Diversificación Concéntrica	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos	X	X	X		X	4
DO2	Aventura conjunta	Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero	X		X	X		3
DO3	Integración vertical hacia adelante	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos	X	X	X		X	4
DO4	Diversificación Concéntrica	Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil	X	X	X		X	4
DO5	Desarrollo de productos	Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo	X		X	X	X	4
DO6	Aventura conjunta	Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población	X		X	X		3
DA1	Aventura conjunta	Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón	X		X	X		3
DA2	Aventura conjunta	Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos	X		X	X		3

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A través de la matriz MCPE se seleccionan de forma objetiva las mejores estrategias para la región Cusco. Se seleccionaron diecisiete estrategias, las cuales obtuvieron un puntaje igual o superior a cinco (ver Tabla 28 y Tabla 29).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz Rumelt permite evaluar las estrategias retenidas tomando en cuenta los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Las diecisiete estrategias seleccionadas fueron validadas y se mantienen (ver Tabla 30).

6.9. Matriz de Ética (ME)

Mediante la Matriz de Ética (ver Tabla 31), se han validado las diecisiete estrategias seleccionadas con el fin de determinar si son neutrales o promueven derechos de las personas, son justas y son de utilidad. El resultado de la evaluación fue mantener vigentes las estrategias.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia se muestran las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia seleccionadas (ver Tabla 32).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo se muestra la relación entre las estrategias seleccionadas y los objetivos de largo plazo de la región Cusco (ver Tabla 33 y Figura 36).

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

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos muestra las posibles reacciones de los competidores y sustitutos ante la implementación de las estrategias planteadas, para lo cual es necesario monitorear y estar atentos (ver Tabla 35).

Tabla 28

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Cusco: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FA1, FA2, FA3, FA4

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FA1		FA2		FA3		FA4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1 Machu Picchu es elegido como el destino turístico más atractivo del mundo y el Perú como el mejor destino culinario del mundo	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
2 Altos niveles de gasto promedio de los turistas en el Perú	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
3 Crecimiento de la demanda de cacao fino de aroma en el mercado asiático	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Alza de los precios de la alcachofa en conserva y del cacao fino de aroma	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Crecimiento de la demanda de China e Italia por la fibra de alpaca peruana.	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
6 Demanda de prendas de vestir de alpaca en el mercado de moda de lujo en EE.UU. y Europa	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
7 Políticas de Estado con beneficios para producir cacao como alternativa al cultivo de hoja de coca	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Amenazas																					
1 Cambios climáticos negativos para el sector agrícola	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
2 Uso indebido de los recursos naturales que impulsan el narco-terrorismo	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3 Desarrollo de infraestructura y tecnología en países competidores	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4 Incertidumbre en el uso de energías no renovables	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
5 Cambios en las normas fitosanitarias vigentes	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Fortalezas																					
1 Gran variedad de atractivos turísticos	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2 Condiciones geográficas y climatológicas apropiadas para la producción agrícola	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3 Infraestructura de riego	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4 Recursos hídricos	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
5 Población de camélidos más grande del mundo	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
6 Disposición de ingresos producto del canon gasífero	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24
Debilidades																					
1 Falta de infraestructura turística	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16
2 Limitado acceso al crédito para la agricultura rural	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16
3 Escasa infraestructura vial	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
4 Escasa producción textil con valor agregado	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5 Altos niveles de analfabetismo en la población	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
6 Altas tasas de desnutrición infantil	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Total	2.00	5.10		5.08		5.54		5.46		5.74		5.66		4.78		5.30		4.84		5.20	

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Cusco: FA5, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO6, DAI, DA2

Factores críticos para el éxito	Peso	FA5		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		DO6		DA1		DA2	
		PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA
Oportunidades																			
1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32
2	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32
3	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40
6	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40
7	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Amenazas																			
1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08
2	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08
3	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06
5	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Fortalezas																			
1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40
2	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10
3	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10
4	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
5	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20
6	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Debilidades																			
1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
2	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
3	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
4	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06
5	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16
6	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Total	2.00	5.08		5.24		5.06		5.32		5.04		5.44		5.06		5.24		5.22	

Tabla 30

Matriz de Rumelt de la Región Cusco

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar un clúster de turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar un clúster agrícola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5	Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 31

Matriz de Ética de la Región Cusco

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
FO2 Desarrollar un clúster de turismo	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
FO3 Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
FO4 Desarrollar un clúster agrícola	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
FO5 Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
FO6 Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
FA2 Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
FA4 Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
FA5 Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
DO1 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
DO2 Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
DO3 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
DO4 Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
DO5 Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
DO6 Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
DA1 Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S
DA2 Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	S

Tabla 32

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Región Cusco

Estrategias retenidas	
FO1	Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá
FO2	Desarrollar un clúster de turismo
FO3	Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa
FO4	Desarrollar un clúster agrícola
FO5	Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas
FO6	Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea
FA2	Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras
FA4	Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco
FA5	Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería
DO1	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos
DO2	Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero
DO3	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos
DO4	Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil
DO5	Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo
DO6	Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población
DA1	Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón
DA2	Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos
Estrategias de contingencia	
FA1	Generar beneficios fiscales para las empresas que utilicen fuentes de energía renovables en el sector agropecuario
FA3	Desarrollar plantas hidroeléctricas para el desarrollo de productos exportables en los puntos más importantes de la región

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Cusco: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FA2, FA4, FA5

		Visión						
En el 2027, Cusco se ubicará en el primer puesto del Índice de Progreso Social Regional del Perú con un puntaje mayor a 85, con la capacidad de satisfacer las necesidades de educación, salud y empleo de su población basado en el crecimiento económico promovido por la producción agrícola del cacao y la alcachofa, la producción textil de la fibra de alpaca y los servicios turísticos.								
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1 Liderazgo en turismo		El 2027 el turismo generará US\$ 4,600 millones	El 2027 la industria del cacao generará US\$ 100'000,000.00	El 2027 la industria de la alcachofa generará US\$ 50'000,000.00	El 2027 la industria de la alpaca y sus derivados generará US\$ 50'000,000.00	El 2027 se tendrán 1'000,000 de empleos directos.	El 2027 no se tendrán casos de desnutrición infantil crónica de niños menores de 5 años.	El 2027 se habrá reducido el analfabetismo en la región a 13,000 personas.
Estrategias								
FO1	Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá	X				X	X	X
FO2	Desarrollar un clúster de turismo	X				X	X	X
FO3	Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa		X	X		X	X	X
FO4	Desarrollar un clúster agrícola		X	X		X	X	X
FO5	Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas	X	X	X	X	X		
FO6	Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea		X			X	X	X
FA2	Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras		X	X		X	X	
FA4	Crear una asociación publico privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco		X	X		X	X	
FA5	Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería		X	X	X	X	X	

Tabla 34

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Cusco: DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO6, DA1, DA2

		Visión						
En el 2027, Cusco se ubicará en el primer puesto del Índice de Progreso Social Regional del Perú con un puntaje mayor a 85, con la capacidad de satisfacer las necesidades de educación, salud y empleo de su población basado en el crecimiento económico promovido por la producción agrícola del cacao y la alcachofa, la producción textil de la fibra de alpaca y los servicios turísticos.								
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	
1 Liderazgo en turismo	El 2027 el turismo generará US\$	El 2027 la industria del cacao generará US\$	El 2027 la industria de la alcachofa generará US\$	El 2027 la industria de la alpaca y sus derivados generará US\$	El 2027 se tendrán 1'000,000 de empleos directos.	El 2027 no se tendrán casos de desnutrición infantil crónica de niños menores de 5 años.	El 2027 se habrá reducido el analfabetismo en la región a 13,000 personas.	
2 Liderazgo en exportaciones agropecuarias	4,600 millones	100'000,000.00	50'000,000.00	50'000,000.00				
3 Desarrollo textil con valor agregado								
4 Incrementar la cantidad de empleos directos								
5 Disminuir la desnutrición infantil								
6 Disminuir el analfabetismo								
Estrategias								
DO1	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos	X				X	X	
DO2	Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero		X	X		X	X	
DO3	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos		X	X	X	X		
DO4	Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil	X			X	X		X
DO5	Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo	X	X	X	X	X	X	X
DO6	Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población		X	X			X	
DA1	Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón	X	X	X		X		X
DA2	Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos	X	X	X	X	X	X	

Tabla 35

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Buenos Aires, Argentina	San Martín	La Libertad	Puno
FO1 Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá	Estará atento	Estará atento	Indiferente	Indiferente
FO2 Desarrollar un clúster de turismo	Alto peligro	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FO3 Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa	Indiferente	Estará atento	Estará atento	Indiferente
FO4 Desarrollar un clúster agrícola	Indiferente	Alto peligro	Alto peligro	Indiferente
FO5 Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas	Indiferente	Estará atento	Estará atento	Estará atento
FO6 Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea	Indiferente	Alto peligro	Alto peligro	Indiferente
FA2 Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras	Indiferente	Estará atento	Estará atento	Indiferente
FA4 Crear una asociación publico privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco	Indiferente	Estará atento	Estará atento	Indiferente
FA5 Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería	Indiferente	Estará atento	Estará atento	Estará atento
DO1 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos	Estará atento	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO2 Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero	Indiferente	Estará atento	Estará atento	Indiferente
DO3 Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos	Indiferente	Estará atento	Estará atento	Estará atento
DO4 Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Alto peligro
DO5 Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo	Estará atento	Estará atento	Indiferente	Estará atento
DO6 Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población	Indiferente	Estará atento	Estará atento	Indiferente
DA1 Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón	Estará atento	Estará atento	Indiferente	Indiferente
DA2 Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos	Estará atento	Indiferente	Indiferente	Indiferente

6.13. Conclusiones

Durante el presente capítulo se evaluaron las diferentes estrategias planteadas a fin de retener las estrategias que mejor se alinean a los objetivos de largo plazo planteados. Para la ejecución del plan se retuvieron diecisiete estrategias.

La región Cusco cuenta con una posición competitiva fuerte dentro de un mercado dinámico, lo que representa una excelente posición frente a las oportunidades que se le presenten. En concordancia, en la evaluación de los factores internos y externos, se recomienda aplicar estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo han sido elaborados con base en los Objetivos de Largo Plazo planteados en el capítulo 5, asimismo, se encuentran alineados a la visión de la región.

OLP 1. El 2027 el turismo generará US\$ 4,600 millones.

El 2016 generó US\$ 1,148 millones. Este crecimiento estará sustentado principalmente por el turismo rural comunitario.

- OCP1.1 Incrementar el ingreso por turismo de la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%.
- OCP1.2 Incrementar la infraestructura vial en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 15%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.
- OCP1.3 Al año 2027 la participación relativa del turismo rural comunitario en el ingreso por turismo del Cusco será de 4%; actualmente es de 1%. Ritmo de crecimiento: al año 2019, el 1.5%; al año 2021, el 2%; al año 2023, el 2.5%; al año 2025, el 3%; y al año 2027, el 4%.
- OCP1.4 Capacitar al 100% de la población rural en habilidades para desarrollar una sólida propuesta de valor sobre el turismo comunitario. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 30%; al año 2023, el 55%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.

OLP 2. El 2027 la industria del cacao generará US\$ 100'000,000.00.

El 2016 generó US\$ 27'000,000. Este crecimiento estará sustentado principalmente por el aumento de la productividad y la exportación de cacao fino de aroma a EE.UU., Europa y China.

- OCP2.1 Incrementar el ingreso que genera la industria del cacao en un 270% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 50%; al año 2021, el 100%; al año 2023, el 170%; al año 2025, el 220%; y al año 2027, el 270%.
- OCP2.2 Incrementar los ingresos por la producción de cacao fino de aroma en un 300%. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%.
- OCP2.3 Desarrollar 14 ferias agropecuarias internacionales al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 ferias; al año 2021, 6 ferias; al año 2023, 8 ferias; al año 2025, 12 ferias; y al año 2027, 14 ferias.
- OCP2.4 Incrementar la infraestructura hidroeléctrica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.
- OCP2.5 Generar 14 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación y el desarrollo tecnológico aplicado al sector agropecuario. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 7 convenios; al año 2025, 11 convenios; y al año 2027, 14 convenios.

OLP 3. El 2027 la industria de la alcachofa generará US\$ 50'000,000.00.

El 2016 generó US\$ 3 millones. Este crecimiento estará sustentado principalmente por el aumento de la productividad por hectárea y los tratados de libre comercio con Australia, Singapur y Japón.

- OCP3.1 Incrementar el ingreso que genera la industria de la alcachofa con un ritmo de avance de: US\$ 10'000,000.00 al 2019; US\$ 20'000,000.00 al 2021; US\$ 30'000,000.00 al 2023; US\$ 40'000,000.00 al 2025; y US\$ 50'000,000.00 al 2027.

- OCP3.2 Incrementar la infraestructura de riego en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.
- OCP3.3 Desarrollar 6 plantas procesadoras de alcachofa al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 plantas; al año 2021, 3 plantas; al año 2023, 4 plantas; al año 2025, 5 plantas; y al año 2027, 6 plantas.
- OCP3.4 Generar 10 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación empresarial. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 6 convenios; al año 2025, 8 convenios; y al año 2027, 10 convenios.

OLP 4. El 2027 la industria textil de alpaca y sus derivados generarán US\$ 50 millones.

El 2016 generó US\$ 2 millones. Este crecimiento estará sustentado principalmente por la generación de productos con valor agregado como prendas de vestir, para dejar de ser proveedores de fibra de alpaca principalmente a Arequipa, con el objetivo de incrementar las exportaciones textiles de la región hacia Italia y China.

- OCP4.1 Incrementar el ingreso que genera la industria de la alpaca y sus derivados con un ritmo de avance de: US\$ 10'000,000.00, al 2019; US\$ 20'000,000.00, al 2021; US\$ 30'000,000.00, al 2023; US\$ 40'000,000.00, al 2025; y US\$ 50'000,000.00, al 2027.
- OCP4.2 Generar que la exportación de prendas de vestir tenga una participación del 70% de los ingresos de la industria de alpaca y sus derivados. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 20%; al año 2023, el 30%; al año 2025, el 50%; y al año 2027, el 70%.

- OCP4.3 Incrementar la infraestructura tecnológica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.
- OCP4.4 Desarrollar 8 escuelas de modas e innovación textil. Ritmo de avance: al año 2019, 1 escuela; al año 2021, 2 escuelas; al año 2023, 4 escuelas; al año 2025, 6 escuelas; y al año 2027, 8 escuelas.

OLP 5. El 2027 se tendrá 1'000,000 de empleos directos.

El 2016 había solo 200,000. Sustentado en el crecimiento económico de las actividades pecuarias y turísticas, las cuales generarán empleo directo.

- OCP5.1 Incrementar el empleo directo en la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%.
- OCP5.2 Desarrollo de 3 asociaciones público-privadas para la gestión de los empleos directos generados. Ritmo de avance: en el año 2019, 1 asociación para el sector turismo; en el año 2020, 1 asociación para el sector agropecuario; y en el año 2021, 1 asociación para el sector textil.
- OCP5.3 Reducción de la informalidad de un 83% a 10% al 2027 a través de la creación de un fondo de inversiones orientado al fomento de la formalización y desarrollo de las Pymes. Ritmo de avance: al año 2019, 70%; al año 2021, 55%; al año 2023, 40%; al año 2025, 25%; y al año 2027, 10%
- OCP5.4 Generar 3 convenios de capacitación laboral para desempleados con instituciones orientadas a la empleabilidad. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios.

OLP 6. El 2027 no se tendrán casos de desnutrición infantil crónica de niños menores de 5 años.

En el 2016 había 18,177 niños con desnutrición infantil crónica.

