

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA EL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Región Apurímac

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Castro Palomino, Jenny

Farfán Achamiso, Carlos Vicente

Luján Alburqueque, Eduardo Martín

Saldarriaga Salsavilca, Humberto Ricardo

Asesor: Aguilar Rengifo, Juan Manuel

Santiago de Surco, Junio del 2015

Agradecimientos

A nuestra familia porque nos brindaron su apoyo para continuar con nuestros estudios y lograr el objetivo trazado para un futuro mejor y ser un orgullo para ellos.

A la institución educativa CENTRUM y maestros quienes nos brindaron sabias enseñanzas y su experiencia de gran valor.

A nuestro asesor, quien nos apoyó en la realización del presente trabajo.



Dedicatoria

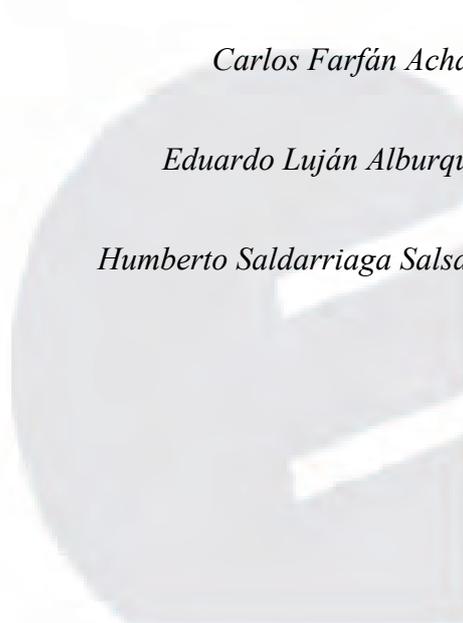
A Dios, por darme la vida y ser mi guía. A nuestras queridas familias por su apoyo incondicional y aliento constante durante todo este tiempo de esfuerzo y dedicación para lograr nuestras metas.

Jenny Castro Palomino

Carlos Farfán Achamiso

Eduardo Luján Alburqueque

Humberto Saldarriaga Salsavilca



Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la región Apurímac tiene por objeto plantear de manera precisa y ágil, las acciones esenciales que permitan orientar la actuación del Gobierno Regional para los próximos años. El presente plan tiene como base analítica una revisión de la situación actual de la región respecto al país, que permitirá detallar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con este conocimiento de la región Apurímac se podrá establecer las estrategias que permitirán lograr los objetivos de largo plazo y por ende la visión al 2025. El plan estratégico está basado en cinco intereses de la región, obtenidos de sus mayores problemas, como lo es el alto porcentaje de pobreza en el área urbana y rural, el bajo índice de acceso a los servicios básicos de agua y desagüe, así como el acceso a los servicios de salud, el bajo rendimiento escolar en razonamiento matemático y verbal y por último el alto porcentaje de subempleo.

La región Apurímac cuenta con una variedad de recursos que le permiten desarrollar actividades agrícolas, pecuarias y sobre todo mineras. Posee actualmente una gran gama de proyectos mineros que le permitirán obtener ingresos por canon siempre que los proyectos empiecen a operar, siendo este ingreso utilizado para el financiamiento de varios proyectos que beneficien a la población. De esta manera lograr que la región al año 2025 muestre mejoras sustanciales en la calidad de vida de la población, resultando en un mayor desarrollo.

Abstract

The strategic plan for the Apurimac region aims to set a way precise and agile, essential actions to allow the action of the Regional Government for the coming years. This plan is based in analytical review of the current situation in the region in front of the country, which will detail their strengths, weaknesses, opportunities and threats. With this knowledge of the Apurimac region will be able to establish strategies that will achieve long-term objectives and therefore the vision to 2025. The strategic plan is based on five interests in the region, obtained from their biggest problems, such as the high rate of poverty in urban and rural areas, the low level of access to basic water and drainage, as well as the access to health services, poor school performance in mathematical and verbal reasoning and finally the high rate of underemployment..

The Apurimac region has a variety of resources that allow them to develop agricultural activities, livestock and especially mining. Currently has a wide range of mining projects which allow them to earn income by canon, as long as this projects start operating, this income will be used to finance many projects that benefit the population. In this way make the region 2025 to show substantial improvements in the quality of life of the population, resulting in a further development.

Tabla de contenido

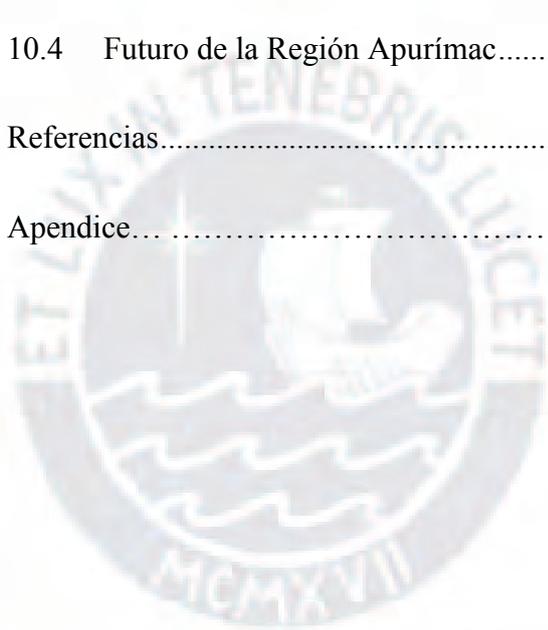
Capítulo I : Situación General de Apurímac.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	11
Capítulo II : Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III : Evaluación Externa.....	16
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones.....	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2. Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	24
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Apurímac.....	26
3.2 Análisis Competitivo de Perú.....	26
3.2.1 Condiciones de los factores:.....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	29

3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	30
3.2.5	Influencia del análisis en la Región Apurímac	31
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	32
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	32
3.3.2	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	37
3.3.3	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.4	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	40
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	41
3.5	La Región Apurímac y sus Competidores	42
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	42
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	42
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	42
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	43
3.5.5	Rivalidad de los competidores	43
3.6	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	44
3.7	Conclusiones	44
Capítulo IV : Evaluación Interna		47
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	47
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	47
4.1.2	Marketing y ventas (M)	48
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	50

4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	54
4.1.5	Recursos humanos (H).....	55
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	57
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	58
4.1.8	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	58
4.2	Conclusiones.....	58
Capítulo V : Intereses de Apurímac y Objetivos de Largo Plazo		61
5.1	Intereses de la Región Apurímac	61
5.2	Potencial de la Región Apurímac	65
5.3	Principios Cardinales de la Región Apurímac	66
5.4	Matriz de Intereses de la Región Apurímac (MIO).....	69
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	69
5.6	Conclusiones.....	70
Capítulo VI : El Proceso Estratégico		71
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).	71
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	73
6.3	Matriz Interna Externa (MIE).....	75
6.4	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	77
6.5	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	78
6.6	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE).....	80
6.7	Matriz Rumelt.....	80

6.8	Matriz de Ética.....	82
6.9	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	84
6.10	Matriz de Estrategias vs. OLP.....	85
6.11	Conclusiones.....	86
Capítulo VII : Implementación Estratégica.....		87
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	87
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	89
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	98
7.4	Estructura de la Organización.....	99
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	102
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	102
7.7	Gestión del Cambio.....	102
7.8	Conclusiones.....	103
Capítulo VIII : Evaluación Estratégica.....		104
8.1	Perspectivas de Control.....	104
8.2	Tablero de Control Integrado.....	104
8.3	Conclusiones.....	104
Capítulo IX : Competitividad de Apurímac.....		107
9.1	Análisis Competitivo de Apurímac.....	107
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de Apurímac.....	107
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Apurímac.....	109

9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	110
9.5	Conclusiones	110
Capítulo X : Conclusiones y Recomendaciones		112
10.1	Plan Estratégico Integral	112
10.2	Conclusiones Finales	112
10.3	Recomendaciones Finales	114
10.4	Futuro de la Región Apurímac	115
Referencias.....		116
Apendice.....		119



Lista de Tablas

Tabla 1: Características Geográficas.....	1
Tabla 2: Características Demográficas.....	2
Tabla 3: PBI de Apurímac.....	5
Tabla 4: Estructura del PBI de Apurímac por Actividades.....	5
Tabla 5: Proyectos de Exploración.....	6
Tabla 6: Conflictos sociales de tipo Socioambiental en Apurímac.....	7
Tabla 7: Matriz del Interés Nacional del Perú.....	18
Tabla 8: Producto Bruto Interno por sector productivos 2002-2013.....	22
Tabla 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	40
Tabla 9: Ingreso promedio mensual del trabajo según departamento US\$.....	28
Tabla 10: Estadística Doing Business y Forbes.....	30
Tabla 11: Participación Regional en la Cartera Estimada de Proyectos Mineros.....	31
Tabla 12: PBI y PBI per cápita.....	35
Tabla 13: PBI por industria económica – Variación anual en %.....	35
Tabla 14: Índice de Desarrollo Humano.....	38
Tabla 15: Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	41
Tabla 16: Matriz del Perfil Competitivo de las Regiones.....	46
Tabla 17: Matriz del Perfil de Referencia.....	46
Tabla 18: Niveles de productividad regional.....	51
Tabla 19: Población ligada al desarrollo turístico de Apurímac	53
Tabla 20: Ingresos totales 2012 – 2014	55
Tabla 21: Población en edad de trabajar por ámbito geográfico, edad, sexo.....	56
Tabla 22: PEA ocupada por sexo, ingreso labora promedio y grupo ocupacional.....	57
Tabla 23: Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	59

Tabla 24: Pobreza por Provincia de Apurímac.....	62
Tabla 25: Acceso a servicios básicos por provincia.....	63
Tabla 26: Matriz de Intereses de Apurímac.....	69
Tabla 27: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	72
Tabla 28: Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	73
Tabla 29: Matriz de Decisión (MD).....	79
Tabla 30: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	81
Tabla 31: Matriz de Rumelt (MR).....	82
Tabla 32: Matriz de Ética.....	83
Tabla 33: Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	84
Tabla 34: Matriz de Estrategia vs OLP.....	85
Tabla 35: Políticas por estrategias.....	100
Tabla 36: Tablero de Control Integrado.....	105
Tabla 37: Plan Estratégico Integral.....	113

Lista de Figuras

Figura 0: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
Figura 1: Mapa de Apurímac.....	2
Figura 2: Índice de Pobreza Monetaria e Índice de Pobreza Extrema a nivel nacional.....	3
Figura 3: Distribución de la PEA ocupada por ramas de actividad económica.....	4
Figura 4: Acceso al servicio de agua y acceso al sistema de alcantarillado por red pública (Apurímac).....	9
Figura 5: Población y tasa de crecimiento de la población 1950 – 2025.....	19
Figura 6: Pirámide de la Población 2014 y 2021.....	19
Figura 7: Principales actividades económicas por regiones.....	27
Figura 8: Puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos.....	36
Figura 9: Población total y tasa de crecimiento promedio anual en %.....	37
Figura 10: Tasas de pobreza según área de residencia.....	39
Figura 11: Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	74
Figura 12: Matriz interna/externa.....	76
Figura 13: Matriz de gran estrategia.....	77
Figura 14: Operaciones mineras y futuro productores de cobre en el Perú.....	90
Figura 15: Propuesta de organigrama del Gobierno Regional de Apurímac.....	101