- OCP6.1 Erradicar el problema de desnutrición infantil en la región al 2027 a través de la creación de un programa orientado al logro de la eficiencia y efectividad en los programas sociales de nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 14,400 casos; al año 2021, 10,800 casos; al año 2023, 7,200 casos; al año 2025, 3,600 casos; y al año 2027, ningún caso.
- OCP6.2 Desarrollo de 3 asociaciones público-privadas con empresas del rubro alimenticio para vigilancia nutricional. Ritmo de avance: al año 2019, 1 asociación; al año 2020, 2 asociaciones; y al año 2021, 3 asociaciones.
- OCP6.3 Establecer un convenio con el Ministerio de Economía y Finanzas orientado a mejorar el nivel de nutrición de la región. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio.
- OCP6.4 Generar 3 convenios de capacitación en aspectos nutricionales con centros educativos especializados en medicina y nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios.

OLP 7. El 2027 se habrá reducido el analfabetismo en la región a 13,000 personas.

El 2016 había 133,761 personas analfabetas.

- OCP7.1 Reducir el nivel de analfabetismo en la región al 1% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 al 8%; al año 2021 al 6%; al año 2023 al 4%; al año 2025 al 2%; y al año 2027 al 1%.
- OCP7.2 Incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a la región al 100% al 2027 mediante la generación de un fondo de proyectos dirigidos al mejoramiento de la educación en la región. Ritmo de avance: al año 2019 al 50%; al año 2021 al 60%; al año 2023 al 70%; al año 2025 al 80%; y al año 2027 al 100%

- OCP7.3 Gestionar el incremento del presupuesto asignado a la región en 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 en 20%; al año 2021 al 40%; al año 2023 al 60%; al año 2025 en 80%; y al año 2027 en 100%.

OCP7.4 Generar 10 convenios con entidades educativas nacionales e internacionales para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenio; al año 2021, 6 convenios; y al año 2023, 10 convenios.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados para la ejecución de cada objetivo se establecen en la Tabla 36 y en la Tabla 37, los cuales son fundamentales para el cumplimiento de cada estrategia y comprenden:

Recursos financieros. Cusco es un departamento con gran dependencia del canon minero, gasífero y regalías mineras, lo que genera importantes ingresos; sin embargo, es necesario desarrollar otro tipo de estrategia para generar ingresos a través de asociaciones público-privadas y obras por impuestos, lo que permitirá diversificar las fuentes de ingresos financieros para la región.

Recursos físicos. La inversión en infraestructura turística es esencial para el desarrollo de este sector en los próximos años, lo cual permitirá ser base del desarrollo de actividades como el turismo rural comunitario, cultural y de aventura. Asimismo, es importante la inversión en infraestructura vial o de transporte, para el desarrollo del sector agropecuario y textil, al potenciar de esa forma la distribución de los productos que se destinarán al mercado externo, principalmente asiático. En ese sentido, se acelerará el desarrollo de la infraestructura de riego, ya que es vital para aprovechar el potencial agrícola que tiene el Cusco.

Recursos humanos. La inversión en capital humano es indispensable para el desarrollo de cualquier estrategia, ya que depende de la capacidad de las personas

involucradas en cada proceso al logro de los objetivos esperados. En ese sentido, se han planteado objetivos orientados a la capacitación de los agricultores en campos como la tecnificación de la actividad, a la generación de valor agregado a través de la innovación de productos y a la formación del espíritu emprendedor que debe desarrollar la población de un departamento como el Cusco.

Recursos tecnológicos. Dentro de las estrategias orientadas al desarrollo tecnológico de la región, el uso de energías renovables en actividades como la agricultura y el sector textil tiene como propósito el cuidado del medio ambiente, que representa el entorno sobre el que se desarrollarán las actividades mencionadas, así como la generación de ahorros significativos en el mediano y largo plazo para el sector.

7.3. Políticas de Cada Estrategia

Las políticas para el Cusco han sido definidas en función de las estrategias planteadas en los capítulos anteriores. Asimismo, todas las políticas establecidas están alineadas a la visión y valores de la región, lo cual se muestra en la Tabla 38

7.4. Estructura Organizacional de la Región Cusco

La estructura organizacional del Cusco debe sostenerse sobre una cultura orientada a la innovación y mejora continua de procesos a través de la gestión de personal capacitado como facilitadores de la implementación de las estrategias planteadas. En ese sentido, el organigrama funcional de la región debe servir como principal eje sobre los cuales se establecerán responsabilidades que contribuirán con el logro de los objetivos de la región en el corto plazo, pero sobre todo en el mediano y largo plazo. El actual organigrama se muestra en la Figura 44, en donde se pueden apreciar la Dirección Regional de Agricultura (DRA) y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), como ejes fundamentales del desarrollo de la región.

Tabla 36

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo: OLP1, OLP2, OLP3 y OLP4

Nº de OLP	Nº de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados			
			Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OLP1		El 2027 el turismo generará US\$ 4,600 millones				
	OCP1.1	Incrementar el ingreso por turismo de la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%	Capital propio, asociaciones público privadas y obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación, maquinaria.	Administradores, comunicadores, ingenieros	Sistemas de información, software especializado
	OCP1.2	Incrementar la infraestructura vial en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 15%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Capital propio, obras por impuestos.	Maquinaria pesada y moderna	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP1.3	Al año 2027 la participación relativa del turismo rural comunitario en el ingreso por turismo del Cusco será de 4%; actualmente es de 1%. Ritmo de crecimiento: al año 2019, el 1.5%; al año 2021, el 2%; al año 2023, el 2.5%; al año 2025, el 3%; y al año 2027, el 4%	Capital propio, asociaciones público privadas.	Sala para coordinación y planificación	Administradores, capacitadores, comunicadores	Sistemas de información, software especializado
	OCP1.4	Capacitar al 100% de la población rural en habilidades para desarrollar una sólida propuesta de valor sobre el turismo comunitario. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 30%; al año 2023, el 55%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Capital propio, asociaciones público privadas.	Local de capacitaciones	Facilitadores, capacitadores, especialistas	Computadoras, Internet
OLP2		El 2027 la industria del cacao generará US\$ 100'000,000.00				
	OCP2.1	Incrementar el ingreso que genera la industria del cacao en un 270% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 50%; al año 2021, el 100%; al año 2023, el 170%; al año 2025, el 220%; y al año 2027, el 270%	Capital propio, asociaciones público privadas y obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación, maquinaria, equipos agrícolas	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP2.2	Incrementar los ingresos por la producción de cacao fino de aroma en un 300%. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%	Capital propio, obras por impuestos.	Maquinarias e implementos agrícolas	Administradores, especialistas agrónomos	Sistemas de información, software especializado
	OCP2.3	Desarrollar 14 ferias agropecuarias internacionales al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 ferias; al año 2021, 6 ferias; al año 2023, 8 ferias; al año 2025, 12 ferias; y al año 2027, 14 ferias	Capital propio, asociaciones público privadas.	Local para la feria	Organizadores, coordinadores	Medios de comunicación
	OCP2.4	Incrementar la infraestructura hidroeléctrica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Capital propio, obras por impuestos.	Maquinaria pesada y moderna	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP2.5	Generar 14 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación y el desarrollo tecnológico aplicado al sector agropecuario. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 7 convenios; al año 2025, 11 convenios; y al año 2027, 14 convenios	Capital propio, asociaciones público privadas.	Local de capacitaciones	Facilitadores, capacitadores, especialistas	Computadoras, Internet
OLP3		El 2027 la industria de la alcachofa generará US\$ 50'000,000.00				
	OCP3.1	Incrementar el ingreso que genera la industria de la alcachofa con un ritmo de avance de: US\$ 10'000,000.00, al 2019; US\$ 20'000,000.00, al 2021; US\$ 30'000,000.00, al 2023; US\$ 40'000,000.00, al 2025; y US\$ 50'000,000.00, al 2027.	Capital propio, asociaciones público privadas y obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación, maquinaria, equipos agrícolas	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP3.2	Incrementar la infraestructura de riego en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Capital propio, obras por impuestos.	Maquinaria pesada y moderna	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP3.3	Desarrollar 6 plantas procesadoras de alcachofa al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 plantas; al año 2021, 3 plantas; al año 2023, 4 plantas; al año 2025, 5 plantas; y al año 2027, 6 plantas	Capital propio, obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación, maquinaria, equipos agrícolas	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP3.4	Generar 10 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación empresarial. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 6 convenios; al año 2025, 8 convenios; y al año 2027, 10 convenios	Capital propio, asociaciones público privadas.	Local de capacitaciones	Facilitadores, capacitadores, especialistas	Computadoras, Internet
OLP4		El 2027 la industria de la alpaca y sus derivados generará US\$ 50'000,000.00				
	OCP4.1	Incrementar el ingreso que genera la industria de la alpaca y sus derivados con un ritmo de avance de: US\$ 10'000,000.00, al 2019; US\$ 20'000,000.00, al 2021; US\$ 30'000,000.00, al 2023; US\$ 40'000,000.00, al 2025; y US\$ 50'000,000.00, al 2027.	Capital propio, asociaciones público privadas y obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación, maquinaria	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP4.2	Generar que la exportación de prendas de vestir tenga una participación del 70% de los ingresos de la industria de alpaca y sus derivados. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 20%; al año 2023, el 30%; al año 2025, el 50%; y al año 2027, el 70%	Capital propio, asociaciones público privadas.	Infraestructura administrativa, centros de investigación, maquinaria	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP4.3	Incrementar la infraestructura tecnológica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Capital propio, obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación, maquinaria	Ingenieros, administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP4.4	Desarrollar 8 escuelas de modas e innovación textil. Ritmo de avance: al año 2019, 1 escuela; al año 2021, 2 escuelas; al año 2023, 4 escuelas; al año 2025, 6 escuelas; y al año 2027, 8 escuelas	Capital propio, obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Ingenieros, administradores, diseñadores de moda	Sistemas de información, software especializado

Tabla 37

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo: OLP5, OLP6 y OLP7

Nº de OLP	Nº de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados			
			Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OLP5		El 2027 se tendrán 1'000,000 de empleos directos.				Sistemas de información, software especializado
	OCP5.1	Incrementar el empleo directo en la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%	Capital propio, asociaciones público privadas y obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores, médicos, nutricionistas	Sistemas de información, software especializado
	OCP5.2	Desarrollo de 3 asociaciones público privadas para la gestión de los empleos directos generados. Ritmo de avance: en el año 2019, 1 asociación para el sector turismo; en el año 2020, 1 asociación para el sector agropecuario; y en el año 2021, 1 asociación para el sector textil	Capital propio, asociaciones público privadas.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores, comunicadores	Sistemas de información, software especializado
	OCP5.3	Reducción de la informalidad de un 83% a 10% al 2027 a través de la creación de un fondo de inversiones orientado al fomento de la formalización y desarrollo de las Pymes. Ritmo de avance: al año 2019, 70%; al año 2021, 55%; al año 2023, 40%; al año 2025, 25%; y al año 2027, 10%	Capital propio, obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores, comunicadores	Sistemas de información, software especializado
	OCP5.4	Generar 3 convenios de capacitación laboral para desempleados con instituciones orientadas a la empleabilidad. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios	Capital propio, obras por impuestos.	Local de capacitaciones	Facilitadores, capacitadores, especialistas.	Sistemas de información, software especializado
OLP6		El 2027 no se tendrán casos de desnutrición infantil crónica de niños menores de 5 años.				
	OCP6.1	Eradicar el problema de desnutrición infantil en la región al 2027 a través de la creación de un programa orientado al logro de la eficiencia y efectividad en los programas sociales de nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 14,400 casos; al año 2021, 10,800 casos; al año 2023, 7,200 casos; al año 2025, 3,600 casos; y al año 2027, ningún caso.	Capital propio, asociaciones público privadas y obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores, médicos, nutricionistas	Sistemas de información, software especializado
	OCP6.2	Desarrollo de 3 asociaciones público privadas con empresas del rubro alimenticio para vigilancia nutricional. Ritmo de avance: al año 2019, 1 asociación; al año 2020, 2 asociaciones; y al año 2021, 3 asociaciones.	Capital propio, asociaciones público privadas.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores, comunicadores	Sistemas de información, software especializado
	OCP6.3	Establecer un convenio con el Ministerio de Economía y Finanzas orientado a mejorar el nivel de nutrición de la región. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio.	Capital propio, obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores, comunicadores	Sistemas de información, software especializado
	OCP6.4	Generar 3 convenios de capacitación en aspectos nutricionales con centros educativos especializados en medicina y nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios	Capital propio, obras por impuestos.	Local de capacitaciones	Facilitadores, capacitadores, especialistas, nutricionistas	Computadoras, Internet
OLP7		El 2027 se habrá reducido el analfabetismo en la región a 13,000 personas.				
	OCP7.1	Reducir el nivel de analfabetismo en la región al 1% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 al 8%; al año 2021 al 6%; al año 2023 al 4%; al año 2025 al 2%; y al año 2027 al 1%	Capital propio, asociaciones público privadas y obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores	Sistemas de información, software especializado
	OCP7.2	Incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a la región al 100% al 2027 mediante la generación de un fondo de proyectos dirigidos al mejoramiento de la educación en la región. Ritmo de avance: al año 2019 al 50%; al año 2021 al 60%; al año 2023 al 70%; al año 2025 al 80%; y al año 2027 al 100%	Capital propio, asociaciones público privadas.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores, comunicadores	Sistemas de información, software especializado
	OCP7.3	Gestionar el incremento del presupuesto asignado a la región en 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 en 20%; al año 2021 al 40%; al año 2023 al 60%; al año 2025 en 80%; y al año 2027 en 100%	Capital propio, obras por impuestos.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Administradores, comunicadores	Sistemas de información, software especializado
	OCP7.4	Generar 10 convenios con entidades educativas nacionales e internacionales para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenio; al año 2021, 6 convenios; y al año 2023, 10 convenios	Capital propio, asociaciones público privadas.	Infraestructura administrativa, centros de investigación	Facilitadores, capacitadores, especialistas	Computadoras, Internet

Tabla 38

Políticas para la Región Cusco

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá	1,2,9	1. Desarrollo social de la región a través del crecimiento económico regional
FO2	Desarrollar un clúster de turismo	1,2,7,9	2. Incentivar el turismo a nivel mundial como atractivo histórico, cultural y de aventura
FO3	Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa	1,3,4,7,9	3. Estimular la inversión privada en la agricultura
FO4	Desarrollar un clúster agrícola	1,3,4,7,10	4. Posicionar los productos agrícolas del Cusco a nivel mundial
FO5	Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas	1,5,6,7,8,10	5. Generación de valor agregado en la producción textil
FO6	Utilizar los ingresos producto del cánon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea	1,3,4	6. Redefinir los productos textiles a nivel mundial como ícono de calidad
FA2	Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras	1,3,4,8,10	7. Fortalecimiento de la asociatividad entre el sector público y el privado
FA4	Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco	1,7,11	8. Desarrollo de la investigación, tecnología e innovación en los procesos productivos
FA5	Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería	1,3,4,5,6,8	9. Invertir en infraestructura en las actividades económicas de la región
DO1	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos	1,2,7,9	10. Estimular la capacitación del capital humano
DO2	Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero	1,3,4,7	11. Velar por el uso adecuado de los recursos naturales de la región
DO3	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos	1,3,4,7,9	
DO4	Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil	1,2,5,6,8,10	
DO5	Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo	1,2,3,4,5,6,8,10	
DO6	Desarrollar una asociación público privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población	1,3,7	
DA1	Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón	1,2,4,8,10	
DA2	Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos	1,2,9,11	