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

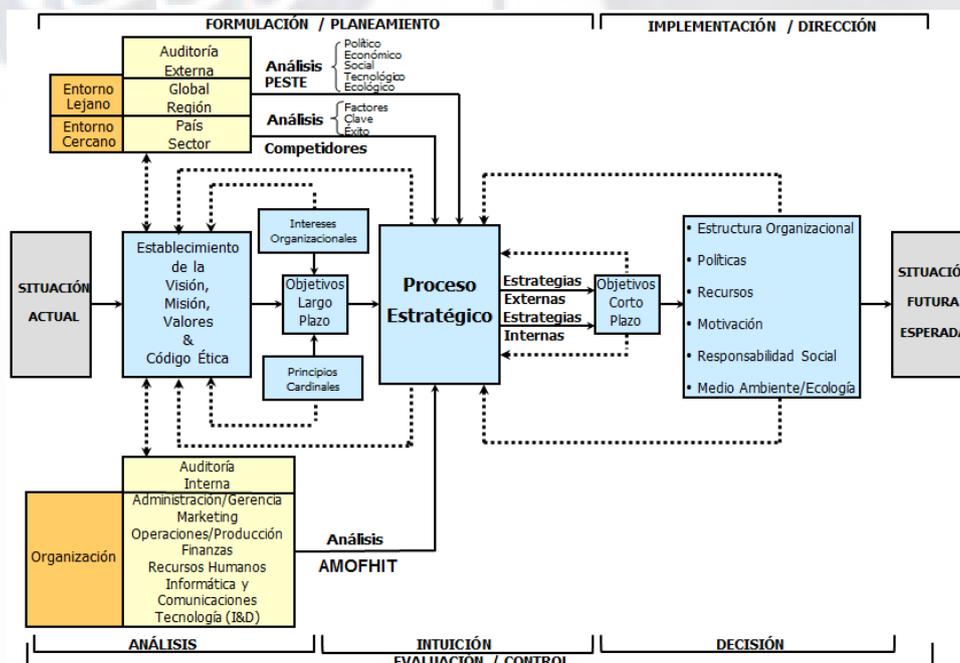


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I : Situación General de Apurímac

1.1 Situación General

El departamento de Apurímac creado en el año 1873 se encuentra ubicado en el Sur Este de la Cordillera Central del Perú, posee una superficie de 20,895.79 km² que representa el 1.6% del territorio nacional. La altitud de su territorio se encuentra entre los 2,378 a 3,952 m.s.n.m. El Departamento se encuentra dividido administrativamente en siete provincias y cuenta con un total de ochenta distritos. Los límites de Apurímac son: por el Norte con los Departamentos de Ayacucho y Cusco, por el Este con el Departamento del Cusco, por el Sur con los Departamentos de Arequipa y Ayacucho, por el Oeste con el Departamento de Ayacucho (BCRP, 2013).

Tabla 1

Características Geográficas

Provincia	Población	Área (km ²)	% de territorio	Número de distritos	Capital de provincia	Altitud (m.s.n.m.)
Abancay	96,064	3,447.13	16.5%	9	Abancay	2,378
Andahuaylas	143,846	3,987.00	19.1%	19	Andahuaylas	2,926
Antabamba	12,267	3,219.01	15.4%	7	Antabamba	3,636
Aymaraes	29,569	4,213.07	20.2%	17	Chalhuanca	2,888
Chincheros	51,583	1,242.33	5.9%	8	Chincheros	2,772
Cotabambas	45,771	2,612.73	12.5%	6	Tambobamba	3,250
Grao	25,090	2,174.52	10.4%	14	Chuquibambilla	3,320

Nota. Tomado de INEI Conociendo Apurímac e Índice de Desarrollo Territorial de Apurímac Período 2010 – 2012 y Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda. Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado el día 24 de agosto de 2014, de la página web:

<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/>

De acuerdo a las cifras del Censo realizado en el año 2007 poseía una población de 404,190 habitantes que viene a ser el 1.5% del total a nivel nacional, con una proporción de la población urbana de 45.9% y rural de 54.1%. Su tasa de crecimiento promedio anual es de 0.4% y tiene una densidad de 19.3 habitantes por km². Para el año 2013 se estima que la población sería de 454,324 habitantes y la densidad de 21.7 habitantes por km².

Tabla 2

Características Demográficas

Provincia	Población	% Hombres	% Mujeres	% Urbana	% Rural	Edad Promedio
Abancay	96,064	49.6	50.4	63.3	36.7	26.9
Andahuaylas	143,846	48.8	51.2	45.0	55.0	26.4
Antabamba	12,267	51.1	48.9	70.2	29.8	29.9
Aymaraes	29,569	51.0	49.0	43.2	56.8	30.7
Chincheros	51,583	49.8	50.2	32.2	67.8	27.0
Cotabambas	45,771	50.5	49.5	26.7	73.3	25.8
Graú	25,090	50.9	49.1	39.8	60.2	28.5

Nota. Tomado de Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda. Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado el día 24 de agosto de 2014, de la página web:

<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/>



Figura 1. Mapa de Apurímac. Tomado de INEI Cuentas Nacionales del Perú – Producto Bruto Interno por Departamentos 2001 - 2012. Lima Octubre 2013.

Su economía es una de las que tiene menos desarrollo en el país está basada en sistemas tradicionales, según información del INEI del año 2013 su aporte al PBI Nacional es del 0.51% que lo sitúa en el penúltimo puesto del total de los Departamentos del país.

Apurímac es uno de los tres Departamentos peruanos que en el año 2004 tenían tasas de pobreza superiores al 50 por ciento y para el año 2009 mantuvieron esos niveles. El índice de pobreza en el año 2009 fue de 70.3% mientras que el índice nacional se sitúa en 34.8%. Cerca del 40.3% de la población de Apurímac se encuentra en condiciones de extrema pobreza, el segundo índice más alto del país. El porcentaje de hogares con algún beneficiario de programas alimentarios para el año 2009 fue de aproximadamente 52.7% y para el 2013 es de 42.1%.

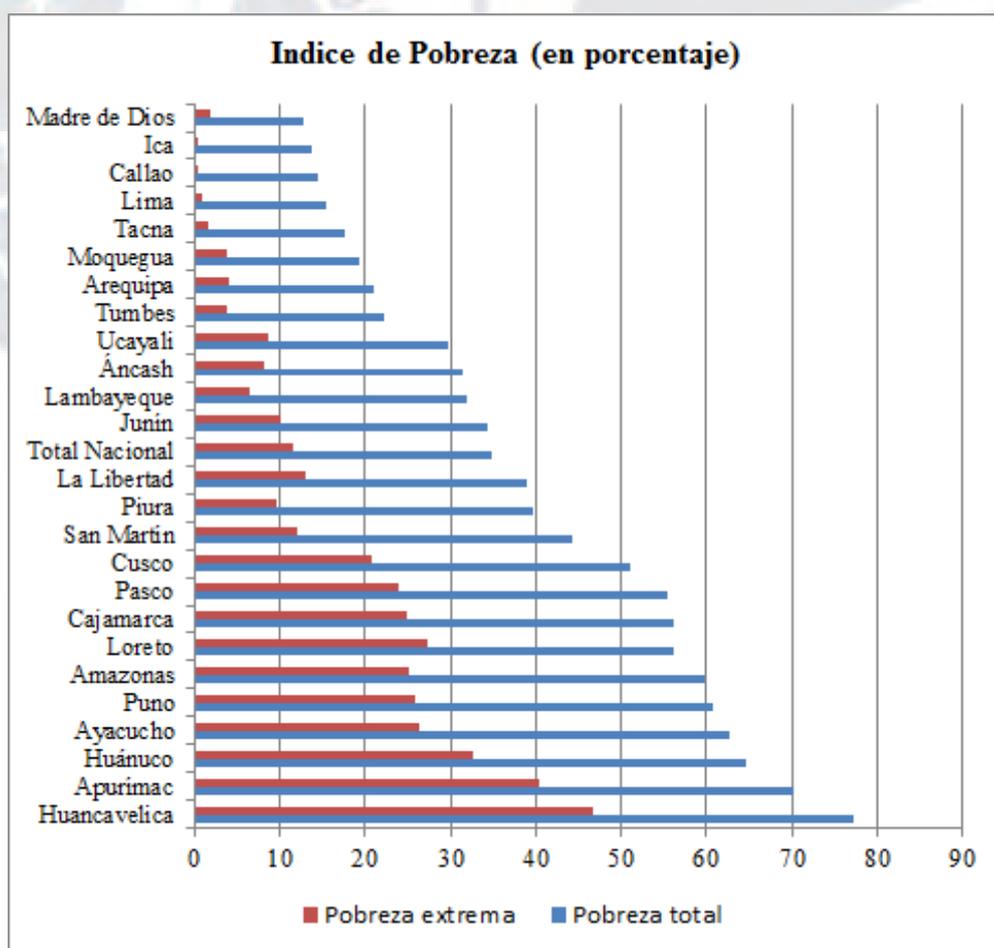


Figura 2. Índice de pobreza monetaria e índice de pobreza extrema a nivel nacional. Tomado de INEI Sistema de Información Regional Para la Toma de Decisiones (2009)

La población económicamente activa (PEA) de la Región para el año 2013 fue de 254,221 habitantes de los cuales el 98.7% se encuentra ocupada. Según la Encuesta Nacional de Hogares de ese mismo año, el 57.0% se dedica a la agricultura que genera cerca del 15.7% del PBI y el 0.9% de la PEA se encuentra relacionada con la actividad de la minería que genera el 4.5% del PBI. Del total de la PEA ocupada sólo el 19.4% tenía educación superior universitaria y técnica. La primera actividad que contribuye al PBI en el año 2013 con un 23.9% es la construcción que a su vez reúne al 4.3% de la PEA, según Nota de Prensa del INEI (2014, 15 de Octubre) “esta actividad creció un 39.7% con relación al año anterior, esto se debe a una mayor cantidad de obras públicas, como la rehabilitación y mejoramiento de la carretera Abancay – Ayacucho, así como obras de infraestructura educativa, de salud y saneamiento”.



Figura 3. Distribución de la PEA ocupada por ramas de actividad económica, según departamentos, 2013 (Apurímac). Tomado de INEI Sistema de Información Regional Para la Toma de Decisiones.

Tabla 3

PBI de Apurímac (Variación Porcentual a Precios Constantes de 2007)

Actividad	2010	2011	2012	2013
Construcción	84.7	1.1	44.0	39.7
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	5.9	6.8	12.3	2.9
Administración Pública y Defensa	5.7	5.4	1.4	2.0
Comercio, Mantenimiento de Vehículos Automotores y Motocicletas	12.8	8.4	8.2	7.0
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y servicios conexos	-43.8	2.5	2.4	2.6
Manufactura	13.5	4.1	3.9	3.7
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	10.0	10.9	6.8	3.3
Alojamiento y Restaurantes	8.7	9.9	8.3	5.8
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	13.6	14.7	11.8	9.7
Electricidad, Gas y Agua	6.4	14.4	3.0	2.3
Pesca y Acuicultura	50.2	-19.2	0.6	19.3
Otros Servicios	5.0	6.0	6.7	7.7
Electricidad y Agua	8.9	5.8	12.4	11.7

Nota. Tomado de INEI Sistema de Información Regional Para la Toma de Decisiones web:

<http://webinei.inei.gov.pe/SIRTOD/>. Recuperado el 03 de Abril de 2015.

Tabla 4

Estructura del PBI de Apurímac por Actividades (A Precios Constantes de 2007)

Actividad	2012	2013	%
Construcción	401,188	560,387	23.9%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	359,087	369,599	15.7%
Administración Pública y Defensa	226,508	231,093	9.8%
Comercio, Mantenimiento de Vehículos Automotores y Motocicletas	205,529	219,997	9.4%
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y servicios conexos	102,620	105,244	4.5%
Manufactura	91,100	94,465	4.0%
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	66,036	68,240	2.9%
Alojamiento y Restaurantes	53,389	56,498	2.4%
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	35,589	39,030	1.7%
Electricidad, Gas y Agua	26,269	26,874	1.1%
Pesca y Acuicultura	348	415	0.0%
Otros Servicios	534,121	574,982	24.5%
Total	2,101,784	2,346,824	100.0%

Nota. Tomado de INEI Sistema de Información Regional Para la Toma de Decisiones web:

<http://webinei.inei.gov.pe/SIRTOD/>. Recuperado el 03 de Abril de 2015.

El mineral que predomina en la región es el cobre y en el año 2013 la Región Apurímac fue la que mayor inversión tuvo en actividades mineras por US \$ 1,745 millones. La inversión acumulada que recibió la región es de US \$ 16,790 millones que representa el 26.26% de la inversión a nivel nacional según el informe de Cartera Estimada de Proyectos Mineros del Ministerio de Energía y Minas. En el Departamento están establecidas cinco grandes empresas que están en fases avanzadas de exploración, el más representativo de ellos

es las Bambas comprado en el 2014 por un consorcio chino liderado por la empresa China Minmetals que tiene una zona valiosa que se puede explotar al menos por dos décadas y se podría ampliar si se hallan más reservas (Gobierno Regional de Apurímac, 2012).

Tabla 5

Proyectos en Exploración (Millones de Dólares Americanos)

Empresa	Proyecto	Provincia	Inicio Oper. Est.	Inversión US \$
MMG Limited	Las Bambas	Cotabambas	2016	10,000
Apurímac Ferrum	Hierro Apurímac	Andahuaylas	2020	2,300
Minera Antares Perú	Haquira	Cotabambas	2019	2,800
Southern Copper	Los Chancas	Aymaraes	2018	1,560
Anabi S.A.C.	Anubia	Abancay	2015	90
Anabi S.A.C.	Anama	Antabamba	2015	40
Total				16,790

Nota. Tomado de Ministerio de Energía y Minas, Dirección de Promoción Minera, Cartera Estimada de Proyectos Mineros

Al mes de noviembre 2014 Apurímac es la segunda Región con mayor cantidad de casos de conflictos sociales con un total de 22 de los cuales 20 están activos y 2 latentes. El 63.6% de ellos corresponden al tipo socio ambiental, en la que denuncian incumplimiento de acuerdos con empresas mineras, exigen información por actividades exploratorias o se oponen al desarrollo de esta actividad porque afectarían principalmente las actividades agropecuarias y el uso del agua. Estos conflictos sociales se presentan en cinco provincias.

La actividad agropecuaria es la principal actividad económica en la que se concentra la PEA destinada en su mayor parte al autoconsumo y subsistencia, con su participación del 15.7% del PBI de la región y un crecimiento anual registrado del 2.9% según cifras del INEI del año 2013. Sin embargo según el informe de Síntesis de Actividad Económica publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en el año 2013 como dato adicional el 95.1% del total de producción agrícola está destinado al consumo interno. Entre los tres

Tabla 6

Conflictos Sociales de Tipo Socioambiental en Apurímac

Provincia	Empresa o Entidad	Resumen
Abancay	Comunidad Ccochua	Reclaman por el uso y acceso a los recursos naturales (arena) del cauce del río Apurímac en el distrito de Curahuasi.
	Minera del Norte S.A.	No cuentan con el acuerdo de uso de terrenos.
Andahuaylas	Desarrollo de la actividad minera	Afectarían actividades agropecuarias.
Antabamba	Buenaventura S.A.A.	Irregularidades en la firma del convenio, con intención de expandirse hasta la quebrada de Mareniyoc donde hay un ojo de agua.
Aymaraes	Minera Southern Perú Copper Corporation	Actividades de exploración.
	Suyamarca S.A.C.	Incumplimiento de acuerdos, supuesta contaminación de agua y suelo.
	Minera Southern Perú Copper Corporation	No contaría con el acuerdo de uso de terrenos comunales y en oposición al aparente uso irracional del agua.
	Diversas asociaciones de mineros artesanales informales	Exigen derogatoria de la Ordenanza Regional N° 006-2011-Gr-APURÍMAC/CR y su reglamento que regulan la producción, comercialización y transporte de material mineral y promoción y formalización de la pequeña minería y minería artesanal de la Región Apurímac.
	Consorcio Mapsa S.A.	Conflicto por linderos con la comunidad de Pincahuacho.
Cotabambas	Consorcio MMG Ltd.	Incumplimientos diecisiete compromisos en beneficio de las comunidades del área de influencia indirecta del proyecto.
	Anabí S.A.C.	Fase de exploración pero estaría realizando actividades correspondientes a la fase de explotación, generando impactos ambientales y sociales.
	Abengoa Perú S.A.	Incumplimiento de compromisos asumidos y el deterioro de las relaciones entre las comunidades.
	First Quantum	Incumplimiento de compromisos, construcción de centro educativo, sistema de riego, pago por uso de agua, alquiler de terreno.
	Consorcio MMG Ltd.	Comunidades asentadas en la parte baja del río Challhuahuacho, están siendo afectadas por la contaminación del río Challhuahuacho.

Nota. Tomado de “Defensoría del Pueblo” web: <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/>. Recuperado el 30 de Diciembre de 2014.

productos de mayor importancia se tiene la papa, el maíz amiláceo y el frijol grano seco cuya participación aproximada en el valor bruto de producción son del 52.1%, 13.4% y 5.1%

respectivamente. En las provincias de Andahuaylas y Chincheros al norte de la región producen la papa de diferentes variedades, en cambio con las provincias de Antabamba, Aymaraes, Cotabambas y Grau situadas al extremo sur caracterizados por ser zonas alto andinas producen la papa nativa.

El producto que actualmente se encuentra en crecimiento es la palta Hass que ha desarrollado un clúster en el valle del Pampas y Pachachaca a lo largo de las provincias de Chincheros, Andahuaylas y Abancay. Según el reporte Síntesis de Actividad Económica de Diciembre de 2013 del BCRP, la producción general de la palta en la región fue de 1.9 mil toneladas en el año 2012 y 3.9 mil toneladas al año siguiente. Esto representa un crecimiento de 112.2% para este cultivo que principalmente se exporta para atender la demanda del mercado estadounidense y europeo.

Según el mismo informe del BCRP para el 2013 la producción pecuaria creció 3.5% por un incremento en la producción de carne de porcino en un 18%. Hay que aclarar que la mayor producción en la región es la carne de vacuno que representa el 41% del total de la producción. Las provincias predominantemente pecuarias son Andahuaylas, Aymaraes, Antabamba y Cotabambas en el extremo oeste y sur de la región, caracterizado principalmente por la crianza de ganado vacuno, caprino, camélidos (alpaca y llamas). La dificultad para que la actividad agropecuaria se desarrolle es el acceso a tecnología, existe poca disponibilidad de sistemas de riego, suelos empobrecidos por el uso excesivo de agro químicos.

De acuerdo al Censo Nacional del 2007, Apurímac presentaba un déficit de agua y saneamiento básico en un 73.7% del total de viviendas, situándose en el quinto lugar del total departamentos del país. La región contaba con 104,787 viviendas registradas de los cuales 77,216 presentaba deficiencias en las siguientes proporciones 5.3% sólo de agua, 37.8% sólo

de saneamiento y el 56.9% de agua y saneamiento. Estas cifras han ido mejorando según las Encuestas Nacional de Hogares en el año 2013 aproximadamente el 89.7% de hogares particulares contaban con abastecimiento de agua y el 43.1% con cobertura de saneamiento. Si bien estas cifras de cobertura son importantes en Abancay, para el año 2013 se presentó problemas en el abastecimiento debido a que el proyecto integral de agua y desagüe se encontraba paralizado por tres años en medio de un proceso arbitral. Con respecto a la cobertura del servicio público de electricidad según el Censo del 2007 llegaba al 56.5% del total de viviendas, en la Encuesta Nacional de Hogares del 2013 aproximadamente el 87.2% de las viviendas particulares cuentan con este servicio.

Los indicadores de salud son preocupantes debido a que la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años es del 29.0% en contraste con el promedio nacional de 17.5%. La tasa de mortalidad infantil es de 22 por cada mil nacidos. En el caso de la anemia causado por la carencia de hierro en la alimentación y tiene efectos nocivos en el desarrollo intelectual de los niños menores a cinco años afecta a un 36.1% según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2012 (ENDES).

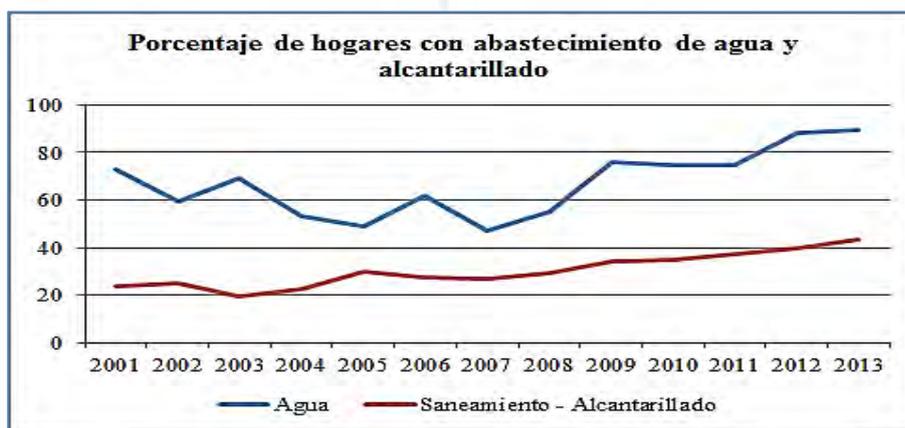


Figura 4. Acceso al servicio de agua y acceso al sistema de alcantarillado por red pública (Apurímac) – Encuestas Nacional de Hogares - INEI. <http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/>. Recuperado el 24 de Agosto de 2014.