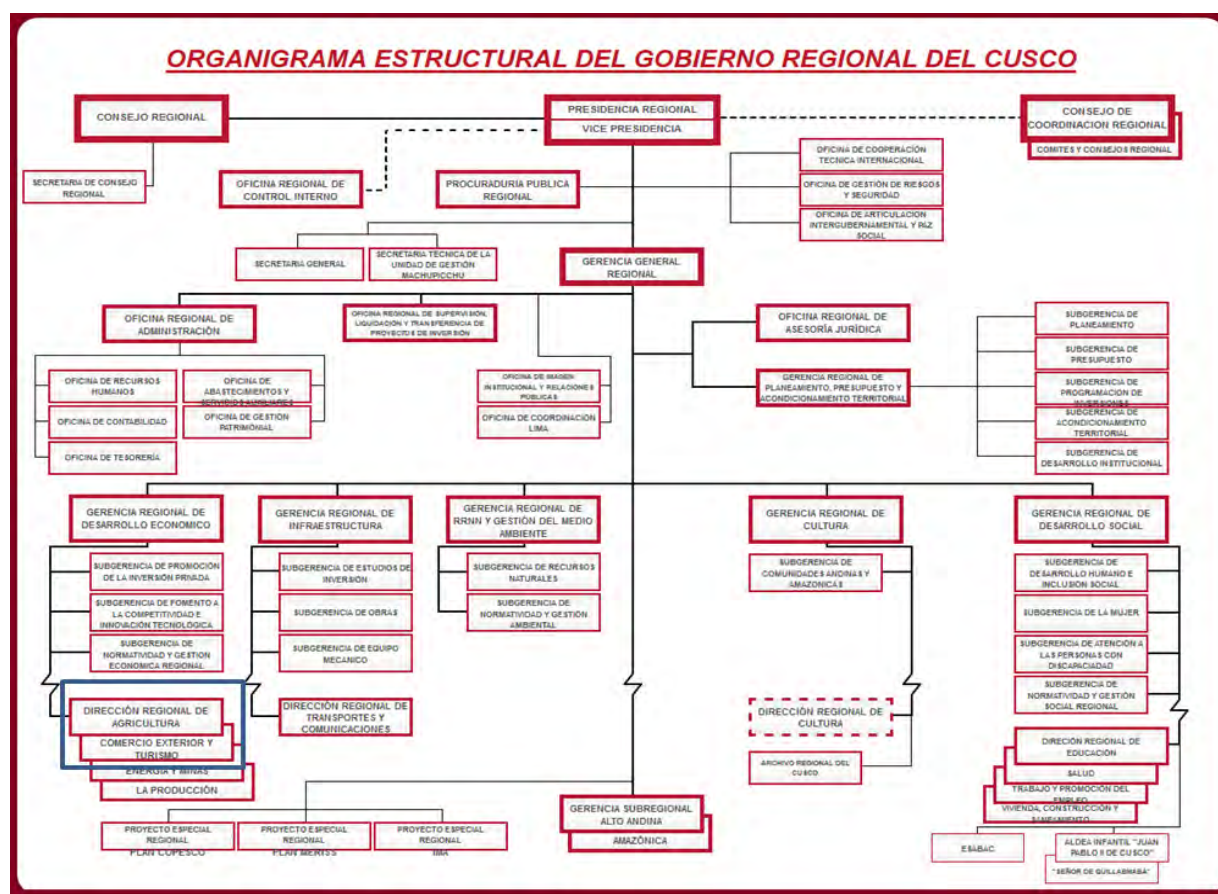


Figura 49. Organigrama estructural del gobierno regional del Cusco Tomado de “Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Subgerencia de Desarrollo Institucional”, por Gobierno Regional Cusco, 2017 (<http://www.regioncusco.gob.pe/transparencia/ProyectoRof/ROF/ROF.php>).

Según la DRA (2018), entre sus funciones principales se tienen las siguientes:

- Promover las actividades que sirvan de apoyo a los productores agrícolas de la región y de esa manera generar un mayor crecimiento en el sector, a través de la generación de valor.
- Promover la creación de empresas privadas orientadas al desarrollo de la agricultura, especialmente de los principales cultivos de la región.
- Velar por el cumplimiento de la normatividad referente al sector agrícola, así como aquello que pueda estar relacionado a la actividad agrícola en general.
- Regular y canalizar la transparencia en el acceso a información relacionada con el sector.

- Promover y supervisar proyectos que impacten de manera positiva en el desarrollo económico y social del sector y de la región

Asimismo, según la DIRCETUR (2018), sus principales funciones son:

- Aprovechar las potencialidades del Cusco para promover las actividades turísticas y artesanales, con la finalidad de desarrollar cultura exportadora.
- Delinear circuitos turísticos que sirvan como potenciales ejes de nuevas formas de atractivos para el crecimiento de la región.
- Identificar zonas de interés para potencial actividad turística, además de la gestión de potenciales inversionistas privados.
- Fomentar la capacitación del personal en los sectores más relevantes de la economía del Cusco.
- Velar por el cumplimiento de la normatividad en materia de turismo.

En ese sentido, se propone la creación de 3 divisiones responsables de aspectos fundamentales para el logro de los objetivos planteados:

- Gerencia de Innovación y Desarrollo.** División encargada de la generación de innovadores procesos, productos o técnicas para el crecimiento del potencial de alguna determinada actividad de la región.
- Gerencia de Gestión del Talento.** Cuya principal función será velar por la capacitación del personal, a través de una formación orientada al desarrollo del potencial de las actividades de turismo, agropecuario y textil, con el propósito de contar con mano de obra calificada y con ello reducir la brecha existente en la ciudad.
- Gerencia de Alianzas Estratégicas.** División encargada de la identificación de potenciales aliados para el logro de los objetivos que se plantean en el presente plan estratégico.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Según la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente (GRRNGMA, 2018), es el órgano encargado de la gestión en materia de áreas protegidas y medio ambiente, lo que asegura la sostenibilidad de la actividad de la región en el tiempo, a través de la conservación de las condiciones ecológicas y del entorno de la región. Por otra parte, debido al enfoque en turismo, agricultura y textil que tiene el presente plan estratégico, es fundamental la conservación de los recursos naturales y turísticos. Entre sus principales funciones tenemos:

- El control y supervisión de lo relacionado a los contratos y acuerdos en temas ambientales.
- El desarrollo e implementación de estrategias en cuanto al cambio climático y la diversidad biológica.
- La preservación de las áreas protegidas dentro de los límites de su jurisdicción, en coordinación con los gobiernos locales.
- Otorgar certificaciones en materia ambiental.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El liderazgo en la gestión del alcalde en el momento de la implementación del presente plan estratégico es fundamental, en cuanto a la gestión de los equipos de trabajo descentralizados y el desarrollo de las estrategias que se plantean para conseguir los objetivos. Por otra parte, la labor de la gerencia municipal es también importante para ser el nexo entre la población y los representantes de la misma, además de desarrollar una gestión activa en la comunicación de los objetivos como región a la población. Además, las juntas vecinales se convertirán en los principales fiscalizadores de la ejecución apropiada de las políticas y estrategias planteadas.

7.7. Gestión del Cambio

El cambio es siempre un proceso complicado, dada la naturaleza del ser humano, por lo tanto, el alcalde debe ser uno de los principales gestores, a través del liderazgo que ejerce en la región. Asimismo, la gerencia de innovación y desarrollo será la encargada de involucrar a la población y autoridades regionales en el proceso de cambio, para lograr así la generación sostenible de nuevas ideas y procesos. Por otra parte, la adecuada gestión del cambio contribuye al logro de los resultados que se esperan, al incluir una forma efectiva de involucrar a la población en el proceso estratégico, además de establecer límites para la implementación de las estrategias planteadas.

7.8. Conclusiones

A fin de alcanzar los objetivos de largo plazo se definieron los objetivos de corto plazo, los cuales son realizables y cuentan con una medición sencilla, basados en políticas que se encuentran acordes con los valores y código de ética establecidos. Todo lo definido hasta este momento debe tener como base una estructura organizacional sólida que impulse la ejecución de plan estratégico, y para ello cobran vital importancia la Dirección Regional de Agricultura, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, y la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo se orienta a la evaluación y control de las estrategias establecidas, a través de la clasificación de los objetivos de corto plazo bajo cuatro perspectivas: (a) perspectiva de aprendizaje interno, (b) perspectiva de procesos, (c) perspectiva de clientes, y (d) perspectiva financiera.

8.1. Perspectivas de Control

Con la finalidad de generar un adecuado proceso de control y monitoreo se tiene que, al clasificar los 29 objetivos de corto plazo bajo las perspectivas mencionadas, 7 pertenecen a la perspectiva aprendizaje, 8 pertenecen a la perspectiva procesos, 7 pertenecen a la perspectiva cliente, y 7 pertenecen a la perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

- OCP1.4 Capacitar al 100% de la población rural en habilidades para desarrollar una sólida propuesta de valor sobre el turismo comunitario. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 30%; al año 2023, el 55%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.
- OCP2.5 Generar 14 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación y el desarrollo tecnológico aplicado al sector agropecuario. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 7 convenios; al año 2025, 11 convenios; y al año 2027, 14 convenios.
- OCP3.4 Generar 10 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación empresarial. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 6 convenios; al año 2025, 8 convenios; y al año 2027, 10 convenios.

- OCP4.4 Desarrollar 8 escuelas de modas e innovación textil. Ritmo de avance: al año 2019, 1 escuela; al año 2021, 2 escuelas; al año 2023, 4 escuelas; al año 2025, 6 escuelas; y al año 2027, 8 escuelas.
- OCP5.4 Generar 3 convenios de capacitación laboral para desempleados con instituciones orientadas a la empleabilidad. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios.
- OCP6.4 Generar 3 convenios de capacitación en aspectos nutricionales con centros educativos especializados en medicina y nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios.
- OCP7.4 Generar 10 convenios con entidades educativas nacionales e internacionales para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenio; al año 2021, 6 convenios; y al año 2023, 10 convenios

8.1.2. Procesos

- OCP1.2 Incrementar la infraestructura vial en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 15%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.
- OCP2.3 Desarrollar 14 ferias agropecuarias internacionales al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 ferias; al año 2021, 6 ferias; al año 2023, 8 ferias; al año 2025, 12 ferias; y al año 2027, 14 ferias.
- OCP2.4 Incrementar la infraestructura hidroeléctrica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.
- OCP3.2 Incrementar la infraestructura de riego en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.

- OCP4.3 Incrementar la infraestructura tecnológica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%.
- OCP5.3 Reducción de la informalidad de un 83% a 10% al 2027 a través de la creación de un fondo de inversiones orientado al fomento de la formalización y desarrollo de las Pymes. Ritmo de avance: al año 2019, 70%; al año 2021, 55%; al año 2023, 40%; al año 2025, 25%; y al año 2027, 10%
- OCP6.2 Desarrollo de 3 asociaciones público privadas con empresas del rubro alimenticio para vigilancia nutricional. Ritmo de avance: al año 2019, 1 asociación; al año 2020, 2 asociaciones; y al año 2021, 3 asociaciones.
- OCP7.2 Incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a la región al 100% al 2027 mediante la generación de un fondo de proyectos dirigidos al mejoramiento de la educación en la región. Ritmo de avance: al año 2019 al 50%; al año 2021 al 60%; al año 2023 al 70%; al año 2025 al 80%; y al año 2027 al 100%

8.1.3. Clientes

- OCP1.3 Al año 2027 la participación relativa del turismo rural comunitario en el ingreso por turismo del Cusco será de 4%; actualmente es de 1%. Ritmo de crecimiento: al año 2019, el 1.5%; al año 2021, el 2%; al año 2023, el 2.5%; al año 2025, el 3%; y al año 2027, el 4%.
- OCP2.2 Incrementar los ingresos por la producción de cacao fino de aroma en un 300%. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%.
- OCP3.3 Desarrollar 6 plantas procesadoras de alcachofa al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 plantas; al año 2021, 3 plantas; al año 2023, 4 plantas; al año 2025, 5 plantas; y al año 2027, 6 plantas.

- OCP4.2 Generar que la exportación de prendas de vestir tenga una participación del 70% de los ingresos de la industria de alpaca y sus derivados. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 20%; al año 2023, el 30%; al año 2025, el 50%; y al año 2027, el 70%.
- OCP5.2 Desarrollo de 3 asociaciones público-privadas para la gestión de los empleos directos generados. Ritmo de avance: en el año 2019, 1 asociación para el sector turismo; en el año 2020, 1 asociación para el sector agropecuario; y en el año 2021, 1 asociación para el sector textil.
- OCP6.1 Erradicar el problema de desnutrición infantil en la región al 2027 a través de la creación de un programa orientado al logro de la eficiencia y efectividad en los programas sociales de nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 14,400 casos; al año 2021, 10,800 casos; al año 2023, 7,200 casos; al año 2025, 3,600 casos; y al año 2027, ningún caso.
- OCP7.1 Reducir el nivel de analfabetismo en la región al 1% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 al 8%; al año 2021 al 6%; al año 2023 al 4%; al año 2025 al 2%; y al año 2027 al 1%

8.1.4. Financiera

- OCP1.1 Incrementar el ingreso por turismo de la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%.
- OCP2.1 Incrementar el ingreso que genera la industria del cacao en un 270% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 50%; al año 2021, el 100%; al año 2023, el 170%; al año 2025, el 220%; y al año 2027, el 270%.

- OCP3.1 Incrementar el ingreso que genera la industria de la alcachofa con un ritmo de avance de US\$ 10'000,000.00, al 2019; US\$ 20'000,000.00, al 2021; US\$ 30'000,000.00, al 2023; US\$ 40'000,000.00, al 2025; y US\$ 50'000,000.00, al 2027.
- OCP4.1 Incrementar el ingreso que genera la industria de la alpaca y sus derivados con un ritmo de avance de US\$ 10'000,000.00, al 2019; US\$ 20'000,000.00, al 2021; US\$ 30'000,000.00, al 2023; US\$ 40'000,000.00, al 2025; y US\$ 50'000,000.00, al 2027.
- OCP5.1 Incrementar el empleo directo en la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%.
- OCP6.3 Establecer un convenio con el Ministerio de Economía y Finanzas orientado a mejorar el nivel de nutrición de la región. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio.
- OCP7.3 Gestionar el incremento del presupuesto asignado a la región en 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 en 20%; al año 2021 al 40%; al año 2023 al 60%; al año 2025 en 80%; y al año 2027 en 100%

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

A través del tablero de control balanceado se evalúan y controlan los objetivos de corto plazo y se muestran los indicadores y responsables; todo esto definido bajo las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento interno (ver Tabla 39 y Tabla 40).

8.3. Conclusiones

Para alcanzar los objetivos de corto plazo, resulta indispensable contar con indicadores y responsables definidos a fin de tener claridad y control sobre su ejecución, alineados siempre a los objetivos de largo plazo y a la misión y visión planteadas. Este trabajo se realiza tomando en cuenta las cuatro perspectivas, las cuales son claves en el

proceso de creación de valor. Otro punto importante es la flexibilidad y la adaptación al cambio, de tal manera que se pueda responder rápidamente frente a un entorno cambiante y así lograr la visión del Plan Estratégico para la región Cusco.



Tabla 39

Tablero de Control Balanceado de la Región Cusco: OLP1, OLP2, OLP3 y OLP4

OLPyOCP		Acciones/iniciativas	Responsables
OLP1	El 2027 el turismo generará US\$4,600 millones		
	OCP1.1 Incrementar el ingreso por turismo de la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%	Desarrollar políticas que favorezcan la inversión en turismo Establecer acuerdos comerciales con el mercado asiático	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
	OCP1.2 Incrementar la infraestructura vial en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 15%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Licitar la construcción de la infraestructura vial	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
	OCP1.3 Al año 2027 la participación relativa del turismo rural comunitario en el ingreso por turismo del Cusco será de 4%; actualmente es de 1%. Ritmo de crecimiento: al año 2019, el 15%; al año 2021, el 2%; al año 2023, el 2.5%; al año 2025, el 3%; y al año 2027, el 4%	Establecer un tratado de libre comercio bilateral con China y algún otro país europeo Dirigir la promoción del turismo rural comunitario al mercado chino Desarrollar una asociación público privada para la gestión del circuito de turismo rural comunitario	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
	OCP1.4 Capacitar al 100% de la población rural en habilidades para desarrollar una sólida propuesta de valor sobre el turismo comunitario. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 30%; al año 2023, el 55%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Gestionar con empresas de marketing y turismo sesiones de capacitación Establecer acuerdos de cooperación técnica con entidades gubernamentales y privadas	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
OLP2	El 2027 la industria del cacao generará US\$100'000,000.00		
	OCP2.1 Incrementar el ingreso que genera la industria del cacao en un 270% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 50%; al año 2021, el 100%; al año 2023, el 170%; al año 2025, el 220%; y al año 2027, el 270%	Desarrollar políticas que favorezcan la inversión en productos agrícolas Establecer acuerdos comerciales con el mercado asiático	Dirección Regional de Agricultura
	OCP2.2 Incrementar los ingresos por la producción de cacao fino de aroma en un 300%. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%	Establecer ferias internacionales para promocionar el producto	Dirección Regional de Agricultura
	OCP2.3 Desarrollar 14 ferias agropecuarias internacionales al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 ferias; al año 2021, 6 ferias; al año 2023, 8 ferias; al año 2025, 12 ferias; y al año 2027, 14 ferias	Desarrollar una feria agropecuaria dirigida al mercado asiático para mostrar las ventajas de producir y comercializar productos naturales	Dirección Regional de Agricultura
	OCP2.4 Incrementar la infraestructura hidroeléctrica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Licitar la construcción de la infraestructura hidroeléctrica	Dirección Regional de Agricultura
	OCP2.5 Generar 14 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación y el desarrollo tecnológico aplicado al sector agropecuario. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 7 convenios; al año 2025, 11 convenios; y al año 2027, 14 convenios	Gestionar sesiones de capacitación sobre tecnología aplicada a la gestión agropecuaria Establecer acuerdos de cooperación técnica con entidades gubernamentales y privadas	Dirección Regional de Agricultura
OLP3	El 2027 la industria de la alcañola generará US\$50'000,000.00		
	OCP3.1 Incrementar el ingreso que genera la industria de la alcañola con un ritmo de avance de US\$10'000,000.00, al 2019; US\$20'000,000.00, al 2021; US\$30'000,000.00, al 2023; US\$40'000,000.00, al 2025; y US\$50'000,000.00, al 2027.	Desarrollar políticas que favorezcan la inversión en productos agrícolas Establecer acuerdos comerciales con el mercado asiático	Dirección Regional de Agricultura
	OCP3.2 Incrementar la infraestructura de riego en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Licitar la construcción de la construcción de la infraestructura de riego	Dirección Regional de Agricultura
	OCP3.3 Desarrollar 6 plantas procesadoras de alcañola al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 plantas; al año 2021, 3 plantas; al año 2023, 4 plantas; al año 2025, 5 plantas; y al año 2027, 6 plantas	Desarrollar estudios de factibilidad para la construcción de las plantas procesadoras	Dirección Regional de Agricultura
	OCP3.4 Generar 10 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación empresarial. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 6 convenios; al año 2025, 8 convenios; y al año 2027, 10 convenios	Gestionar sesiones de capacitación sobre tecnología aplicada a la gestión agropecuaria Establecer acuerdos de cooperación técnica con entidades gubernamentales y privadas	Dirección Regional de Agricultura
OLP4	El 2027 la industria de la alpaca y sus derivados generará US\$500'000,000.00		
	OCP4.1 Incrementar el ingreso que genera la industria de la alpaca y sus derivados con un ritmo de avance de US\$100'000,000.00, al 2019; US\$200'000,000.00, al 2021; US\$300'000,000.00, al 2023; US\$400'000,000.00, al 2025; y US\$500'000,000.00, al 2027.	Desarrollar políticas que favorezcan la inversión en productos textiles Establecer acuerdos comerciales con el mercado asiático	Dirección Regional de la Producción
	OCP4.2 Generar que la exportación de prendas de vestir tenga una participación del 70% de los ingresos de la industria de alpaca y sus derivados. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 20%; al año 2023, el 30%; al año 2025, el 50%; y al año 2027, el 70%	Establecer contactos con empresas especializadas en educación para emprendedores Desarrollar talleres de innovación textil a través de concursos públicos	Dirección Regional de la Producción
	OCP4.3 Incrementar la infraestructura tecnológica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%	Licitar la construcción de la infraestructura tecnológica	Dirección Regional de la Producción
	OCP4.4 Desarrollar 8 escuelas de modas e innovación textil. Ritmo de avance: al año 2019, 1 escuela; al año 2021, 2 escuelas; al año 2023, 4 escuelas; al año 2025, 6 escuelas; y al año 2027, 8 escuelas	Gestionar sesiones de capacitación sobre innovación Establecer acuerdos de cooperación técnica con entidades gubernamentales y privadas	Dirección Regional de la Producción

Tabla 40

Tablero de Control Balanceado de la Región Cusco: OLP5, OLP6 y OLP7

OLPyOCP		Acciones/iniciativas	Responsables
OLP5	El 2027 se tendrán 1'000,000 de empleos directos.		
OCP5.1	Incrementar el empleo directo en la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%	Desarrollar asociaciones público-privadas para la gestión del empleo directo Generar un papel activo como regulador entre la empresa privada y las comunidades	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
OCP5.2	Desarrollo de 3 asociaciones público-privadas para la gestión de los empleos directos generados. Ritmo de avance: en el año 2019, 1 asociación para el sector turismo; en el año 2020, 1 asociación para el sector agropecuario; y en el año 2021, 1 asociación para el sector textil	Desarrollar asociaciones público-privadas para la gestión del empleo directo Generar un papel activo como regulador entre la empresa privada y las comunidades	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
OCP5.3	Reducción de la informalidad de un 83% a 10% al 2027 a través de la creación de un fondo de inversiones orientado al fomento de la formalización y desarrollo de las Pymes. Ritmo de avance: al año 2019, 70%; al año 2021, 55%; al año 2023, 40%; al año 2025, 25%; y al año 2027, 10%	Desarrollar un estudio sobre la informalidad laboral en el Cusco con la finalidad de realizar una fiscalización multisectorial de manera efectiva	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
OCP5.4	Generar 3 convenios de capacitación laboral para desempleados con instituciones orientadas a la empleabilidad. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios	Gestionar sesiones de capacitación sobre tecnología Establecer acuerdos de cooperación técnica con entidades gubernamentales y privadas	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
OLP6	El 2027 no se tendrán casos de desnutrición infantil crónica de niños menores de 5 años.		
OCP6.1	Eradicar el problema de desnutrición infantil en la región al 2027 a través de la creación de un programa orientado al logro de la eficiencia y efectividad en los programas sociales de nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 14,400 casos; al año 2021, 10,800 casos; al año 2023, 7,200 casos; al año 2025, 3,600 casos; y al año 2027, ningún caso.	Desarrollar asociaciones público-privadas para la vigilancia nutricional Generar un papel activo como regulador entre la empresa privada y las comunidades	Dirección Regional de Salud
OCP6.2	Desarrollo de 3 asociaciones público-privadas con empresas del rubro alimenticio para vigilancia nutricional. Ritmo de avance: al año 2019, 1 asociación; al año 2020, 2 asociaciones; y al año 2021, 3 asociaciones.	Desarrollar asociaciones público-privadas para la vigilancia nutricional Generar un papel activo como regulador entre la empresa privada y las comunidades	Dirección Regional de Salud
OCP6.3	Establecer un convenio con el Ministerio de Economía y Finanzas orientado a mejorar el nivel de nutrición de la región. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio.	Gestionar el incremento del presupuesto dirigido al Programa Estratégico Articulado Nutricional Implementar procesos adecuados para el uso eficiente de los recursos para una adecuada provisión de bienes y servicios públicos	Dirección Regional de Salud
OCP6.4	Generar 3 convenios de capacitación en aspectos nutricionales con centros educativos especializados en medicina y nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios	Gestionar sesiones de capacitación sobre nutrición Establecer acuerdos de cooperación técnica con entidades gubernamentales y privadas	Dirección Regional de Salud
OLP7	El 2027 se habrá reducido el analfabetismo en la región a 13,000 personas.		
OCP7.1	Reducir el nivel de analfabetismo en la región al 1% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 al 8%; al año 2021 al 6%; al año 2023 al 4%; al año 2025 al 2%; y al año 2027 al 1%	Gestionar convenios para el desarrollo del nivel educativo básico de la región Generar un papel activo como regulador entre la empresa privada y las comunidades	Dirección Regional de Educación
OCP7.2	Incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a la región al 100% al 2027 mediante la generación de un fondo de proyectos dirigidos al mejoramiento de la educación en la región. Ritmo de avance: al año 2019 al 50%; al año 2021 al 60%; al año 2023 al 70%; al año 2025 al 80%; y al año 2027 al 100%	Gestionar eficientemente el presupuesto asignado a la región Desarrollar proyectos de inversión ejecutables para reducir el nivel de analfabetismo de la región	Dirección Regional de Educación
OCP7.3	Gestionar el incremento del presupuesto asignado a la región en 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 en 20%; al año 2021 al 40%; al año 2023 al 60%; al año 2025 en 80%; y al año 2027 en 100%	Gestionar el incremento del presupuesto dirigido a la educación básica	Dirección Regional de Educación
OCP7.4	Generar 10 convenios con entidades educativas nacionales e internacionales para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 6 convenios; y al año 2023, 10 convenios	Gestionar convenios para el desarrollo del nivel educativo básico de la región	Dirección Regional de Educación

Capítulo IX: Competitividad de la Región Cusco

Para el análisis de la Competitividad del Cusco se ha utilizado el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), que analiza las capacidades de todas las regiones del país para determinar la competitividad en la gestión de recursos, la generación de una mayor competitividad y el bienestar de la población.

9.1. Análisis Competitivo de la Región Cusco

A través del Diamante de Porter, herramienta utilizada en el Capítulo III, se analizará la competitividad de la región Cusco; para ello se evaluarán los factores críticos tomando en cuenta las condiciones: de los factores, de la demanda, de los sectores afines y de apoyo, y de la competencia y rivalidad.

En el ICRP (CENTRUM, 2016), la región Cusco se encuentra en el puesto 11 de las 24 regiones que existen a nivel nacional. El Cusco al 2014 tenía un índice de competitividad de 34.5, y al 2016 su índice de competitividad ha sido de 35.06, lo que determina en global un bajo nivel competitivo.

Condiciones de los factores. La región Cusco cuenta con una gran biodiversidad y calidad de tierras, sustentada en las 3'743,298 hectáreas de zona amazónica (ver Figura 50) (Gobierno Regional Cusco, 2017). La provincia de La Convención se encuentra situada en la zona amazónica, único lugar en el Perú que produce el cacao chuncho, considerado como uno de los más finos del mundo. Por otro lado, el clima y la geografía de la provincia de Anta son ideales para la producción de alcachofa, la cual es apreciada por su alta calidad. Asimismo, Cusco cuenta con una gran cantidad de camélidos, especialmente alpacas cuya fibra es utilizada para la producción de finas prendas de vestir. Lo expuesto representa un potencial agrícola y textil altamente valorable.

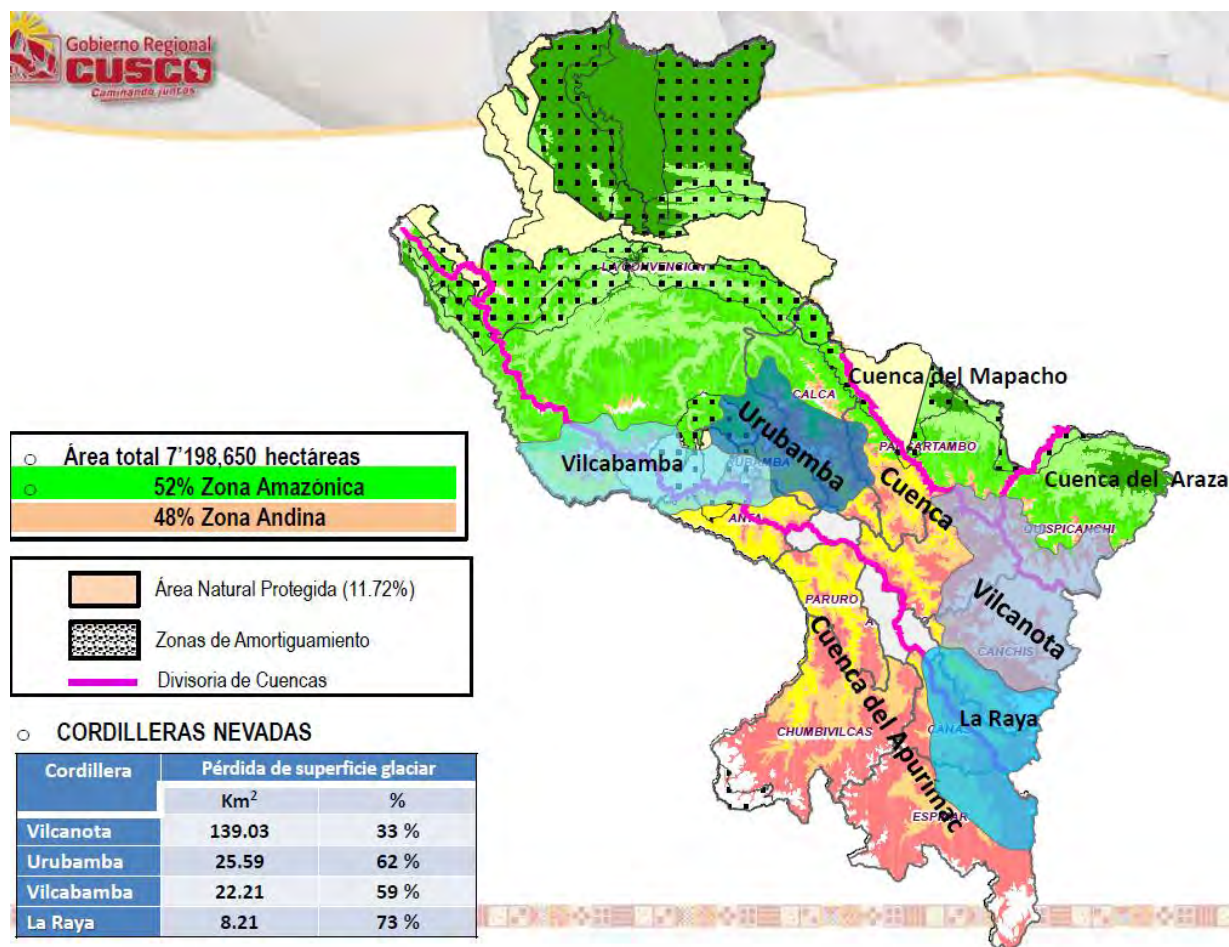


Figura 50. Cusco, sistema ambiental

Tomado de “PDCR Cusco al 2021, con Perspectiva al 2030”, por el Gobierno Regional del Cusco, 2017

(<http://www.transparencia.regioncusco.gob.pe/attach/presupuesto-participativo/2017/PDCR-CUSCO-2016-PROSPECT-2030-FINAL-2do-trimestre-2016.pdf>).

Uno de los puntos favorables con los que cuenta la región Cusco es su importante infraestructura de riego para el desarrollo de la agricultura, en donde el Proyecto Especial Sierra Centro Sur (PESCS) es el encargado de implementar obras de infraestructura en distintas ubicaciones estratégicas (MINAGRI, 2017c).

Tal como se indicó en capítulos anteriores, Cusco cuenta con un extraordinario legado histórico y un invaluable patrimonio cultural. Tal es así que cuenta con uno de los patrimonios culturales de la humanidad y mejor atracción turística del mundo: Machu Picchu. Esto representa un enorme potencial turístico que debe ser aprovechado. Para ello se requiere trabajar en la infraestructura turística, la cual actualmente es deficiente.

La región Cusco, sin duda, cuenta con un gran potencial agrícola, textil y turístico, los cuales para ser aprovechados requieren de una red vial en óptimas condiciones. La actual red vial de la región está compuesta principalmente por trocha carrozable y solo el 12% se encuentra asfaltada. Por otro lado, se tienen serias deficiencias en cuanto al servicio aeroportuario centrado principalmente en el Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete (CEPLAN, 2016a).