De acuerdo al INEI para el año 2013, Apurímac cuenta con 10 hospitales, 68 centros de salud y 318 puestos de salud. De acuerdo al Análisis de Situación de Salud Regional 2011 de la Dirección Regional de Salud de Apurímac (ASIS) revelaron que 181 puestos de salud no contaban con personal médico permanente. La afiliación a un sistema de seguro de salud para el mismo año llegó al 89.9% de la población, la distribución de este es del 75.5% de la población con el Seguro Integral de Salud, 12.8% con Es salud y 1.53% con otros tipos de seguros.

En cuanto a la educación, de acuerdo a la Evaluación Censal de Estudiantes del año 2013 aplicado a estudiantes de segundo grado de primaria, los logros en el aprendizaje de comprensión lectora y matemática también presenta índices de satisfacción bajos de 19.6% y 9.5% respectivamente en comparación al promedio nacional que es de 33.0% y 16.8%. En el comparativo regional a nivel nacional el nivel de comprensión lectora de Apurímac se sitúa en el puesto 21 de 26 y en matemáticas 22 de 26, aún existen brechas importantes en la educación privada sobre la estatal y en la población urbana sobre la rural. La tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años es de 15.2% para el año 2013. Las tasas de deserción acumulada en el nivel primaria es de 0.4% mientras que en el nivel secundario es mayor con un 6.6% por problemas económicos o familiares.

Los recursos turísticos que la Región posee son los cañones del río Apurímac y del Pampas, los valles de Abancay, Pachachaca, Vilcabamba entre otros, su patrimonio histórico conformado por iglesias, puentes coloniales, complejos arqueológicos, sus costumbres locales, de crianza de alpaca, fabricación de artesanías. Por lo general la afluencia de visitas se da en las fiestas patronales y costumbristas cuando los pobladores originarios retornan a la Región por esas fechas. Sin embargo en la capital de la región se están desarrollando opciones para ofrecer a los turistas quienes desean conocer la ciudad a través de parapente, debido a que el viento y la zona se prestan para esa práctica, también se puede practicar el

rafting en el río Apurímac, el trekking en el Santuario Nacional de Ampay o la ruta de Tambopata. La región promueve lo que denomina la Semana Turística de Apurímac que en el año 2014 se desarrolló del 18 de Octubre al 02 de Noviembre, con una agenda que incluye este tipo de actividades así como turismo vivencial.

1.2 Conclusiones

La región Apurímac a pesar de que su economía se encuentre dentro de las más pobres del país, tiene oportunidades para desarrollar diversas actividades económicas que permitirán dinamizar la economía regional. El principal problema es la pobreza y para poder reducir el alto porcentaje que presentan las siete provincias de Apurímac se debe buscar atraer a empresas que quieran procesar los principales recursos que produce la región como la papa y venderla a mercados que tienen demanda insatisfecha como Ecuador que en el año 2007 importaba papa pre-frita en bastones que es consumida por cadenas de comida rápida y restaurantes. Es importante brindar capacitación tecnológica y de prácticas que mejoren los cultivos. Existen oportunidades de procesar quinua y la chía que se distingue en la región y el clima es apropiado para su producción, estos se pueden exportar bajo las categorías de súper alimentos o súper frutas.

Uno de los pilares económicos más importantes dentro de la región es la actividad minera cuyos representantes regionales deben coordinar con la población para acercarlos a los proyectos y reducir los conflictos sociales para evitar dilatar el inicio de los grandes proyectos como las Bambas. Su contribución al PBI regional será de gran impacto. En base a esta actividad se podrán generar obras de infraestructura bajo la modalidad de obras por impuestos.

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

2.1 Antecedentes

El Gobierno Regional en sus Planes Estratégicos Institucionales PEI 2007 – 2011 y PEI 2012 -2016 establecen la visión de la Región Apurímac con notadas diferencias:

PEI 2007 – 2011: “Apurímac al 2015 una región integrada, social y económicamente equitativa, con oportunidades de empleo y bienestar para todos sus ciudadanos y con un medio ambiente saludable”.

PEI 2012 – 2016: “Apurímac al 2021 es una región integrada y descentralizada, con una sola identidad regional andina y moderna surgida del diálogo intercultural de sus pueblos, quienes han alcanzado unidad para construir su desarrollo basado en una economía competitiva desde su producción agroecológica, pecuaria, de sus potenciales turísticas y el uso responsable de sus recursos naturales, en una sociedad con paz y buen gobierno, justa y solidaria, que promueve el desarrollo humano sostenible”.

A estas declaraciones de visión le faltan componentes para convertirlo en lo que se desea lograr en el futuro para que sea sostenible, comprendido y compartido por los grupos de interés. Tienen un corto plazo relacionado con un período de renovación presidencial, esto hace pensar en un horizonte cambiante por las acciones de los representantes y no tomando como base a la Región como institución. Conociendo las limitaciones y oportunidades que requiere de un plazo más amplio y por lo menos que se establezca las variables que puedan ser medidos a través de los indicadores publicados por el INEI para que sea consistente y logre adeptos. La forma en como han sido establecidas en el tiempo hacen referencia a conceptos de identidad, unidad y justicia como una esperanza, en vez de hacer referencia a las actividades que se deben potenciar a la región para lograr el desarrollo y lo que se espera de cada habitante para lograrlo de manera que sea retador para ellos.

2.2 Visión

La Región Apurímac al año 2025 logrará reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los pobladores a través de la atracción de inversión para el desarrollo de actividades económicas con valor agregado.

2.3 Misión

Contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región a través de un eficiente uso de los recursos y gestión pública, atrayendo inversión que permita generar valor agregado a los productos naturales, de esta manera incrementar el valor de la producción en las diferentes actividades económicas, para beneficio de la comunidad.

2.4 Valores

El desarrollo del plan estratégico de la Región Apurímac tendrá como lineamiento los siguientes valores:

- Honestidad, reflejando coherencia entre lo que se piensa, dice y hace, debido a que en las últimas décadas la población en la mayoría de las regiones tiende a desconfiar de los líderes políticos debido a que atienden a sus propios intereses.
- Respeto, acatar las disposiciones y normas establecidas y consideración a las personas sin discriminación alguna.
- Competitividad, como la capacidad que permita generar mayor crecimiento y desarrollo. Apurímac se encuentra dentro de las regiones con mayor pobreza sin embargo debe enfocarse en el entorno y oportunidades de crecimiento económico tanto en actividades primarias y no primarias.
- Compromiso, para lograr la adhesión de los grupos de interés con la visión y misión de la Región, buscando la participación activa de todas las personas e instituciones enfocadas en el desarrollo sostenible de la Región.

- Liderazgo, como la forma de identificar la necesidad de cambio, estableciendo estrategias para lograr resultados, afrontando conflictos para resolverlos oportuna y adecuadamente sin que esto signifique ceder para lograr aceptación sino influir para conseguir el máximo desempeño de los interesados para alcanzar los objetivos.
- Gestión del talento humano, en una Región donde hay mucho por hacer se requiere que se empiece por mejorar la calidad educativa, generar oportunidades laborales técnicas y profesionales para que los egresados de las instituciones educativas estén cada vez más dispuestos de trabajar en su propia Región sin tener la necesidad de migrar para lograr un bienestar.
- Responsabilidad Social y Conciencia Ambiental, toda actividad económica pública y privada debe tener observancia obligatoria del cuidado de los recursos naturales de la Región, el bienestar y la salud de los habitantes.

2.5 Código de Ética

Se propone los siguientes lineamientos:

- Promover el desarrollo de las actividades económicas demostrando transparencia en lo que se quiere lograr y el uso de los medios.
- Respetar el medio ambiente y ser responsables socialmente en el desarrollo de las actividades que tienen un mayor impacto social y ecológico.
- Planificar y establecer una agenda ordenada de todas las actividades de desarrollo de la Región priorizando aquellas de interés social mayoritario y que sean útiles para la población.
- Usar adecuadamente los recursos naturales, operativos y financieros, estableciendo los mecanismos de control que permitan hacer una medición adecuada del desempeño.

- Promover una cultura de comunicación al interior de las instituciones y con los habitantes de la Región para generar un clima de confianza con las acciones que se realizan y evitar conflictos a causa de desinformación.
- Hacer partícipes a los habitantes de manera personal o a través de las autoridades elegidas.
- Respetar las leyes, las normas, brindando una imagen justa y equitativa de la gestión, corrigiendo o sancionando adecuadamente aquellas actividades que van en contra de estas.

2.6 Conclusiones

La visión establecidas para el 2025 para la Región Apurímac es totalmente retadora, al ser una de las que presenta un índice elevado de pobreza, desnutrición y de retraso en la inversión de tecnología que apoyen la mayoría de las actividades económicas tradicionales. Para lograrlo se requiere del compromiso de las autoridades y la población, entendiendo que la forma de lograr el desarrollo es atrayendo inversión, las empresas que quieran realizarlo deben entrar con contacto con ellos de la mano con las autoridades tendiendo puentes para la comunicación, estableciendo relaciones de respeto con las personas y el medio ambiente.

Capítulo III : Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

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

El Perú, con el objetivo de desterrar la pobreza y alcanzar un desarrollo equitativo y beneficioso para toda la población, dando seguridad y buscando eliminar la violencia, se ha establecido los siguientes intereses nacionales que demandaran un esfuerzo constante de parte de toda la ciudadanía.

a. **Desarrollo e integración fronteriza**

Permitirá garantizar y preservar la soberanía del Estado, la integridad territorial, incluida el dominio marítimo y aéreo y sus derechos en la Antártida, así como el bienestar de la población (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012). El territorio y la historia del país es la base de las relaciones de asociación preferencial y estratégica e integración con los países vecinos. El Perú debe cumplir un rol protagónico con Brasil, en el desarrollo de la integración física sudamericana (infraestructura). Con Ecuador, las relaciones han alcanzado un excelente nivel mientras que todavía mantenemos relaciones estables con Bolivia con proyecciones a mejorar. Con Chile, se está trabajando una agenda positiva y constructiva que permita la integración comercial, positivo y de inversiones.

b. **Promoción de la inversión**

El Perú promueve la integración entre países como de América Latina, así como los procesos de integración y cooperación en América y el resto de continentes (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012). Perú está fortaleciendo sus vínculos con Estados Unidos, la Unión Europea y los países Asiáticos (Rusia, China) en aspectos políticos y sobre todo desarrollo económico-comercial, constituyéndose en los principales socios comerciales, cooperantes e inversionistas de capital. Así mismo

desarrolla ruedas de negocio promoviendo y mostrando oportunidades de inversión en nuestro país.

c. Reducción de la pobreza y extrema pobreza

La reanudación del crecimiento económico ha permitido lograr una reducción de la pobreza y la pobreza extrema debido a que se mejoró la gestión de programas sociales con esfuerzos de articulación interinstitucional de los países de la UE y EE.UU., así como a una relación más directa como los beneficiarios (Ministerio de Desarrollo e Inclusión social, 2011). A pesar de estos resultados, el índice de extrema pobreza en las zonas rurales no ha presentado una reducción significativa por lo que se debe seguir trabajando para que esta población no siga excluido de los campos vitales de salud, educación, alimentación, vías de comunicación, acceso a los servicios básicos de agua, electrificación, entre otras. Esto puede ser debido a que no se ha gestionado bien esta riqueza invirtiendo en otras industrias para diversificar.

d. Seguridad y defensa Nacional

El estado peruano se mantiene alerta y preparado para hacer frente a las amenazas contra la nación y garantizar su seguridad, condición para lograr los objetivos establecidos. Entre los principales problemas que se presentan: tráfico ilícito de drogas cuyos principales mercados son EE.UU., México, Europa y Asia. La lucha antiterrorista, que actualmente se han convertido en protectores de carteles del tráfico ilícito de drogas y extorsionadores. Lavado de activos y delincuencia común.

e. Bienestar económico y empleo

El Perú en los últimos años ha presentado un crecimiento significativo del PBI, no obstante nos encontramos entre los países de ingreso medio en la región. Se ha observado un crecimiento notable en la actividad minera, turismo, gastronomía, agropecuario que han permitido generar empleo, sin embargo al no generar una mayor

industrialización de los productos, no es posible generar una mayor cantidad de empleo que la población requiere.