Condiciones de la demanda. Se presentan algunos aspectos favorables para la región Cusco, en cuanto al cacao existe una demanda mundial no satisfecha principalmente por el cacao fino de aroma, siendo los principales mercados el asiático y europeo. Por otro lado, existe una amplia demanda tanto en el mercado interno como externo de la alcachofa en conservas, la cual tiene una alta demanda externa en países como Estados Unidos, España y Francia. En cuanto a la alpaca, existe una gran demanda por prendas de vestir en mercados como Estados Unidos, China y Francia, sin embargo, no se ha tenido penetración en estos mercados, los cuales representan una gran oportunidad.

Con respecto al turismo, los principales mercados de interés de los cinco continentes consideran al Cusco (específicamente Machu Picchu) como principal destino turístico, con un promedio de gasto por día alto (US\$ 539), especialmente el de los turistas japoneses, quienes han mostrado mayor interés en el Perú como destino turístico.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. El turismo en el Cusco está orientado a una estrategia de diferenciación a través de la variedad de atractivos turísticos que posee. Por otra parte, la forma en la que se desarrolla es el turismo histórico, para competir en ese sentido con Buenos Aires en Argentina, como destino turístico en Latinoamérica; sin embargo, se plantea el desarrollo del turismo rural comunitario, cultural y de aventura. Asimismo, en las actividades agropecuarias, el Cusco plantea una estrategia de diferenciación al desarrollar cultivos como el cacao en su versión de cacao fino de aroma y la alcachofa en

conserva, dirigidos al mercado asiático; donde compite con regiones como San Martín e Ica, las cuales cuentan con una mayor productividad por hectárea.

En cuanto a la actividad textil, el Cusco se posiciona como líder en costos en la actualidad, al ser proveedor de Arequipa de fibra de alpaca; sin embargo, se plantea la elaboración de prendas de vestir, las cuales tienen un valor agregado que es apreciado en el mercado de EE. UU., China y Francia.

Sectores relacionados y de apoyo

El Cusco cuenta con el apoyo de sectores relacionados, principalmente el Estado, dada su importancia en el desarrollo económico del país. Asimismo, cuenta con el apoyo de la Organización Internacional del Cacao (OIC) para difundir y atraer el mercado internacional a la oferta de cacao fino de aroma que posee la región.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Cusco

Las ventajas competitivas con las que cuenta el Cusco son:

- La variedad de los recursos naturales que posee, referidos a suelos productivos destinados a la agricultura, los recursos hídricos y la población de camélidos para el sector textil.
- Los atractivos turísticos reconocidos mundialmente, además de la diversidad de atractivos adicionales.
- Infraestructura de riego, lo que es fundamental para el desarrollo de productos agrícolas.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Cusco

Los potenciales clústeres del Cusco son:

- **Clúster del cacao.** La región Cusco se encuentra ubicada geográficamente en medio de los clústeres de San Martín, Amazonas y Cajamarca, lo que haría una zona muy competitiva en cuanto a la producción de este cultivo. Sin embargo, el Cusco cuenta

con los recursos hídricos suficientes, además de la demanda internacional por cacao fino de aroma, lo que generará la especialización de la región en este cultivo, y así lograr ventajas competitivas frente a los rivales nacionales e internacionales.

- **Clúster del turismo.** La región Cusco cuenta con potencial en cuanto a variedad de atractivos turísticos para desarrollar un clúster en la zona. Sin embargo, cabe mencionar que el eje del potencial clúster sería Machu Picchu, y la actividad económica estrella del clúster estaría orientada al turismo rural comunitario, cultural y de aventura.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El Cusco debe aprovechar la ventaja comparativa que tiene con respecto al sector de turismo para desarrollar un clúster enfocado al turismo rural comunitario, cultural y de aventura. En ese sentido, los principales aspectos estratégicos que deberá enfrentar son:

- Desarrollo de infraestructura vial adecuada que permita acceder a los atractivos turísticos rurales para generar un circuito de visitas.
- Desarrollo de infraestructura turística.
- Capacitación de los pobladores para generar la experiencia del turismo rural comunitario.

El Cusco debe aprovechar la ventaja comparativa que tiene con respecto al cultivo del cacao y los recursos hídricos con los que cuenta. En ese sentido, los principales aspectos estratégicos que deberá enfrentar son:

- Desarrollo de infraestructura vial para el transporte de los cultivos.
- Capacitación de los agricultores para el cultivo del cacao fino de aroma de manera intensiva.

9.5. Conclusiones

El índice de competitividad de la región Cusco refleja un bajo nivel competitivo y evidencia el contraste entre la diversidad de recursos y la falta de infraestructura, innovación y de generación de valor agregado en sus productos, lo que muestra que existe una necesidad importante de contar con un plan estratégico para la región.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral mostrado en la Tabla 41 y Tabla 42 constituye la recopilación y consolidación de los resultados de los capítulos anteriores, como la visión, la misión, las estrategias, las políticas y los Objetivos de Largo y Corto Plazo. Asimismo, la evaluación estratégica muestra las acciones de seguimiento relacionadas a la asignación de recursos y responsabilidades para cada uno de los objetivos de corto plazo, alineados a las estrategias retenidas obtenidas y que fueron detallados en el Tablero de Control Balanceado

10.2. Conclusiones finales

A continuación, se presentan las siguientes conclusiones, luego de realizado el análisis de los aspectos más relevantes del presente plan estratégico para la región Cusco:

El Cusco tiene suficiente potencial en sus recursos naturales, biodiversidad, geografía y demografía para convertirse en líder en Latinoamérica en la producción de productos agropecuarios, textiles y turismo en el año 2027. Asimismo, la región será reconocida por sus altos índices de empleabilidad y bajos índices de analfabetismo y desnutrición. En ese sentido, las estrategias y objetivos que se plantean en el presente documento alinean la visión de la región, para así establecer las bases de su crecimiento económico y desarrollo social.

El resultado del análisis externo determina que existen oportunidades para la región en industrias como el turismo, agropecuaria y textil, en especial en el mercado asiático, donde los productos peruanos comienzan a ser reconocidos por su calidad. Por otra parte, el Cusco posee una posición competitiva fuerte en el sector turismo, debido a la diversidad y reconocimiento de sus atractivos turísticos; sin embargo, carece de infraestructura turística y vial significativa, lo que debilita su posición competitiva. Asimismo, cuenta con recursos hídricos importantes e inversión en infraestructura de riego significativa, pero carece de innovación tecnológica para potenciar el alcance de sus cultivos en el mercado internacional.

El análisis interno refleja las fortalezas que tiene la región en sus recursos naturales, geografía y clima apropiado para el desarrollo de actividades agropecuarias, importantes y diversos atractivos turísticos, y un gran porcentaje de camélidos como la alpaca para posicionarse como líder en el sector textil; sin embargo, la carencia de innovación, infraestructura y generación de productos con valor agregado perjudican la capacidad de respuesta a la creciente demanda internacional por los productos del Cusco.

El enfoque del gobierno regional y los gobiernos locales en el canon minero y de hidrocarburos como principales fuentes de ingreso limita el real potencial de la región y como consecuencia se tiene un decrecimiento en la productividad de los sectores agropecuario y textil, así como la reducción de la mano de obra en dichos sectores.

La poca fiscalización que existe en el sector turismo conlleva a una inadecuada administración del sector y como consecuencia a la mala calidad del servicio e infraestructura turística.

La alta burocracia en las entidades públicas y los intereses de algunos grupos económicos desincentivan la inversión privada. ALSUR CUSCO S.A.C. constituye un ejemplo de cómo la inversión privada genera mejoras económicas y sociales a la población a pesar de las barreras y el poco apoyo del gobierno regional.

La contribución de ALSUR CUSCO S.A.C. en el bienestar de la población es notable, ya que contribuye de manera positiva en áreas sensibles como salud, educación y vivienda a través de las capacitaciones técnicas y de idioma y el fomento de planillas basadas en empleos formales, lo cual rompe la creencia de que el gobierno es el único responsable de crear bienestar social en la población y valida la importancia de la inversión privada y el enfoque en el valor compartido.

Es por esta razón que los objetivos de largo plazo se centraron en: (a) el crecimiento del ingreso turístico, al tener como foco el turismo rural comunitario, cultural y de aventura;

(b) el crecimiento de los ingresos del cacao, al tener como foco el cacao fino de aroma; (c) el crecimiento de los ingresos por alcachofa, al tener como foco el desarrollo de plantas de procesamiento para la alcachofa en conserva; (d) el crecimiento de los ingresos por fibra de alpaca y sus derivados, al tener como foco la producción de prendas de vestir con amplio valor agregado; (e) el crecimiento del empleo directo, a través del éxito de los objetivos anteriores; (f) disminuir la desnutrición infantil; y (g) reducir el analfabetismo de la región. Para lograr estos objetivos de largo plazo se han retenido 17 estrategias, que a su vez serán necesarias para alcanzar la visión propuesta..

10.3. Recomendaciones Finales

A continuación, se presentan las principales recomendaciones que surgen del análisis realizado en el presente plan estratégico:

- Se recomienda al Gobierno Regional del Cusco implementar las estrategias propuestas en el presente Plan Estratégico, para el desarrollo económico y social de la región, a través de la convergencia de las autoridades, empresas privadas, asociaciones y gremios existentes.
- Establecer las condiciones necesarias para el desarrollo de las potencialidades del Cusco en sectores clave como turismo, agricultura y textil, y convertirse así en ejes para el desarrollo económico y social de la región, lo cual demanda el trabajo conjunto de las autoridades, empresas privadas y comunidades.
- Ejecutar los proyectos de mejora de la infraestructura presentados en el Plan Estratégico para el desarrollo del turismo, agroindustria y producción textil de fibra de alpaca. En ese sentido, la inversión debe realizarse para la infraestructura turística, vial, tecnológica y de riego, lo que proveerá de las condiciones necesarias para que la inversión privada genere proyectos, además de emprendimientos rurales, para reflejarse ello en la generación de empleo directo.

- Realizar alianzas con escuelas de turismo, emprendimiento y pequeños negocios, así como de diseño de moda; ello con la finalidad de capacitar a la población para aprovechar las oportunidades de empleo directo que se generarán con el crecimiento esperado de los sectores clave mencionados. En ese sentido, se debe crear visión innovadora y emprendedora en la población del Cusco, lo cual impactará positivamente en el nivel competitivo de la región y su capacidad para generar valor agregado en el producto final entregado al mercado, para lograr así mejores ingresos provenientes de un producto más elaborado.
- Establecer políticas orientadas a la integración comercial con países del continente asiático, como China, Singapur, Japón, entre otros; con la finalidad de establecer lazos comerciales que permitan el intercambio tanto de productos tangibles como intangibles como el conocimiento o desarrollo tecnológico, ya que es uno de los puntos más débiles que se tiene en cuanto a competitividad como región.
- Es importante el cuidado de los recursos con los que cuenta la región, tanto turísticos, geográficos como naturales. En ese sentido, es importante que exista una política de conservación de los atractivos turísticos históricos, lo que implica un compromiso por parte de las autoridades y la comunidad para lograr ese objetivo. Asimismo, es importante la conservación de los recursos naturales que posee el Cusco como los suelos y los camélidos, los que le brindan un potencial significativo para consolidar su liderazgo a nivel de Latinoamérica.

10.4. Futuro de la Región Cusco

Mediante la implementación del presente Plan Estratégico se espera convertir el amplio potencial que tiene la región en resultados financieros que permitan posicionarla como líder en Latinoamérica. Asimismo, la generación de empleo directo que se plantea

permitirá el logro de mejores condiciones de vida para la población rural, pues los proyectos deben estar enfocados en tener impacto directo en dicha población.

En ese sentido, las estrategias retenidas y los objetivos en general del presente Plan Estratégico se orientan a: (a) el crecimiento de los ingresos provenientes de los sectores clave de la región como es el turismo, la agricultura y la industria textil; y (b) las actividades que potenciarán los sectores clave mencionados se dirigen a generar empleo directo, es por ello que se plantea el turismo rural comunitario, cultural y de aventura para el turismo, el cultivo del cacao fino de aroma y de la alcachofa en conserva para el agrícola, y la fabricación de prendas de vestir basados en la fibra de alpaca.

Se debe considerar que el presente Plan Estratégico deberá ser revisado con periodicidad para el logro de la visión del Cusco al 2027, además de considerarse que, ante el atraso o incumplimiento de alguna de las estrategias u objetivos de este plan, es necesario replantear las acciones a futuro en la región, dado su carácter sistemático y de ejecución progresiva.

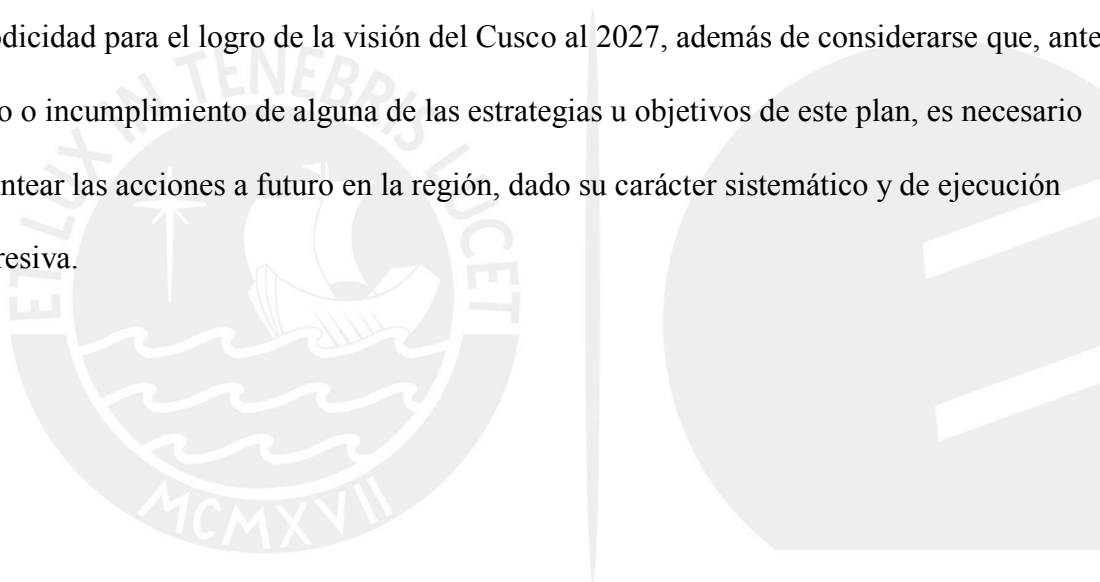


Tabla 41

Plan Estratégico Integral de la Región Cusco: Estrategias

Misión		Visión							Principios Cardinales	Valores
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7		
Desarrollar la región en aspectos sociales claves como el empleo formal, la desnutrición infantil y el analfabetismo, a través del desarrollo económico sostenible basado en la generación de sinergias productivas en los sectores agropecuario, textil y turismo, para promover el trabajo conjunto del sector público y privado en busca de la generación de valor compartido. Asimismo, el uso eficiente de los recursos naturales, el respeto por el patrimonio histórico cultural, el desarrollo de proyectos tecnológicos y el cuidado del medio ambiente aseguran el alto nivel competitivo en el mercado global, el fortalecimiento de los valores, la ética, el respeto de los derechos y el cumplimiento de los deberes.		En el 2027, Cusco se ubicará en el primer puesto del Índice de Progreso Social Regional del Perú con un puntaje mayor a 85, con la capacidad de satisfacer las necesidades de educación, salud y empleo de su población basado en el crecimiento económico promovido por la producción agrícola del cacao y la alcachofa, la producción textil de la fibra de alpaca y los servicios turísticos.							1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	Valor compartido, Honestidad, Lealtad, Respeto, Participación, Sostenibilidad, Responsabilidad, Optimismo
		Intereses Organizacionales		El 2027 el turismo generará US\$ 4,600 millones	El 2027 la industria del cacao generará US\$ 100'000,000.00	El 2027 la industria de la alcachofa generará US\$ 50'000,000.00	El 2027 la industria de la alpaca y sus derivados generará US\$ 50'000,000.00	El 2027 se tendrán 1'000,000 de empleos directos.	El 2027 no se tendrán casos de desnutrición infantil crónica de niños menores de 5 años.	
Estrategias									Políticas	1. Ser eficiente en el uso de los recursos de la región Cusco, tanto materiales, naturales o financieros. 2. Promover la participación, todas las personas de la región Cusco tienen derecho a participar de la gestión dentro de la región, ya sea de manera personal o a través de sus autoridades elegidas. 3. Respetar la ley y la misión institucional, el respeto de las normas de la sociedad y el cumplimiento del camino trazado es parte de este código de ética.
FO1	Desarrollar el turismo rural comunitario, de aventura y cultural, orientado a los turistas de China, EE.UU. y Canadá	X				X	X	X	1. Desarrollo social de la región a través del crecimiento económico regional	
FO2	Desarrollar un clúster de turismo	X				X	X	X	2. Incentivar el turismo a nivel mundial como atractivo histórico, cultural y de aventura	
FO3	Incrementar las áreas de cultivo para el Cacao y la Alcachofa		X	X		X	X	X	3. Estimular la inversión privada en la agricultura	
FO4	Desarrollar un clúster agrícola		X	X		X	X	X	4. Posicionar los productos agrícolas del Cusco a nivel mundial	
FO5	Integrar a los productores de fibra de alpaca, cacao y alcachofa para la generación de ferias internacionales de insumos textiles y agrícolas	X	X	X	X	X			5. Generación de valor agregado en la producción textil	
FO6	Utilizar los ingresos producto del canon para el financiamiento de proyectos para exportación de cacao fino de aroma a China, Japón y Corea		X			X	X	X	6. Redefinir los productos textiles a nivel mundial como ícono de calidad	
FA2	Desarrollar un programa de talentos a través de semilleros de innovación tecnológica para la agricultura, con el apoyo de las empresas agroexportadoras		X	X		X	X		7. Fortalecimiento de la asociatividad entre el sector público y el privado	
FA4	Crear una asociación público privada encargado de supervisar el uso apropiado de las tierras, dada su importancia como potencial del Cusco		X	X		X	X		8. Desarrollo de la investigación, tecnología e innovación en los procesos productivos	
FA5	Crear el área de vigilancia fitosanitaria, con la finalidad de mantener relaciones constantes con la Organización Mundial del Comercio (OMC) para conocer y participar activamente en aspectos relacionados a la normativa comercial en agricultura y ganadería		X	X	X	X	X		9. Invertir en infraestructura en las actividades económicas de la región	
DO1	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la creación de un circuito de acceso a los atractivos turísticos rurales comunitarios del Cusco, a través de obras por impuestos	X				X	X		10. Estimular la capacitación del capital humano	
DO2	Crear un fondo de inversiones para la formación de Pymes agroexportadoras, con el apoyo del sector financiero		X	X		X	X		11. Velar por el uso adecuado de los recursos naturales de la región	
DO3	Invertir en infraestructura vial asfaltada para la conexión entre las áreas de cultivo exportable y el puerto de Matarani, a través de obras por impuestos		X	X	X	X				
DO4	Desarrollar la industria de la moda en el Cusco a través de la creación de centros de diseño de modas e innovación textil orientado a incrementar la oferta turística y textil	X				X		X		
DO5	Generar un fondo de proyectos orientados al mejoramiento de la educación básica, técnica y universitaria, con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos de los sectores agrícola, textil y turismo	X	X	X	X	X	X	X		
DO6	Desarrollar una asociación pública privada con una empresa agroexportadora para establecer un programa dedicado a la vigilancia alimentaria de la población		X	X			X			
DA1	Desarrollar focos de integración tecnológica para innovar la oferta turística y agrícola actual, a través de acuerdos bilaterales con Singapur y Japón	X	X	X		X		X		
DA2	Generar un concurso público internacional de licitación del aeropuerto de Chincheros para su pronta habilitación, a través de obras por impuestos	X	X	X	X	X	X			
		RECURSOS								
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
		PLANES OPERACIONALES								

Tabla 42

Plan Estratégico Integral de la Región Cusco: Tablero de control

<p>Misión</p> <p>Desarrollar la región en aspectos sociales claves como el empleo formal, la desnutrición infantil y el analfabetismo, a través del desarrollo económico sostenible basado en la generación de sinergias productivas en los sectores agropecuario, textil y turismo con énfasis en el turismo rural comunitario, cacao, alcachofa y fibra de alpaca, para promover el trabajo conjunto del sector público y privado en busca de la generación de valor compartido. Asimismo, el uso eficiente de los recursos naturales, el respeto por el patrimonio histórico cultural, el desarrollo de proyectos tecnológicos y el cuidado del medio ambiente asegurarán el alto nivel competitivo en el mercado global, el fortalecimiento de los valores, la ética, el respeto de los derechos y el cumplimiento de los deberes.</p>	<p>Visión</p> <p>En el 2027, Cusco se ubicará en el primer puesto del Índice de Progreso Social Regional del Perú con un puntaje mayor a 85, con la capacidad de satisfacer las necesidades de educación, salud y empleo de su población basado en el crecimiento económico promovido por la producción agrícola del cacao y la alcachofa, la producción textil de la fibra de alpaca y los servicios turísticos..</p>							<p>Valores</p> <p>Valor compartido, Honestidad, Lealtad, Respeto, Participación, Sostenibilidad, Responsabilidad, Optimismo</p>		
	<p>Intereses Organizacionales</p> <p>1 Incrementar la producción agropecuaria del cacao y alcachofa</p> <p>2 Incrementar la producción textil de fibra de alpaca</p> <p>3 Desarrollo turístico con valor agregado</p> <p>4 Incrementar la cantidad de empleos directos</p> <p>5 Disminuir la desnutrición infantil</p> <p>6 Disminuir el analfabetismo</p>	<p>OLP1</p> <p>El 2027 el turismo generará US\$ 4,600 millones</p>	<p>OLP2</p> <p>El 2027 la industria del cacao generará US\$ 100'000,000.00</p>	<p>OLP3</p> <p>El 2027 la industria de la alcachofa generará US\$ 50'000,000.00</p>	<p>OLP4</p> <p>El 2027 la industria de la alpaca y sus derivados generará US\$ 50'000,000.00</p>	<p>OLP5</p> <p>El 2027 se tendrán 1'000,000 de empleos directos.</p>	<p>OLP6</p> <p>El 2027 no se tendrán casos de desnutrición infantil crónica de niños menores de 5 años.</p>	<p>OLP7</p> <p>El 2027 se habrá reducido el analfabetismo en la región a 13,000 personas.</p>	<p>Principios Cardinales</p> <p>1 Influencia de terceras partes</p> <p>2 Lazos pasados y presentes</p> <p>3 Contrabalance de los intereses</p> <p>4 Conservación de los enemigos</p>	
	<p>Tablero de Control</p>	<p>OCP1.1</p> <p>Incrementar el ingreso por turismo de la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%</p>	<p>OCP2.1</p> <p>Incrementar el ingreso que genera la industria del cacao en un 270% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 50%; al año 2021, el 100%; al año 2023, el 170%; al año 2025, el 220%; y al año 2027, el 270%</p>	<p>OCP3.1</p> <p>Incrementar el ingreso que genera la industria de la alcachofa con un ritmo de avance de US\$ 10'000,000.00, al 2019; US\$ 20'000,000.00, al 2021; US\$ 30'000,000.00, al 2023; US\$ 40'000,000.00, al 2025; y US\$ 50'000,000.00, al 2027.</p>	<p>OCP4.1</p> <p>Incrementar el ingreso que genera la industria de la alpaca y sus derivados con un ritmo de avance de US\$ 10'000,000.00, al 2019; US\$ 20'000,000.00, al 2021; US\$ 30'000,000.00, al 2023; US\$ 40'000,000.00, al 2025; y US\$ 50'000,000.00, al 2027.</p>	<p>OCP5.1</p> <p>Incrementar el empleo directo en la región en un 300% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%</p>	<p>OCP6.1</p> <p>Eradicar el problema de desnutrición infantil en la región al 2027 a través de la creación de un programa orientado al logro de la eficiencia y efectividad en los programas sociales de nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 14,400 casos; al año 2021, 10,800 casos; al año 2023, 7,200 casos; al año 2025, 3,600 casos; y al año 2027, ningún caso.</p>	<p>OCP7.1</p> <p>Reducir el nivel de analfabetismo en la región al 1% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 al 8%; al año 2021 al 6%; al año 2023 al 4%; al año 2025 al 2%; y al año 2027 al 1%</p>	<p>Tablero de Control</p>	<p>Código de Ética</p> <p>1. Ser eficiente en el uso de los recursos de la región Cusco, tanto materiales, naturales o financieros.</p> <p>2. Promover la participación, todas las personas de la región Cusco tienen derecho a participar de la gestión dentro de la región, ya sea de manera personal o a través de sus autoridades elegidas.</p> <p>3. Respetar la ley y la misión institucional, el respeto de las normas de la sociedad y el cumplimiento del camino trazado es parte de este código de ética.</p>
	<p>1 Perspectiva financiera</p> <p>2 Perspectiva del cliente</p> <p>3 Perspectiva interna</p> <p>4 Aprendizaje de la organización</p>	<p>OCP1.2</p> <p>Incrementar la infraestructura vial en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 15%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%</p>	<p>OCP2.2</p> <p>Incrementar los ingresos por la producción de cacao fino de aroma en un 300%. Ritmo de avance: al año 2019, el 60%; al año 2021, el 120%; al año 2023, el 180%; al año 2025, el 240%; y al año 2027, el 300%</p>	<p>OCP3.2</p> <p>Incrementar la infraestructura de riego en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%</p>	<p>OCP4.2</p> <p>Generar que la exportación de prendas de vestir tenga una participación del 70% de los ingresos de la industria de alpaca y sus derivados. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 20%; al año 2023, el 30%; al año 2025, el 50%; y al año 2027, el 70%</p>	<p>OCP5.2</p> <p>Desarrollo de 3 asociaciones público privadas para la gestión de los empleos directos generados. Ritmo de avance: en el año 2019, 1 asociación para el sector turismo; en el año 2020, 1 asociación para el sector agropecuario; y en el año 2021, 1 asociación para el sector textil</p>	<p>OCP6.2</p> <p>Desarrollo de 3 asociaciones público privadas con empresas del rubro alimenticio para vigilancia nutricional. Ritmo de avance: al año 2019, 1 asociación; al año 2020, 2 asociaciones; y al año 2021, 3 asociaciones.</p>	<p>OCP7.2</p> <p>Incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a la región al 100% al 2027 mediante la generación de un fondo de proyectos dirigidos al mejoramiento de la educación en la región. Ritmo de avance: al año 2019 al 50%; al año 2021 al 60%; al año 2023 al 70%; al año 2025 al 80%; y al año 2027 al 100%</p>	<p>1 Perspectiva financiera</p> <p>2 Perspectiva del cliente</p> <p>3 Perspectiva interna</p> <p>4 Aprendizaje de la organización</p>	
		<p>OCP1.3</p> <p>Al año 2027 la participación relativa del turismo rural comunitario en el ingreso por turismo del Cusco será de 4%; actualmente es de 1%. Ritmo de crecimiento: al año 2019, el 1.5%; al año 2021, el 2%; al año 2023, el 2.5%; al año 2025, el 3%; y al año 2027, el 4%</p>	<p>OCP2.3</p> <p>Desarrollar 14 ferias agropecuarias internacionales al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 ferias; al año 2021, 6 ferias; al año 2023, 8 ferias; al año 2025, 12 ferias; y al año 2027, 14 ferias</p>	<p>OCP3.3</p> <p>Desarrollar 6 plantas procesadoras de alcachofa al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 plantas; al año 2021, 3 plantas; al año 2023, 4 plantas; al año 2025, 5 plantas; y al año 2027, 6 plantas</p>	<p>OCP4.3</p> <p>Incrementar la infraestructura tecnológica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%</p>	<p>OCP5.3</p> <p>Reducción de la informalidad de un 83% a 10% al 2027 a través de la creación de un fondo de inversiones orientado al fomento de la formalización y desarrollo de las Pymes. Ritmo de avance: al año 2019, 70%; al año 2021, 55%; al año 2023, 40%; al año 2025, 25%; y al año 2027, 10%</p>	<p>OCP6.3</p> <p>Establecer un convenio con el Ministerio de Economía y Finanzas orientado a mejorar el nivel de nutrición de la región. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio.</p>	<p>OCP7.3</p> <p>Gestionar el incremento del presupuesto asignado a la región en 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019 en 20%; al año 2021 al 40%; al año 2023 al 60%; al año 2025 en 80%; y al año 2027 en 100%</p>		
		<p>OCP1.4</p> <p>Capacitar al 100% de la población rural en habilidades para desarrollar una sólida propuesta de valor sobre el turismo comunitario. Ritmo de avance: al año 2019, el 10%; al año 2021, el 30%; al año 2023, el 55%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%</p>	<p>OCP2.4</p> <p>Incrementar la infraestructura hidroeléctrica en un 100% al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, el 20%; al año 2021, el 35%; al año 2023, el 60%; al año 2025, el 80%; y al año 2027, el 100%</p>	<p>OCP3.4</p> <p>Generar 10 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación empresarial. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 6 convenios; al año 2025, 8 convenios; y al año 2027, 10 convenios</p>	<p>OCP4.4</p> <p>Desarrollar 8 escuelas de modas e innovación textil. Ritmo de avance: al año 2019, 1 escuela; al año 2021, 2 escuelas; al año 2023, 4 escuelas; al año 2025, 6 escuelas; y al año 2027, 8 escuelas</p>	<p>OCP5.4</p> <p>Generar 3 convenios de capacitación laboral para desempleados con instituciones orientadas a la empleabilidad. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios</p>	<p>OCP6.4</p> <p>Generar 3 convenios de capacitación en aspectos nutricionales con centros educativos especializados en medicina y nutrición. Ritmo de avance: al año 2019, 1 convenio; al año 2021, 2 convenios; y al año 2023, 3 convenios</p>	<p>OCP7.4</p> <p>Generar 10 convenios con entidades educativas nacionales e internacionales para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes al 2027. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenio; al año 2021, 6 convenios; y al año 2023, 10 convenios</p>		
		<p>OCP2.5</p> <p>Generar 14 convenios de capacitación con instituciones orientadas a la innovación y el desarrollo tecnológico aplicado al sector agropecuario. Ritmo de avance: al año 2019, 2 convenios; al año 2021, 4 convenios; al año 2023, 7 convenios; al año 2025, 11 convenios; y al año 2027, 14 convenios</p>								

RECURSOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PLANES OPERACIONALES

Referencias

- ¿Cómo Perú atacó la desnutrición crónica y se convirtió en un ejemplo mundial? (2017, 28 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/peru-ataco-desnutricion-cronica-convirtio-ejemplo-mundial-noticia-461317>
- Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AGCID]. (2016). *Chile y Perú firman acuerdo para fortalecer su cooperación internacional para el desarrollo de ambos países y terceros*. Recuperado de <https://www.agci.cl/index.php/noticias/1672-chile-y-peru-firma-acuerdo-para-fortalecer-su-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-de-ambos-paises-y-terceros>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (2018). *Objetivos estratégicos*. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/objetivos-estrategicos>
- Alcachofa de Anta para el Mundo. (2015, 30 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/archivo/866430-alcachofa-de-anta-para-el-mundo>
- Alcachofas en Conservas Perú Exportación 2017 Febrero. (2017). Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/03/alcachofas-conservas-peru-exportacion-2017-febrero.html>
- Anderson, C. (2014). *CEPLAN: Construyendo el Perú que todos queremos*. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/taller-avances-modernizacion/mesa1/2_CEPLAN-_Anderson.pdf
- Ayuso, M. (2015). Es el mejor colegio del mundo, es finlandés, y tiene tres cosas que los demás no tienen. *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-07-10/es-el-mejor-colegio-del-mundo-es-finlandes-y-tiene-tres-cosas-que-los-demas-no-tienen_897921