Tabla 7

Matriz del Interés Nacional del Perú

Nº	Interes Organizacional	Intensidad de Interes		
		Vital	Importante	Periferico
1	Reduccion de la pobreza y extrema pobreza	Huancavelica		
2	Incrementar el acceso a los servicios basicos de agua y desague	Huancavelica		
3	Incrementar el acceso a los servicios de la salud	Huancavelica		
4	Mejorar el nivel educativo	Huancavelica		
5	Reducir el subempleo		Cusco, Arequipa	Ica, Moquegua

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

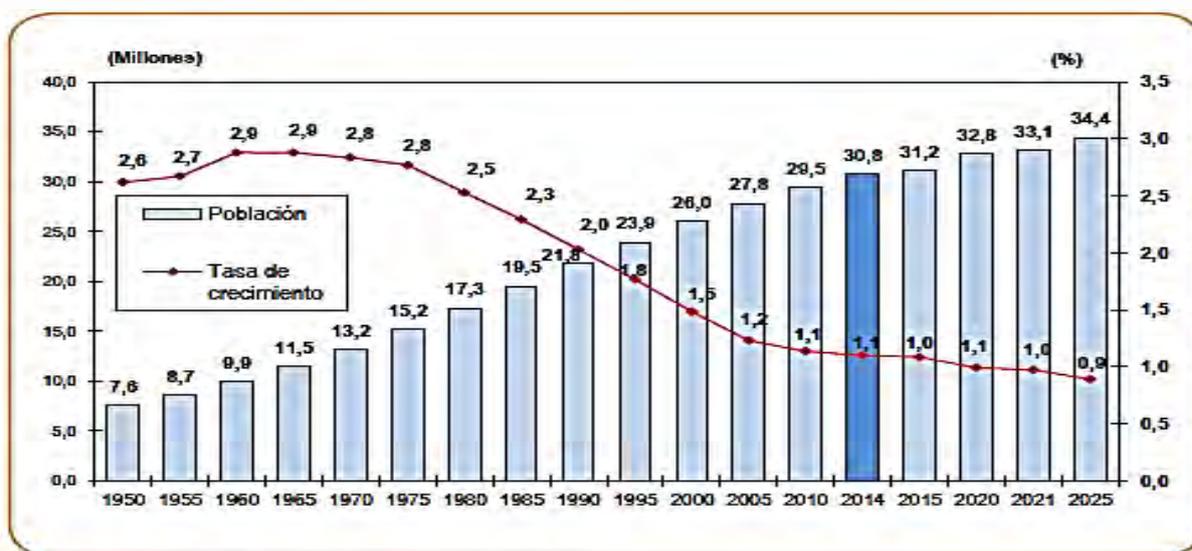
3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1957/1983), listo siete elementos del poder nacional:

a. Demográfico

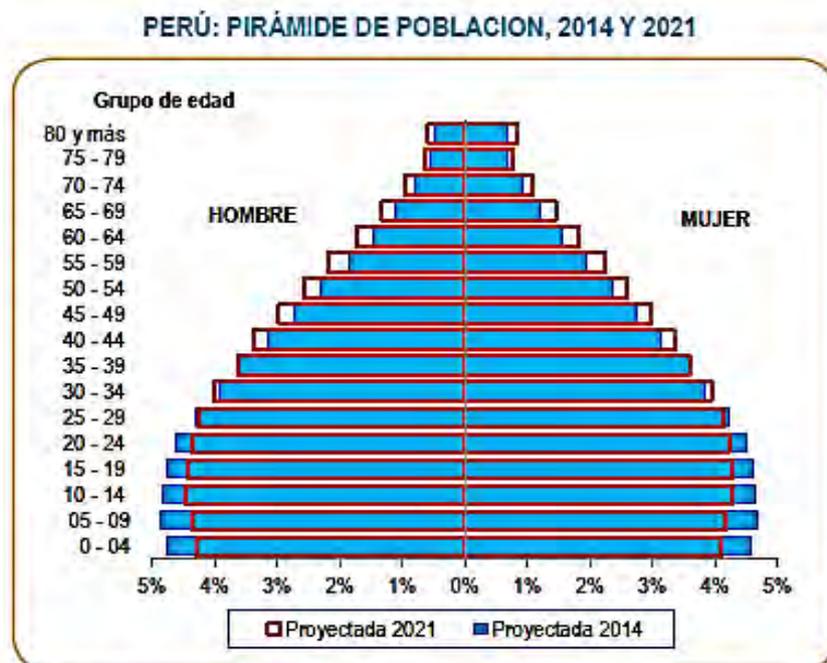
Según INEI, al 30 de junio del 2014, la población peruana alcanzo los 30 millones 814 mil 175 habitantes, de los cuales 15 millones 438 mil 887 son hombres y 15 millones 375 mil 288 son mujeres. Crecemos anualmente en 339mil personas. La población está dividida en las tres regiones de nuestro país siendo la Selva ocupada por el 9.4%, la Sierra por el 38.0% y la Costa por el 52.6%. A nivel departamental, en once de ellos la población supera el millón de habitantes de los cuales seis pertenecen a la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Ancash), cuatro a la Costa (Lima, La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto). Por el contrario

Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna cuenta con población menor a 400 mil habitantes.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Figura 5. Población y tasa de crecimiento de la población 1950 – 2025. Adaptado de 11 de julio día mundial de la población por Inei (2014). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Figura 6. Pirámide de la Población 2014 y 2021. Adaptado de 11 de julio día mundial de la población por Inei (2014). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf.

La pirámide de la población correspondiente al año 2014 -2021, muestra la evolución diferenciada por sexo y grupos quinquenales de edad. Para el año 2014 se observa que la base de la pirámide es mayor en 0.5% con respecto al 2021, que indica que se estará reduciendo la fecundidad, a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, que muestra el lento envejecimiento de la población peruana por lo que se puede indicar un incremento relativo de la población en edad de trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años de edad.

b. Geográfico

El Perú se encuentra situado en la parte central y occidental de América del Sur, limita con los países de Chile, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador, tiene acceso al Océano Pacífico y cuenta con el Lago Titicaca. Asimismo, el Perú es uno de los países con mayor variedad de climas en el mundo debido a los andes que atraviesan el Perú de Norte a Sur y a la fría corriente Peruana que se manifiesta de Sur a Norte. Por otro lado el Perú está constituido por tres regiones: Costa, Sierra y Selva que abarca los 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,845 distritos.

La superficie del territorio peruano es de 1 millón 285 mil 216 km². El Perú es uno de los 19 países más extensos el mundo. Del total de territorio, el 30% o 387 mil 424 km² corresponde a la superficie agropecuaria. La Selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3% del total del territorio nacional y está conformada por dos zonas, la selva alta y el llano amazónico. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio mientras que la Sierra cubre el 28% del territorio nacional.

c. Económico

La economía peruana alcanzó un crecimiento de 5.02% en 2013, una de las menores tasas de expansión en los últimos años. Según INEI, los sectores que más contribuyeron fueron el comercio con el 5.8% que incluye las ventas de alimentos,

bebidas, electrodomésticos, vehículos. Asimismo el sector construcción subió 8.5% impulsado por las edificaciones de viviendas, centros comerciales y obras de infraestructura. El sector pesquero registro un crecimiento de 12.66% por la mayor captura de anchoveta para consumo industrial. Por otro lado el sector financiero tuvo un crecimiento del 9.07%.

La inflación del Perú fue de 2.86% al final del año 2013, monto que se encuentra dentro del rango establecido por el BCR, mientras que el tipo de cambio promedio fue de S/. 2.703. Con respecto a la balanza comercial, se registró un déficit de US\$ 365 millones debido a menores ventas de productos tradicionales y no tradicionales. El valor de las exportaciones tuvo un descenso de 8.3% y de las importaciones de 2.6%. La inversión total en el Perú fue de S/.151 mil millones el 2013, presentando un crecimiento del 5%. El capital privado habría llegado a S/. 120 mil millones y la del sector público en S/. 31 mil millones. La inversión total represento el 27.6% del PBI, mayor que el 2012. Con respecto a la deuda pública, al cierre del 2013 la deuda como porcentaje del PBI es una de las más bajas de la región. En tanto la pobreza como la pobreza extrema ha disminuido consecutivamente desde el 2001 hasta el 2012, pasando de 54.8% a 25.8% en pobreza total y 24.4% al 6.0% en pobreza extrema. Se proyecta que el PBI crecerá en 6% en el 2014 y 6.5% al 2015 a través de alguna reformas que incrementen la productividad y el incremento del capital. Continuara una disminución en la demanda interna por el menor crecimiento de la inversión privada. La balanza comercial será influenciada por las diversas inversiones que se logren realizar en el país durante los próximos años.