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016a). *Caracterización del departamento de Cusco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016b). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016c). *Caracterización del departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/San-Martin-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016d). *Caracterización del departamento de Ica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Ica-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016e). *Caracterización del departamento de La Libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016f). *Caracterización del departamento de Puno*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/Puno-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (s.f.). *Cusco: principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Atractivos.pdf>
- Banco de Datos Turísticos del Perú [BADATUR] (s.f.). *Perú: PBI del sector turismo*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
- Banco Mundial (2016a). *Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú 2017*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>

- Banco Mundial (2016b). *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Café*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo_2_Producto_Cafe_Final.pdf
- Banco Mundial. (2017). *Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú 2018*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
- Barnés, H. (2017). El secreto del sistema sanitario de Singapur: por qué es barato y eficiente al mismo tiempo. *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2017-10-07/sistema-sanitario-singapur_1454488/
- Cacao peruano llega a duplicar precio del mercado internacional debido a su alta calidad. (2016, 01 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/cacao-peruano-llega-duplicar-precio-mercado-internacional-debido-alta-calidad-147512>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016a). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021 con Perspectiva al 2030*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/PDRC-Cusco-al-2021-con-Prospectiva-al-2030.pdf>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016b). *El Perú en los Indicadores Mundiales*. Recuperado https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/INDICADORES_MUNDIALES_2016.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). *Imagen del Perú al 2030 (versión preliminar)*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/1.-Propuesta-de-Imagen-del-Per%C3%BA-al-2030-presentada-al-Acuerdo-Nacional-14.02.17.pdf/>
- CENTRUM Graduate Business School. (2016). Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Lima: CENTRUM Católica.
- CENTRUM Graduate Business School. (2017). Índice de Progreso Social Regional Perú 2017. Lima: CENTRUM Católica.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] & OCDE (2018). *Evaluación del desempeño ambiental: Perú 2017*. Recuperado de <http://www.oecd.org/countries/peru/evaluaciones-del-desempeno-ambiental-peru-2017-9789264289000-es.htm>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2017). *América Latina y el Caribe registrarán una tasa de crecimiento positiva en 2017, aunque aún baja*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-registrara-tasa-crecimiento-positiva-2017-aunque-aun-baja>
- CONCYTEC (2016a). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia tecnología e innovación tecnológica, CTI*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>
- CONCYTEC (2016b). *Programa nacional transversal de biotecnología 2016-2021*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/programas_cti/programa_biotecnologia.pdf

- CONCYTEC (2017). *I censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Recuperado de http://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Congreso de la República (2017). *Descentralización*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7D440C399122100C05205C600061B370/\\$FILE/BVCI0002447_4.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7D440C399122100C05205C600061B370/$FILE/BVCI0002447_4.pdf)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015). *Memoria Institucional*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/memoria_concytec_2015_final.pdf
- Contreras, C. (2017, 12 de agosto). ¿Guerra del Pacífico o Guerra del Salitre?, por Carlos Contreras. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/guerra-pacifico-guerra-salitre-carlos-contreras-noticia-449507>
- Crespo, A. & Martínez, R. (2017) Resumen Ejecutivo. *El mercado de la confección textil en China 2017*. ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017705973.html?idPais=CN>
- Cusco está perdiendo liderazgo como productor de café y cacao. (2015, 01 de febrero). *Inforregión*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/197095/cusco-esta-perdiendo-su-primer-lugar-como-productor-de-cafe-y-cacao-ampliacion/>

- Cusco todavía entre regiones con más analfabetismo. (2017, 2 de abril). *Universidad Continental*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/medios-uc/medios-impresos/cusco-todavia-regiones-mas-analfabetismo-sol-del-cusco/>.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.rev.). Lima-Perú: Pearson Educación del Perú S.A.
- El bono demográfico de Perú se extenderá hasta 2038, dijo la CAF ¿Qué implica? (2016, 25 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bono-demografico-peru-extendera-2038-dijo-caf-implica-118804>
- El Gobierno oficializó la creación de una región militar en el VRAE (2009, 15 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/politica/gobierno/gobierno-oficializo-creacion-region-militar-vrae-noticia-234210>
- El pequeño país que alimenta al mundo (2017, 28 de setiembre). *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/mundo/pequeno-pais-alimenta-mundo_0_HJSQOocjZ.html
- Espinosa, A., Beramendi, M., & Zubieta, E. (2015). Identidad nacional y bienestar social: una síntesis meta-analítica de estudios en Argentina, México y Perú. *Interamerican Journal Of Psychology*, 49 (1), 27-39.
- Estos son los productos emblemáticos que exporta Cusco al mundo. (2017, 02 de noviembre). *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-estos-son-productos-emblematicos-exporta-cusco-al-mundo-688349.aspx>
- Exportaciones de fibra de alpaca se duplican a noviembre (2018, 12 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/exportaciones-fibra-alpaca-duplican-noviembre-noticia-488713>
- Flores-Castro, B. (2017). Crecimiento económico en Arequipa supera el promedio del país. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/crecimiento-economico-en-arequipa-supera-el-promedio-del-pais-749083/>

Fondo Monetario Internacional [FMI] (2017). *Perspectivas económicas: Las Américas*.

Recuperado de

<http://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2017/10/11/wreo1017>

Global Fire Power (2017). *2017 Peru Military Strength*. Recuperado de

https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru

Gobierno aspira aumentar ingresos por exportación de cacao al 2025. (2016, 02 de diciembre). *El Universo*. Recuperado de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2016/12/02/nota/5933779/gobierno-aspira-aumentar-ingresos-exportacion-cacao-2025>

Gobierno Regional del Cusco - Dirección Regional de Agricultura Cusco [DRAC] (2018).

Funciones. Recuperado de <http://www.dracusco.gob.pe/mision>

Gobierno Regional del Cusco - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco [DIRCETUR] (2018). *Funciones*. Recuperado de

<http://www.dirceturcusco.gob.pe/funciones-2/>

Gobierno Regional del Cusco - Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente [GRRNGMA] (2018). *Funciones*. Recuperado de

<http://grnn.regioncusco.gob.pe/funciones-generales-de-la-gerencia/>

Gobierno Regional del Cusco (2017). *PDRC Cusco al 2021, con Perspectiva al 2030*.

Recuperado de <http://www.transparencia.regioncusco.gob.pe/attach/presupuesto-participativo/2017/PDRC-CUSCO-2016-PROSPECT-2030-FINAL-2do-trimestre-2016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017d). *Perú: indicadores de la gestión municipal 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017e). *Informe técnico: evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017f). *Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento 2007-2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017g). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_ene-feb-mar2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2000). *Perú: estadísticas del medio ambiente, 2000*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0351/indice.HTM>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Perú: principales indicadores departamentales 2009-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Cusco compendio estadístico 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1493/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Estimaciones y proyecciones de la población*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Población económicamente activa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economically-active-population/>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA] (2008). *Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Integración del Perú al Mundo. (2016, 10 de mayo). *El Peruano*. Recuperado de

<http://www.elperuano.pe/noticia-integracion-del-peru-al-mundo-40823.aspx>

La batalla contra la desnutrición y anemia no termina en Cusco. (2016, 14 de noviembre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/989795-la-batalla-contra-la-desnutricion-y-anemia-no-termina-en-cusco>

Lugares Patrimonio de la Humanidad Machu Picchu (s.f.). *National Geographic*. Recuperado de <http://www.nationalgeographic.es/viaje-y-aventuras/lugares-patrimonio-de-la-humanidad-machu-picchu>

MINAGRI: Perú es el mayor productor de alpaca del mundo. (2017, 04 de Agosto). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minagri-peru-mayor-productor-alpaca-mundo-140959>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2012). *MINAG declara patrimonio natural de la nación al cacao peruano*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2012/6836-minagri-declara-patrimonio-natural-de-la-nacion-al-cacao-peruano>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017a). *Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/plan-nacional-ganadero.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017d). *Perú es el mayor productor de fibra de alpaca en el mundo*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antteriores/notas-2017/19720-peru-es-el-mayor-productor-de-fibra-de-alpaca-en-el-mundo>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017e). *Plan Ganadero 2017-2021*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=10978:diagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *San Martín: cosechando desarrollo en el campo*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/sanmartin.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017c). *Cusco: cosechando desarrollo en el campo*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/cusco.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016a). *Medición económica del turismo*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/medicion_economica_turismo_alt
a.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016b). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Cacao chuncho del Cusco ingresará a mercados internacionales con marca colectiva Kall Kakao* Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/cacao-chuncho-del-cusco-ingresara-a-mercados-internacionales-con-marca-colectiva-kall-kakao/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). *Marco macroeconómico multianual 2018-2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Educación [MINEDU] (2017a). *Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2011-2015 (% del total)*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p_auth=bNrQh0rQ&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St_idCuadro=373

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017b). *Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2016 (% del total)*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p_auth=t1eHT20f&p_p_id=TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG&p_p_lifecycle=1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tenden

=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-
1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tenden-
cias2016portlet_INSTANCE_t6xG_idCuadro=223

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2017). *Principales proyectos de infraestructura de transportes por departamento*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/proyectos/2017/may17/08_cusco.pdf

Ministerio del Ambiente (2016). *Guía del Sistema Nacional de Gestión Ambiental*.

Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/guia-sistema-nacional-gestion-ambiental>

Nieves, V. (2018). Holanda revoluciona la agricultura: exporta más alimentos que España y Francia juntas con métodos sostenibles. *El Economista*. Recuperado de <http://www.economista.es/economia/noticias/8885958/01/18/Holanda-revoluciona-la-agricultura-exporta-mas-alimentos-que-Espana-e-Francia-juntas-con-metodos-sostenibles.html>

París celebra su mejor verano turístico desde hace diez años (2017, 3 de setiembre). *Revista de Arte*. Recuperado de <https://www.revistadearte.com/2017/09/03/paris-celebra-su-mejor-verano-turistico-desde-hace-diez-anos/>

Perú fue elegido como mejor destino culinario y Machu Picchu como atracción turística del mundo. (2017, 10 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-mejor-destino-culinario-machu-picchu-atraccion-turistica-mundo-222441>

Por qué China compra más concentrado de cobre a Perú que a Chile (y qué dice eso sobre el futuro de las dos naciones sudamericanas). *BBC*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-41546200>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. (6a ed.). Madrid, España: Grupo Planeta

- PromPerú (2015). *El Perú como destino para la operación turística*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PromPerú (2017). *Expectativas del turismo mundial al cierre del 2017*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/turismo/Boletines/2017/Dic/expectativas-del-turismo-mundial-al-cierre-del-2017.html>
- PromPerú. (2016). *Alpaca del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/er-arequipa-2016-rojas.pdf>
- Provincia de Anta Región Cusco. (2016, 10 de Febrero). *Portal Sicuani Noticias*. Recuperado de <http://www.sicuaninoticias.pe/2016/02/provincia-de-anta-region-cusco.html>
- Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de la Haya. (2014, 28 de Enero). *BBC*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az
- Región Cusco es el mayor productor nacional de la fibra de alpaca. (2017, 25 de Octubre). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-region-cusco-es-mayor-productor-nacional-de-fibra-alpaca-687487.aspx>
- Rex, J., & Núñez, R. (1998). La identidad nacional en el Estado democrático multicultural. *Revista Mexicana De Sociología*, 60(1), 21-35
- Senasa. (2015). *Qué es SENASA*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2018a). Principales 10 países importadores de alcachofa. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfich

aproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2011%20&pnomproducto=%20Alc
achofa

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2018b). Ficha comercial de La Libertad. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LA_LIBERTAD.PDF

Spurrier, W. (2013). Ruta del cacao. *El Comercio*. Recuperado de

<http://www.elcomercio.com/opinion/ruta-del-cacao.html>

TLC Perú-China cumple siete años de vigencia, ¿cómo evolucionó el comercio bilateral?

(2017, 16 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tlc-peru-china-cumple-siete-anos-vigencia-evoluciono-comercio-bilateral-133171>

Venezuela, la crisis y la capacidad de Perú para afrontar una ola migratoria. (2017, 09 de

mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/venezuela-crisis-capacidad-peru-afrontar-ola-migratoria-134666>

VRAEM: aprueban reconversión de cultivos de hoja de coca (2015, 8 de marzo). *El*

Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/vraem/vraem-aprueban-reconversion-cultivos-hoja-coca-340809>

World Economic Forum [WEF] (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2016_17.pdf

World Economic Forum [WEF] (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

Apéndice A: Entrevista a Mariela Lima Hurtado

Objetivo general. Conocer el enfoque, principales retos y las expectativas de ALSUR Cusco S.A.C. respecto al sector agropecuario de la región y la contribución de las entidades públicas, especialmente los gobiernos locales y regionales.

Fecha. Miércoles 11 de agosto de 2018.

Entrevistada. Mariela Lima Hurtado es ingeniera agroindustrial, formada en la Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco [UNSAAC]. Cuenta con una maestría en Calidad y Seguridad Alimentaria de la Universidad de Valencia de España. Actualmente se desempeña como jefa de sistemas integrales de gestión y seguridad patrimonial de ALSUR Cusco S.A.C.

Cuéntanos sobre ALSUR, ¿es una empresa de capital peruano? Es una empresa de capital peruano y español. Pertenece al grupo ALSUR Arequipa, viene funcionando desde el 2014 y exporta el 100% de su producción. Trabajamos solo con alcachofa y contamos con dos líneas de producción, conserva y congelado.

¿Cuentan con alguna certificación? Contamos con la certificación BCR Global Standard for Food Safety que evalúa los estándares de calidad e inocuidad de los alimentos, acabamos de pasar una auditoria el 18 de febrero de este año. Estamos trabajando en la certificación BASC que asegura que nuestra carga es lícita. Cumplimos con los requisitos que solicita la Ley FSMA de la FDA para exportaciones a EEUU, estamos aplicando en setiembre de este año para la certificación. Cumplimos con el sistema HACCP para asegurar la inocuidad de los alimentos.

¿Cómo es la producción de la alcachofa, es estacional? La producción es estacional, la helada mata los cultivos y dependemos mucho del clima. En campaña alta contamos con 1,200 trabajadores y corresponde a los meses de diciembre, enero y febrero. En campaña baja

contamos con 500 trabajadores. Anteriormente teníamos seis meses de para y este año se tiene planificado tener solo dos meses.

¿Antes de la alcachofa qué se cultivaba? Antes se cultivaba maíz y se dedicaban a la ganadería.

¿Por qué se decidió por la alcachofa? Se decidió por el cultivo de la alcachofa porque detectaron que en esta zona se tiene un alto rendimiento en comparación con Arequipa se llega hasta un 50% más. El clima hace que la alcachofa se compacte más y el porcentaje de fibra es bastante baja. Adicionalmente se aprovecha la lluvia, lo que hace que sea más natural.

¿Tienen planificado ampliar sus cultivos? Se tiene planificado ampliar a cuatro nuevos campos en la zona del Valle Sagrado.

¿Sus empleados son de la zona? el 90% de nuestros trabajadores son de Anta y el resto del Cusco. La mayoría de los trabajadores administrativos son del Cusco. Los trabajadores cuentan con todos sus beneficios.

¿Cómo aporta la empresa a la población? Se les da un canon, se apoya en todo lo que las autoridades solicitan en beneficio de la población. Los trabajadores cuentan con un salón comunal, una guardería y la movilidad, todo esto financiado por la empresa. Estamos terminando de acondicionar nuevas vías para hacer más directa la entrada y salida de camiones.

¿A qué países exportan? Exportamos a EE. UU. y España.

¿A través de qué puerto? Lo que producimos va directo al puerto del Callao y a través de Matarani sale lo que enviamos a Arequipa, que es principalmente carga refrigerada y producto en seco.

¿Cuáles son las principales barreras que tienen que enfrentar? Existen muchas demoras por parte del gobierno y las autoridades. Por ejemplo, tenemos demoras en INDECI,

el recojo de los residuos sólidos, para ello se utiliza el relleno sanitario de Anta y las gestiones con la municipalidad son muy complicadas. SUNAFIL realiza demasiadas auditorias inopinadas. INDECI exige que coloquen las señaléticas, pero podrían contaminar los alimentos y entra en contradicciones con lo que se exigen las certificaciones internacionales, algunos auditores lo entienden y eso ayuda, pero la mayoría no lo entiende y colocan multas. No existen incentivos para el empleo directo, las medidas que toma el gobierno nos afectan directamente, por ejemplo, con el aumento del sueldo mínimo vamos a tener que reducir el personal y buscar la automatización, esto debido a que debemos optimizar mucho el costo de mano de obra.

Otra de las barreras fue el tema de la mano de obra, la mayoría de nuestros trabajadores hablan quechua y no entendían las normas que debemos cumplir, para ello hemos tenido que enseñarles español, contratar a personas que hablen quechua para que nos ayuden con la comunicación y realizamos una capacitación constante.

¿La empresa invierte en capacitación? Si claro para lograr lo que tenemos debemos capacitar constantemente, nos ven como un talento humano, hace poco al jefe de mantenimiento lo mandaron a capacitarse a España y en mi caso me han capacitado en temas de seguridad y salud ocupacional.

Apéndice B: Entrevista a Boris Mujica Paredes

Objetivo general. Conocer el enfoque, principales retos y las expectativas de del gobierno local respecto al sector agropecuario, textil y turístico de la región y la contribución de las entidades privadas en el desarrollo social de la población.

Fecha. Miércoles 11 de agosto de 2018.

Entrevistado. Boris Mujica Paredes, Regidor del Gobierno local 2011-2018, abogado de profesión, magíster en economía y gestión pública, presidente de la mesa de concertación de lucha contra la pobreza, coordinador del programa pro descentralización de USAID, coordinador del programa de cooperación española para ver la hispano-gobernabilidad de varias provincias del Cusco y finalmente miembro del CTR del Gobierno regional de Cusco, concejal técnico de la comisión del presupuesto participativo regional hace 8 años. Participe de los planes de 2011-2012, plan de emergencia infantil 2006, plan de salud del 2007 y proyecto educativo regional 2007, y la actualización del plan 2021 elaborado en el 2009.

¿Cuál es su opinión sobre la inversión privada en la región Cusco respecto a agroindustria, textiles y turismo? La promoción de la inversión privada es lenta en el Cusco. El proyecto de ALSUR ha sido una iniciativa privada, donde el gobierno regional no ha tenido participación. No es sencillo cambiar los patrones de cultivos tradicionales, al ser algo nuevo no se cuenta con la experiencia ni el conocimiento, por lo que existe mérito absoluto de los empresarios privados. La cámara de comercio se está involucrando de alguna forma en la agroexportación, pero no es el foco principal, lo mismo en turismo. No existe una integración entre las empresas que participan del turismo como agencias, transporte, hospedaje, entre otras, pues cada una tiene sus propios gremios y avanzan por su lado; los esfuerzos son de cada uno. El gobierno regional manifiesta que no tiene claro cómo debe desarrollarse la industria del turismo. Respecto al cacao, a pesar de la antigüedad del sector de más de 30 años, incluso siendo proveedores de marcas reconocidas como la ibérica, no ha

crecido mucho ni se ha buscado mejor calidad en las zonas de cultivo. Los alpaqueros de las zonas altas trabajan más con empresas de Arequipa, a las cuales les proveen la materia prima.

¿Por qué no hay claridad por parte del gobierno respecto a los temas mencionados en la pregunta anterior? Lamentablemente, existe una miopía en cuanto a la inversión privada por parte del gobierno regional. El canon les está cerrando la visión con la idea de que es la solución a los problemas sociales, la idea es buscar más recursos. Se hizo en el 2015 con el plan de competitividad nacional que no se ha implementado, se llegó a definir los puntos en maíz, café, cacao y té y en turismo que está abierto a todos los escenarios, es claro que no existen personas especializadas para esta implementación. La promoción de la inversión privada debería quedar en manos de especialistas, pues se está reaccionando a la demanda, sin generarla.

Como Gobierno Local, ¿qué se puede hacer para la atracción de la inversión privada? Los gobiernos locales tienen como misión crear las condiciones propicias para el turismo, siendo la seguridad ciudadana uno de los factores principales, asimismo la generación de reglas claras, que ha tenido un retroceso ya que por ejemplo hace más de 3 años se está tramitando un cambio de uso en la licencia municipal y proyectos como este están entrampados por la burocracia prevalente y que está ligado a intereses de algún grupo empresarial, siendo una mala señal respecto a una inversión de más de 60 millones de dólares.

Respecto al caso de ALSUR en Anta, ¿cuál es la relevancia de la infraestructura vial y agrícola desde el punto de vista del gobierno regional? Vías en buen estado es la labor básica del gobierno local, en vista a esto buena parte del canon se han destinado a este fin. Respecto a la agricultura, se han aplicado mal los recursos para proyectos de irrigación, pues se han desarrollado en las zonas altas y no en los valles donde la capacidad de producción se incrementa.

¿Y con respecto al gobierno local? Falta la priorización de los objetivos o proyectos a desarrollarse. Por ejemplo, en el ingreso vial a Cristo Blanco, hay vías deterioradas, por más de 15 años, aún no hay proyectos de mejora en este servicio, considerando un acceso de 400 metros aproximadamente. Al parecer es un tema de priorización en el destino de los recursos, pues siguen siendo importantes más no prioritarios, pues son las condiciones actuales en varios atractivos turísticos. En conclusión se considera relevante y urgente la creación de nuevos circuitos turísticos fuera de Machu Picchu, pues ya está colapsado con 5,000 turistas diarios, se debe hacer urgente la creación de un teleférico, con un concesionario privado que lo haga, romper el monopolio de transporte para el acceso a Machu Picchu, la fiscalización a través de la dirección general de comercio exterior y turismo para velar por la calidad de servicio de todos los operadores, pues es la única entidad que percibe fuera del dinero del estado central un 10% del recaudo, es decir más de 20 millones de dólares, por lo que debería reinvertirse en pagar gente que controle y fiscalice en función a estándares y reglamentos. El potencial turístico de la región puede ayudar a generar nuevos espacios en cuanto al mismo turismo, pues existen una cantidad impresionante de circuitos de turismo que aún no son conocidos y que podrían generar mayores recursos.

¿Cómo consideras que se podrían agilizar los temas burocráticos que afectan la inversión privada? En este aspecto hay un grado de lentitud que hace que quienes quieran invertir vean una barrera y es una falla muy grande por la mala señal que se da al inversionista, por ejemplo, una licencia de funcionamiento para agencia de viajes puede tardar más de 20 días, para una empresa de transporte se retrasan los permisos, a gestión no es rápida, y así en todos los sectores.

¿Cuál consideras que es la causa de esta ineficiencia? La corrupción, para agilizar permisos y autorizaciones debe erradicarse.

¿Existe alguna forma en la que el gobierno local o regional puede intervenir para mejorar la barrera del idioma y la burocracia? Si, con planes de capacitación y mejora de las capacidades de la gente, haciendo una reingeniería de los pasos y trámites que actualmente pasan por 5 oficinas sin necesidad, pudiendo resumirlas en un par.

¿Podríamos presentar nuestro planeamiento estratégico al gobierno regional? Si es importante que alguien como Ronald Concha, funcionario nombrado hace 20 años y actual Gerente General lo vea y desde su perspectiva le dé el valor correspondiente.



Apéndice C: Entrevista a René Bonet Gutiérrez

Objetivo general. Conocer el enfoque, principales retos y las expectativas de del gobierno regional respecto al sector agropecuario, textil y turístico de la región y la contribución de las entidades privadas la contribución de las entidades privadas en el desarrollo social de la población.

Fecha. Miércoles 11 de agosto de 2018.

Entrevistado. René Bonet Gutiérrez, economista de profesión, asesor de la gerencia general del Gobierno Regional de Cusco. Colaborador de la gerencia de planeamiento con participación en la formación de planes, manejos territoriales y participación en la OPI (Oficina de Programación e Inversiones) de Cusco.

¿En qué se basa el plan estratégico de la región? El proceso de planificación se basa en una primera etapa en la metodología de alcanzar un objetivo común en función a escenarios, donde ya no se contempla el modelo prospectivo pues es solo un ejercicio académico que no refleja varios objetivos. La segunda etapa tuvo un cambio de directiva, se basa en indicadores de desarrollo sostenible. El Perú aspira a la OCDE y ya se cuenta con una imagen prefijada hasta 2030. Un tercer punto son las potencialidades del cusco basadas en el turismo, pues cusco vende y se han generado un incremento de 3.2 millones de visitantes, incrementando la actividad económica del cusco, en el 2007 Cusco aportó 2.5% al PBI al 2018 se llega al 4.4%, con sustento en el desarrollo minero, hidrocarburos, manufactura con una pequeña baja pero sigue siendo importante, respecto al tema agropecuario se ha tenido decrecimiento pese a que hay espacios pequeños espacios que han logrado posicionarse, llevándonos a una economía de exportación como el caso de la alcachofa en la zona de Anta que aún sigue siendo insuficiente. El cacao en la zona del valle ha sufrido una caída por una plaga que ha destrozado la producción, generando alertas y compromisos con los agricultores para desarrollar investigación con el apoyo de las agencias agrarias del gobierno regional. El

gobierno regional tiene sus propias redes desconcentradas en todo el territorio, agencias agrarias, la gerencia general ve el tema administrativo, la gerencia administrativa ve el planeamiento

¿Cuáles son los principales indicadores del Cusco? El sector agropecuario concentra la mayor cantidad de mano de obra en la región, sin embargo, hubo un decrecimiento en este sector en los últimos años, lo que es preocupante porque a mediano y largo plazo se prevén problemas de producción agrícola, la mano de obra en campo está envejeciendo. La presencia del canon, que permite financiar proyectos estratégicos, está concentrando mucha mano de obra y hace que la gente migre a otros municipios, son efectos que no se controlan. El turismo es un motor de emprendimiento, hay un flujo de incremento de turismo lo que involucra la capacidad instalada que aún no está al 100%, el aeropuerto de Chincheros que está pendiente, la planta de fraccionamiento de gas Kepashiato que también es controlado por el canon y que tiene como objetivo fortalecer la energía considerando el cambio climático que viene desapareciendo al agua dulce.

¿Qué ha involucrado el fomento de turismo? Cusco ha tardado 25 años para posicionarse en el mercado como atractivo turístico colocando a Machu Picchu en la posición actual en base al trabajo de marca y maravillas del mundo. Es importante considerar que el tipo de turismo que llega a Cusco es adulto y culto, es un turismo familiar, por lo que se vende turismo vivencial, se busca como articular la oferta turística local a un turismo Machu Picchu, como el caso de Choquequirao que se busca sea un nuevo destino con alta demanda. El turismo es de ingresos medios con ruta Lima-Cusco-Lima se ha observado que los días de estancia son cortos, por lo que el paquete debe ser directo para abrir nuevas estancias turísticas, por ello Chincheros es importante para ofertar más atractivos turísticos. Se ha mejorado la capacidad de recepción de turistas por el incremento de visitantes desde el 2001, 2002 y 2003, al a fecha se ha duplicado a 3 millones. Hay diversidad Cusco ha adaptado sus

casas para alojar a los visitantes, haciendo que los pobladores migren a la periferia para liberar el centro histórico y destinarlo a hoteles. Todo el entorno de chincheros ha sido comprado, pero hay incertidumbre por la detención del proyecto.

¿Han considerado a los referentes mundiales en turismo respecto a transporte público, información, infraestructura vial? Se ha hecho una vía alterna de chincheros a Cusco de 15 minutos para mejorar la capacidad de recepción de turistas, incluso con el 60% de la ruta lotizado. Sin embargo, al ser el Perú un país emergente, aún hay temas no resueltos como salud, educación.

¿La inversión privada puede complementar los temas no resueltos de educación y salud? El estado ha sacado la mano de la economía, de acuerdo con el neoliberalismo, sólo trata políticas monetarias y fiscales, lo que se puede es generar condiciones para que la empresa privada pueda intervenir donde al estado no le compete, el estado no genera capital. Existe una cartera pesada de proyectos que aún no han logrado posicionarse en la real necesidad del Cusco en el ámbito social y económico. La inversión privada corresponde a una competencia nacional, sólo se ha trabajado con obras por impuesto y la APP's, pero con problemas de sobrevaloración de costos sin generar buenas condiciones. El canon del gobierno regional ya está comprometido hasta el 2021, no se cuenta con recursos; además se tienen 526 proyectos abiertos con 200 en proceso de cierre que va a ayudar a generar nuevo abanico de proyectos para generar mejores dinámicas en la economía del Cusco. El estado debe controlar procesos ambientales, un inversionista necesita buenas carreteras entre otros, actualmente empresarialmente el Cusco ha caído, se cuenta en su mayoría con micro y pequeñas empresas, con ellos hay impuestos pequeños, lo único grande es el canon.

¿Cómo afecta la burocracia a la consecución de proyectos o a la atracción de la inversión? Esta gestión se ha encargado de cerrar proyectos, con 67 cerrados en este año en temas de educación y salud, en términos de inversión en educación se inauguró una escuela

con aulas inteligentes, aún falta el equipamiento y la capacitación docente, más del 60% de Cusco son zonas rurales, lo que genera limitaciones. En salud hay centros de salud, pero el tema es la sostenibilidad del proyecto aún está detenido, no hay gasto corriente para la operación, el ciclo no se completa. La implementación ha sido lo complicado por las políticas de gasto corriente que solo se mantiene.

¿Cómo afecta de desconcentración del gobierno nacional? El proceso de descentralización se inició en el 2002, pero lo más preocupante es el proceso que se ha estancado y controlado por el MEF. Antes el gobierno regional decidía los recursos para poderlos ejecutar, pero existen sistemas de bloqueo por rentabilidad económica de los proyectos. No se ha iniciado un proceso de descentralización fiscal, se debe dar un sinceramiento fiscal donde se genera la operación comercial, siendo esta la localidad donde se debería pagar el tributo, por ejemplo, LATAM tributa solo en Lima, pero la gran mayoría de sus ventas se dan en el Cusco, también se transfieren funciones, pero no recursos, y los gobiernos regionales y locales dependen de la disponibilidad del gobierno nacional con la colocación de techos presupuestales.

Como gobierno regional, ¿qué es lo que se está haciendo para fomentar la inversión privada? Se trabaja con Pro Inversiones, pues es la instancia de asesoramiento, como gobierno regional se están trabajando las APP's, hay dos proyectos financiados y que están casi terminados, hay proyectos que no cumplen su tiempo proyectado como el caso del hospital de nivel 4 o 5 con muchas complicaciones que han elevado los recursos. La gestión actual debería cerrar el proyecto para generar condiciones de la inversión privada, se ha generado una cartera de proyectos para obras por impuesto, siendo esta la forma de que el gobierno regional está fomentando la inversión privada enfocada en temas sociales y descontados en sus impuestos. Con la construcción de vías, también se genera inversión.

ALSUR como ejemplo de los efectos de la inversión, ¿cómo está percibido por el Gobierno Regional? No lo tienen mapeado. Pero existen miras a la producción y exportación orgánica.

Respecto a la fibra de alpaca, ¿cuál es el motivo de que la producción se realice en Arequipa y no en Cusco como productor y con mejores condiciones? Se han tenido corredores para el tratamiento de la alpaca, no es problema que Arequipa transforme, pues en el mercado artesanal se trabaja una nueva dinámica para que Cusco genere valor agregado a la materia prima. Finalmente se está trabajando en la capitalización de los emprendedores de miel, lácteos y trucha.