Tabla 8

*Producto Bruto Interno por Sectores Productivos**(Millones de nuevos soles de 1994)*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agropecuaria 2/	11,450	11,795	11,629	12,259	13,286	13,718	14,712	15,050	15,782	16,487	17,433	17,811
- Agrícola	7,306	7,409	7,274	7,578	8,215	8,378	8,994	9,076	9,555	9,910	10,466	10,650
- Pecuaria	3,230	3,329	3,430	3,668	3,971	4,180	4,432	4,627	4,824	5,093	5,391	5,542
Pesca	664	596	779	804	823	879	934	861	755	996	864	973
Minería	8,133	8,579	9,031	9,790	9,853	10,194	10,971	11,037	11,021	11,000	11,242	11,570
- Minería metálica	6,927	7,361	7,740	8,306	8,397	8,540	9,161	9,032	8,599	8,326	8,509	8,694
- Hidrocarburos	602	576	617	761	730	857	945	1,097	1,420	1,677	1,716	1,821
Manufactura	19,147	19,830	21,300	22,887	24,607	27,328	29,774	27,672	31,574	33,347	33,873	34,452
- Procesadores de recursos primarios	4,284	4,419	4,773	4,957	5,161	5,022	5,440	5,442	5,353	6,050	5,736	6,007
- Manufactura no primaria	14,863	15,411	16,527	17,930	19,446	22,169	24,133	22,078	25,896	27,024	27,788	28,121
Electricidad y agua	2,706	2,805	2,931	3,094	3,307	3,585	3,866	3,912	4,213	4,526	4,770	5,037
Construcción	6,136	6,413	6,712	7,276	8,350	9,737	11,340	12,037	14,135	14,566	16,762	18,195
Comercio	18,013	18,453	19,604	20,821	23,248	25,495	28,808	28,693	31,473	34,251	36,549	38,682
Otros servicios	49,069	51,358	53,621	57,029	61,073	66,874	72,638	75,671	81,323	88,189	94,579	100,513
Impuestos a los productos y derechos de importación	12,084	12,717	13,534	14,679	15,599	16,596	18,432	18,222	19,809	21,134	22,524	23,342
PRODUCTO BRUTO INTERNO	127,402	132,545	139,141	148,640	160,145	174,407	191,505	193,155	210,079	224,496	238,590	250,570

Nota: Tomado de “Análisis de la Economía Peruana en el 2013”, 2014. Recuperado de <http://www.cel.org.pe/portalcel/images/Pdf2014/DIAPO-2-AN%C3%81LISIS-DE-LA-ECONOM%C3%81DA-PERUANA-EN-EL-2013.pdf>

d. Tecnológico-Científico

Nuestro país no tiene una abundante producción científica, sin embargo es destacable la investigación aunque sea pequeña es recogida por publicaciones de prestigio internacional que ha permitido que hace tres años el Perú ocupara el puesto 11 entre países con mayor número de citas por documento publicado (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2014). Los investigadores peruanos cuentan con apoyo internacional como de Estados Unidos, que hace evidente la necesidad de promover la diversidad y el incremento de publicaciones científicas.

El Perú se sitúa en el puesto 73 en producción científica y la posición 8 en el contexto latinoamericano. La colaboración internacional, sumada a la colaboración nacional, representa el 77% en 2003 y 72% en el 2011, este es el rasgo característico de la producción científica peruana. En el ranking de competitividad del World Economic Forum 2013-2014, construido sobre 134 países, señala que Perú está ubicado en el

puesto 86 en preparación tecnológica habiendo bajado del puesto 69, y el puesto 122 en innovación, habiendo bajado del puesto 113.

e. **Histórico-Psicológico y sociológico**

El Perú marca el nacimiento de la cultura inca, una de las más avanzadas culturas precolombinas cuyas expresiones culturales podemos encontrarlos en las diferentes provincias del país. Por ejemplo Cusco, en el cual se muestran los grandes monumentos arqueológicos como Macchu Picchu considerada hace algunos años como una de las siete maravillas del mundo. Así también debemos sumar el reconocimiento a la gastronomía peruana, herencia de nuestros antepasados.

Los peruanos han pasado por diversas dificultades y han podido sobrevivir debido a su creatividad, generando ideas nuevas para sobrevivir ante los problemas. La actividad emprendedora es una de las características notables de los peruanos y que les ha permitido establecer negocios de éxito. Si bien existe una marcada diferencia en oportunidades de desarrollo, en los planes de trabajo del sector público se está considerando disminuir las diferentes desigualdades de recursos y capacidades entre Lima y las regiones.

f. **Organizacional-Administrativo**

El Perú es una república cuyo gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Existen tres poderes independientes: poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de jefe de estado, simboliza y representa los intereses permanentes del país, dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político electoral. Además se encuentra el consejo de ministros dirigido por el presidente del consejo de ministros. El poder Ejecutivo y Legislativo son elegidos por sufragio. El poder Legislativo es constituido por un parlamento unicameral de 130 miembros. El poder Judicial está encabezado

por la Corte Suprema de la República. Es el órgano encargado de administrar justicia. El segundo nivel lo conforman las cortes superiores, el tercer nivel los juzgados de primera instancia y por último los juez de paz

g. **Militar**

En el Perú el órgano encargado de formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles del gobierno es el Ministerio de Defensa. La entidad asegurar la capacidad operativa de las fuerzas armadas con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socio económico del país y la defensa civil. Como órganos de ejecución tiene al CCFFAA, Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957/1983). Los cuatro principios cardinales son:

a. **Influencia de terceras partes**

El Perú durante los años ha firmado diferentes acuerdos multilaterales (OMC), regionales (CAN) y bilaterales que le permitan tener una activa gestión de términos preferenciales para el comercio exterior a través de los tratados de libre comercio.

Desde la negociación del TLC con Estados Unidos, marcó un hito de gran importancia que permitió consolidar el acceso preferente a un gran mercado e impulsar el proceso de liberación comercial más amplio. A la firma de este acuerdo, les sigue el firmado con Canadá, Singapur, China, Unión Europea, Corea del Sur y Japón. La estrategia es convertir al Perú en un país exportador, importador y consolidar estos grandes mercados con productos peruanos, desarrollar oferta exportable competitiva, promover el comercio y la inversión. Actualmente los países con mayor comercio son

China, Estados Unidos, Suiza y Japón. Si bien, el Perú trabaja en una economía de libre mercado, todavía se siente en algunas departamentos, población con pensamiento socialista que puede ser influenciada por aquellos países sudamericanos cuyos gobernantes mantienen esta forma de trabajo como Venezuela, Ecuador y Bolivia.

b. Lazos pasados-presentes

El Perú es cuna de la cultura inca, cuyos pobladores se caracterizaban por su fuerza, religiosidad y trabajo en la tierra. Estas características se mantienen en muchas de las regiones del país a pesar la conquista de los españoles, cuyos pensamientos se mantuvieron en las principales ciudades. Actualmente existe una diferencia marcada entre la población que vive en la ciudad y en el campo. Así también como un resentimiento al cambio que produjo esta conquista. Por otra lado tenemos la rivalidad que presenta nuestro país vecino de Chile, siendo considerado por gran parte de la población como un enemigo que desea acaparar mayor territorio peruano y ser considerado como autor de algunos productos del Perú. A pesar de los acuerdos de paz entre gobernantes y relaciones comerciales cerradas con Chile y Ecuador, todavía se mantiene en parte de la población el resentimiento de la violencia vivida.

c. Contrabalancee de intereses

Hace algunos meses se ha procedido a resolver el interés común que tenía Perú y Chile con respecto al dominio de las 200 millas del mar cuyas fronteras marcaban un área en común para ambos países. Esta disputa fue solucionada en la corte de la Haya, dejando algunos desacuerdos entre la población. Actualmente existe la solicitud de Bolivia para tener salida al mar, que se encuentra en evaluación.

d. Conservación de los enemigos

Debido a que la ubicación estratégica del Perú en América del Sur le permite ofrecer alternativas de transporte, cuyo tiempo sea menor, hacia los países asiáticos. Sin

embargo, se tiene como competidor directo a Chile, uno de los países que cuentan con salida al mar y con puertos mejores equipados que Perú. Ambos países se encuentran compitiendo en brindar este servicio a Brasil.

3.1.4 Influencia del análisis en la Región Apurímac

Uno de los principales problemas de la región Apurímac es el índice de pobreza y pobreza extrema rural, esto debido a que su economía es una de las menos desarrolladas en el país y que se encuentra basada en sistemas tradicionales y de sobrevivencia. Por otro lado, el país en estos últimos años ha presentado un crecimiento económico que no ha llegado a esta región. Apurímac debe aprovechar la firma de los diversos tratados firmados con los países para lograr incrementar la inversión en esta región que cuenta con recursos que la hacen atractiva. Por ejemplo en minería, predomina el cobre; agropecuario, la papa, ganadería, presencia de pastos naturales para la crianza de vicuñas. Así también cuenta con mano de obra joven y lugares turísticos por explotar. La inversión pública debe buscar mejorar los diferentes servicios que se brinda a la población en salud, educación y vivienda, a la vez de invertir en infraestructura, que permitirá que la inversión privada pueda establecerse en esta región y aprovechar los recursos de la región.

3.2 Análisis Competitivo de Perú

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú está localizado en la costa oeste central de Sudamérica, tiene una extensión de territorial de 1'285,215.60 km², es el tercer país más extenso de Sudamérica y se divide en tres regiones. El Perú cuenta con ricos yacimientos de cobre, plata, oro, plomo, zinc, gas natural, petróleo y urea. La abundancia de recursos se encuentra en las zonas montañosas y en su extenso mar que tradicionalmente siempre ha brindado una excelente pesca (INEI, 2014).

Entre las principales actividades económicas del Perú se incluye la agricultura, pesca, minería, explotación de hidrocarburos y la manufactura de productos entre los que destaca productos textiles. En el 2012, el Perú estuvo situado en el primer productor mundial de harina de pescado, espárrago fresco, paprika y de banano orgánico, segundo productor mundial de alcachofas, uvas frescas; sexto productor mundial de café y séptimo de palta. Por otro lado, en el 2013 las exportaciones de mango aumentaron en 8%, así como de la quinua y sus derivados. En minería fue el tercer productor de plata, cobre, estaño y zinc, el cuarto en mercurio y molibdeno, el quinto en plomo y el sexto de oro.

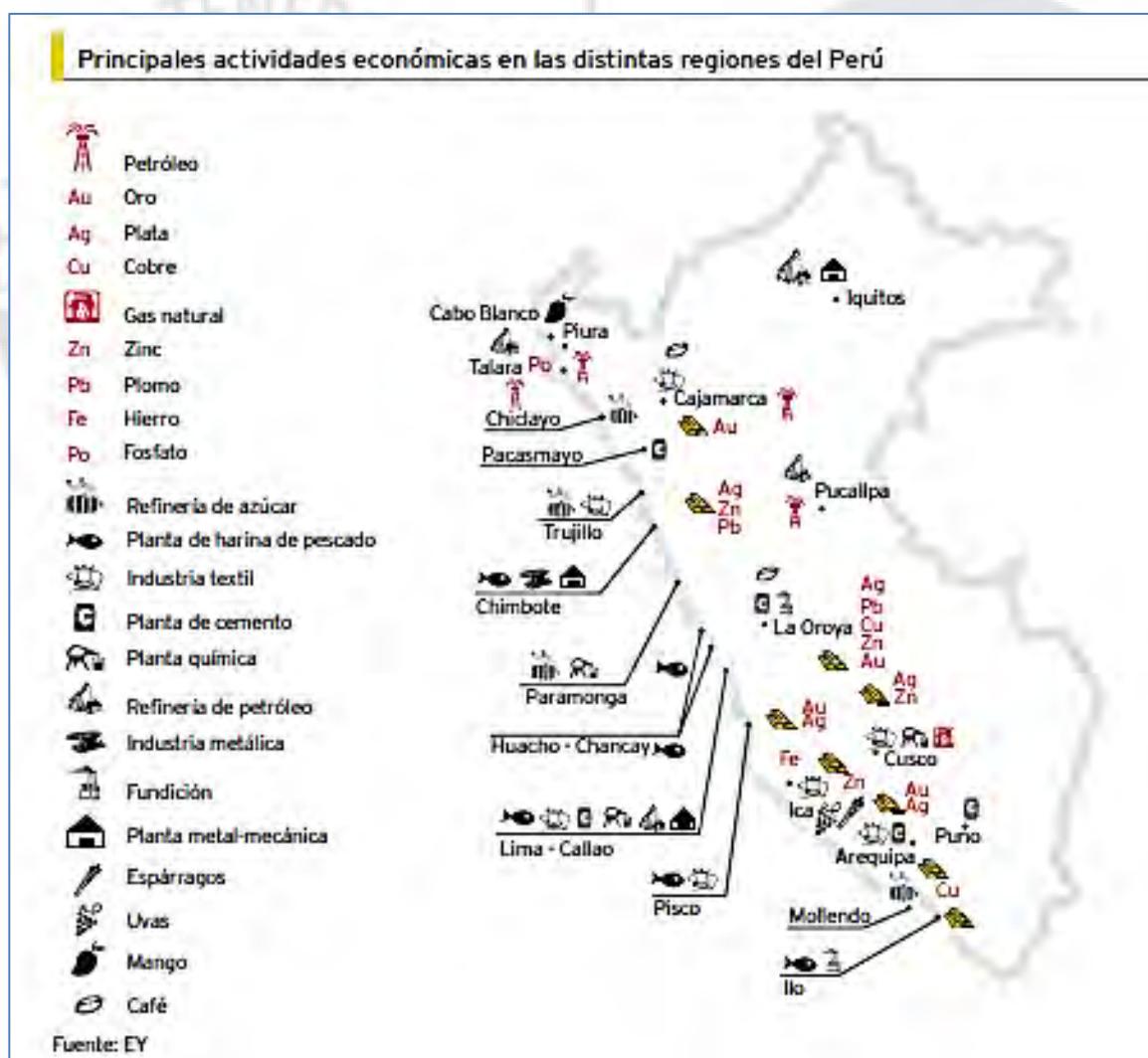


Figura 7. Principales actividades económicas por regiones
Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú”, 2012. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

La población de Perú está constituida por más de treinta millones de habitantes, el 65% tiene un rango de edad de 15-64 años y su población económicamente activa alcanzó al 2012 el 72.8%, lo cual indica que mayoritariamente la estructura de la población está en edad de producir y consumir. Se estima que este alto porcentaje de fuerza laboral se extenderá su periodo de máximo registro hasta tres décadas más y la potencia de este efecto es que favorecerá una mayor producción, consumo, ahorro e inversión. Se deberá realizar inversiones públicas y privadas para cubrir las demandas y oportunidades derivadas del propio consumo de esta generación. Una reducción en la pobreza de la población peruana durante los últimos años ha configurado un excelente escenario para la llegada de más productos transnacionales y que sean dirigidos a la clase media.

Tabla 9

Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo Según Departamento o US\$ (Diciembre 2012)

Departamento	2012	Ambito Geografico	2012
Madre de Dios	662.5	Ancash	354.0
Moquegua	647.4	Loreto	350.1
Lima	540.7	Piura	322.3
Callao	475.0	Amazonas	312.3
Arquipa	472.7	Lambeyeque	306.7
Tacna	452.4	Pasco	303.5
Tumbes	406.5	Huanuco	295.5
Ica	372.0	Cajamarca	290.1
Ucayali	369.2	Ayacucho	272.8
La Libertad	364.0	Puno	262.1
San Martin	357.4	Huancavelica	233.4
Junin	354.9	Apurimac	225.5
Cusco	354.0		

Nota: Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú”, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

El consumidor peruano se caracteriza por ser exigente y racional al momento de tomar decisiones de compra. Por tal motivo la calidad aparece como la principal preocupación al momento de adquirir un producto. Solo una pequeña minoría (25%) compra impulsivamente cosas que realmente no necesita, probablemente influya que un alto porcentaje utilizar una lista de compras en gran parte de su visita a las tiendas. La marca es uno de los factores de compra más importantes cuando se trata de la adquisición bienes durables tales como electrodomésticos y automóviles, a diferencia de la categoría masivas como alimentos y bebidas donde prima la funcionalidad y calidad del producto.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú busca atraer la inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía, por lo cual el país es considerado como uno de los regímenes de inversiones más abiertos del mundo. El Perú ha adoptado un marco jurídico que no requiere autorización previa a la inversión extranjera. Además establece normas necesarias para proteger la estabilidad económica de los inversionistas respecto a cambios arbitrarios en los términos y condiciones legales aplicables a sus proyectos.

Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas no discriminan entre empresas nacionales y empresas extranjeras. Los inversionistas extranjeros reciben un trato igualitario. No hay restricciones para la repartición de las ganancias, las transferencias internacionales de capitales o las prácticas de cambio de divisa. El envío de intereses y regalías tampoco tienen restricciones. La moneda extranjera puede ser utilizada para adquirir bienes o cubrir obligaciones financieras, siempre que se cumpla con la legislación peruana.

Según el ranking mundial de competitividad del World Economic Forum de 2012, el Perú ha subido seis posiciones, ocupando los primeros lugares de Latinoamérica en los rubros de ambiente macroeconómico, tamaño de mercado, desempeño del mercado financiero, eficiencia del mercado laboral y eficiencia del mercado de bienes. Según el Doing Business

2014, el Perú ocupa el puesto 42 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios y está posicionado en el segundo lugar dentro de los países de Latinoamérica. Asimismo el país destaca principalmente en los indicadores de Protección de los inversionistas (puesto 16), registro de propiedades (puesto 22) y obtención de crédito (puesto 28).

Tabla 10

Estadística Doing Business

Doing Business-Ranking para Lationamerica		Forbes-Mejores paises para hacer negocios	
Posicion	Pais	Posicion	Pais
40	Puerto Rico	22	Chile
42	Peru	52	Uruguay
43	Colombia	53	Peru
53	Mexico	55	Costa Rica
55	Panama	63	Mexico
77	Republica Dominicana	66	Colombia
79	Guatemala	80	Brasil
89	Uruguay	92	Paraguay
102	Costa Rica	93	Guatemala
109	Paraguay	96	Republica Dominicana

Nota: Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú”, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según el estudio Reporte de la Logística en el Perú, el 30% de las empresas nacionales presentan un alto nivel de automatización y eficacia en su cadena logística. Este índice se ha incrementado con respecto al año 2013. (Benchmarking, 2014). En el Perú, el costo logístico representa entre el 20% y 30% sobre las ventas mientras que en Chile es del 12% y Estados Unidos del 8%. Si bien se está presentado un avance en la automatización de procesos logísticos, existen empresas todavía que se resisten al cambio. Sin embargo, si se mantiene una política de atracción de la inversión privada proveniente de otros países, las empresas peruanas deben mostrarse accesibles al cambio para lograr cumplir con las expectativas que las empresas transnacionales. Se está logrando invertir en tecnología,

capacitación de mano de obra y gestión pero no es suficiente para lo que el mercado dinámico requiere.

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Apurímac

La región Apurímac cuenta con diversidad de recursos agrícolas, minero y ganadero debido a que cuenta con calidad de tierras de cultivo, diversidad de climas que permite tener potencial de desarrollo agrícola, así como yacimientos mineros para explotación en gran escala. Además se está realizando inversiones en infraestructura vial (carreteras) para lograr el acceso a las tierras de cultivo, recojo del producto y envío al mercado nacional. De acuerdo a las leyes establecidas en el país, Apurímac es una región que da la bienvenida a la inversión para lograr el desarrollo de las diferentes actividades económicas, así como la disponibilidad de contar con mano de obra joven con entusiasmo de aprender y trabajar.

Tabla 11

Participación en la Cartera Estimada de Proyectos Mineros

Region	US\$ Millones	%
Apurímac	12,821	21.04
Arequipa	9678	15.88
Cajamarca	9132	14.99
Moquegua	5820	9.55
Junín	5670	9.30
Pasco	3432	5.63
Cusco	2756	4.51
Piura	2645	4.34
Ica	2523	4.14
Lambeyque	1599	2.62
Ancash	1220	2.00
Tacna	1100	1.81
Puno	1006	1.65
Huancavelica	630	1.03
Ayacucho	373	0.61
Huanuco	350	0.57
Lima	193	0.32
Total US\$ mlls	60938	100

Nota: Tomado de Diario Gestión, Lima, 17 de Diciembre de 2014, p. 4 (En sección: Minería)

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El 18 de noviembre del 2002 se promulgo la ley de gobiernos regionales que los define como personas jurídicas de derecho público y cuentan con autonomía política, económica y administrativa en todo lo que le compete. Cuenta con pliego presupuestal para administración económica y financiera. Tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo, así como garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes.

Las competencias exclusivas del Gobierno Regional son (Ley N° 27867):

- Planificar el desarrollo de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
- Formular y aprobar el Plan de Desarrollo concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.
- Aprobar su organización interna y presupuesto de acuerdo a ley de Gestión presupuestaria del Estado y las Leyes anuales de presupuesto.
- Promover y ejecutar las inversiones públicas regionales en proyectos de infraestructura vial, energética de comunicaciones y de servicios básicos.
- Promover la formación de empresas y corporaciones regionales
- Desarrollar circuitos turísticos
- Concretar acuerdos con otras regiones fomentando el desarrollo económico, social y ambiental.
- Facilitar la apertura de mercados internacionales para la agricultura, agroindustria, artesanía, actividad forestal y otros sectores productivos.
- Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

De acuerdo a esta política de descentralización, el gobierno central y regional debe trabajar de manera conjunta para lograr el desarrollo de cada una de las regiones, buscando eliminar el fenómeno terrorista y el narcotráfico. Así también el gobierno central debe garantizar la estabilidad del marco institucional y la democracia. El compromiso es de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de las entidades.

Así también se cuenta con la Ley N° 29230 cuyo objetivo es impulsar la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional y local con la participación del sector privado mediante la suscripción de convenios con los gobiernos regionales y locales. Los gobiernos regionales que se acojan a lo establecido en la presente ley, remitirán a la agencia de promoción de la inversión privada (Pro Inversión) una lista priorizada con los proyectos de inversión pública a financiar en un plazo de 30 días calendarios. El monto total invertido para el desarrollo de los proyectos será verificado, a la culminación del proyecto, por una sociedad auditora designada por la Contraloría General de la República. Así también el avance y calidad de las obras del proyecto serán supervisados por una entidad privada supervisora, contratada por el gobierno regional y local respectivo.

Por otro lado, el Perú cuenta con acuerdos comerciales con los diferentes países del mundo incluyéndose dentro del Mercosur, APEC, Comunidad Andina, OMC. Entre los países que se tienen acuerdos comunes son: Canadá, Japón, Chile, China, EE.UU., Korea, Colombia, Guatemala, Honduras, UE, Costa Rica y Tailandia; estando en negociación con Turquía y El Salvador. Con respecto al acuerdo comercial Perú – EE.UU. se negociaron los siguientes capítulos: acceso a mercados, administración aduanera y facilitación de comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial, comercio electrónico, solución de controversias, etc. Dentro de los principales productos exportados a EE.UU. son: metales, textiles, productos pesqueros. Otro acuerdo importante es entre la comunidad andina a la cual pertenece el Perú y la Unión Europea cuyas negociaciones fueron en temas relacionados

a: acceso a mercados, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial, propiedad intelectual, comercio y desarrollo sostenible y asistencia técnica, entre otros. Adicional a esto el tratado de comercio entre Perú y China ha logrado incrementar la oferta exportable peruana en los siguientes productos: uvas frescas, paprika, el cobre.

Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú ha logrado importantes avances en el desempeño económico en los últimos años, con tasas de crecimiento del PBI muy dinámicas, tasas de cambio estables y baja inflación. En la última década, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica con 2.9%. A este resultado se suma la importante tasa de crecimiento anual de aproximadamente 5.0% del PBI, lograda en el 2013 que lo incluye entre las economías de más rápido crecimiento de la región, llegando acumular un crecimiento promedio anual de aproximadamente 5.6%.

Este crecimiento ha sido impulsado por la promoción y la diversificación de la oferta exportable, el alza de los precios mundiales de los commodities, políticas de mercado favorables a los inversionistas y estrategias de liberalización del comercio (tratados de libre comercio). Este impulso del crecimiento tiene que ver con las políticas monetarias y fiscales aplicada en la última década, reduciendo el endeudamiento y existiendo constante superávit fiscal. El Perú también se beneficia de ventajas tales como el creciente tamaño de su mercado y consumo interno y de su desarrollado sector financiero.

Entre las principales actividades económicas del Perú se incluye a la agricultura, la pesca, la minería, manufactura y explotación de hidrocarburos. Sin embargo se está realizando varios proyectos para incentivar el turismo en las diversas regiones, difundiendo la historia del Perú y sus paisajes. Así también los esfuerzos se unen para desarrollar a actividad pecuaria y aprovechas las condiciones naturales de la región para crianza de este tipo de animales como la alpaca.

Tabla 12.

PBI y PBI per cápita de las principales economías de América Latina (2013)

País	2013		2018	
	PBI en US\$ miles de millones (PPP)	PBI Per capita en US\$ (PPP)	PBI Per capita en US\$ (PPP)	PBI Per capita en US\$ (PPP)
Brasil	2,422	12118		15105
Argentina	771	18582		22188
Colombia	523	11088		14312
Venezuela	407	13586		15526
Peru	345	11149		15085
Chile	335	19105		25220
Mexico	1845	15608		19495

Nota: Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú”, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Tabla 13

PBI por Industria Económica – Variación Anual en %.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
Agropecuario y ganado	7,2	2,3	2,7	3,8	5,7	1,9	3,0	4,2
Agricultura	7,4	0,9	1,4	3,5	5,6	1,7	2,6	4,0
Ganado	6,0	4,4	4,2	4,2	5,9	2,2	3,7	4,7
Pesca	6,3	-7,9	0,3	29,7	-11,7	8,3	6,6	3,3
Minería e hidrocarburos	7,6	0,6	2,8	-0,2	2,2	2,4	9,4	13,3
Minería metálica	7,3	-1,4	-0,7	-1,1	2,2	2,0	9,1	13,0
Hidrocarburos	10,3	16,1	28,4	19,17	2,3	5,8	10,8	14,8
Manufactura	9,1	-7,2	6,5	7,7	1,5	2,5	4,1	5,1
Materias primas procesadas	7,6	0,0	2,7	12,3	-6,2	5,5	3,5	3,4
Manufactura no primaria	8,9	-8,5	7,3	4,4	2,9	1,7	4,3	5,5
Electricidad y agua	7,7	1,2	4,9	7,4	5,2	5,6	6,1	6,1
Construcción	16,5	6,1	12,5	3,4	15,1	8,7	7,3	8,0
Comercio	13,0	-0,4	5,1	8,8	6,7	5,4	5,9	6,3
Otros servicios	9,1	3,1	5,4	7,3	7,1	6,1	6,2	6,5
PRODUCTO BRUTO INTERNO	9,8	0,9	8,8	6,9	6,3	5,0	6,0	6,5

Nota: Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú”, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Durante el 2013, los mercados de productos no tradicionales con mayores exportaciones fueron los agropecuarios, textiles y químicos. Los principales productos exportados fueron espárragos frescos o refrigerados, fosfatos de calcio naturales, alambre de cobre refinado, uvas frescas, entre otras. Por su parte, los productos tradicionales más importantes fueron el oro, cobre, plomo, zinc, gas, café y harina de pescado (Ministerio de Comercio Exterior, 2012).

Por otro lado se está presentando una expansión del sistema financiero debido a un mayor dinamismo económico que es posible a través del acceso al crédito y a depósito de ahorro por personas y empresas. En este sentido, es importante el acceso a servicios financieros, especialmente en las regiones más pobres porque podría servir como una fuente para contribuir al crecimiento económico. Este acceso se puede aproximar por medio de la cantidad de puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos establecimiento con cajeros).

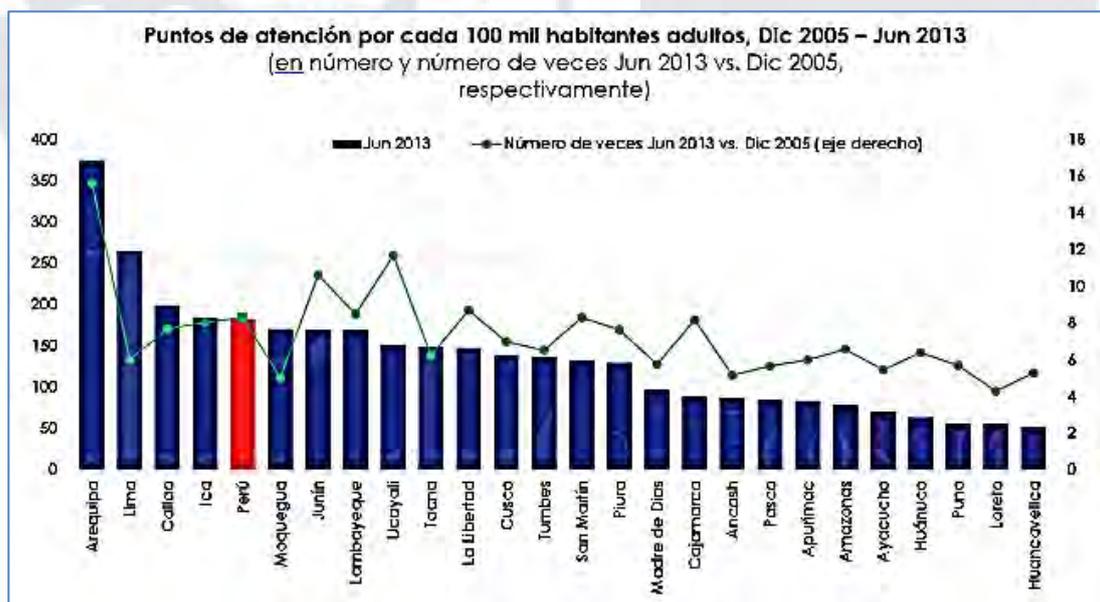


Figura 8. Puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos – SBS. Tomado de Instituto Peruano de Economía, 2014. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/sistema-financiero>

Con respecto al presupuesto regional para la ejecución de obras públicas, este se ha incrementado en un 12% con respecto al año 2014, llegando a casi 20 mil millones de soles a nivel de todos los gobiernos regionales, siendo en el 2014 para la región Apurímac de 826

millones de nuevos soles y en el 2015 en 850 millones, considerándose entre las regiones con mayor presupuesto recibido, este crecimiento se debió a la mejora económica del país.

Teniendo uno de los PBI más altos de la región y siendo considerados como una economía emergente, se considera a Perú como uno de los destinos favoritos para inversión, por lo cual debemos tener en cuenta que la riqueza que se genera no se quede en grupos económicos y empresarios. Por el contrario debe servir como medio para una política de empleo y remuneraciones adecuadas. Además se puede lograr la diversificación productiva y por ende el crecimiento de la economía interna, aprovechando las ventajas competitivas, en: agricultura, ganadería, turismo-gastronomía.

3.3.2 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú cuenta con más de treinta millones de habitantes, el 75.7% habita en áreas urbanas, el 65% se encuentra entre las edades de 15 – 64 años. La tasa de crecimiento promedio es de 1.13% y la esperanza de vida en promedio es hasta los 74 años. En el año 2013 la población masculina era mayor a la población femenina en 0.1%, la población de Costa represento el 54.8%, en Sierra el 32.2% y Selva en 13%.

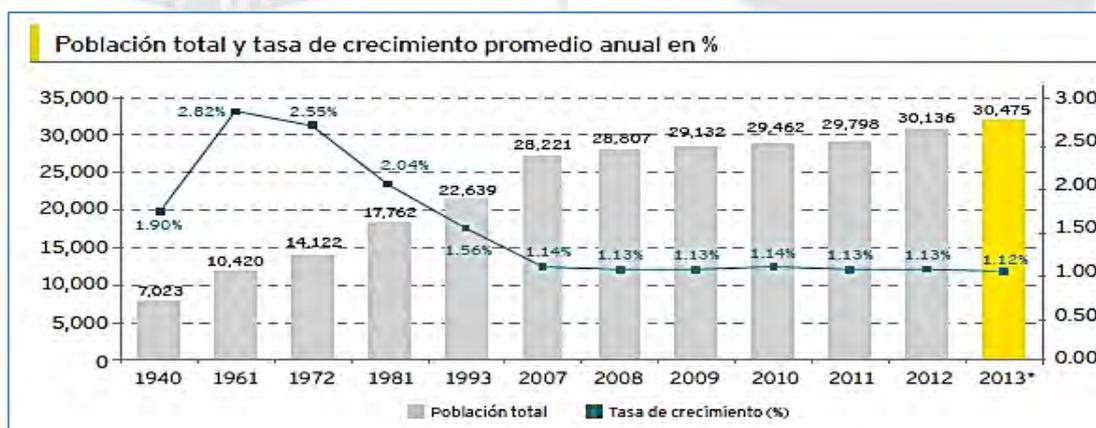


Figura 9. Población total y tasa de crecimiento promedio anual en %. - INEI
Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú”, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

El índice de desarrollo humano (IDH) es un índice que mide el promedio de los avances en tres dimensiones básicas de desarrollo humano: vida larga y saludable, conocimientos y nivel digno de vida, logros educacionales e ingresos. El IDH está expresado en valores de 0 y 1. Según el informe sobre Desarrollo Humano 2013 del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el ranking y la evolución de los 6 principales países de América Latina son los siguientes:

Tabla 14.

Índice de Desarrollo Humano.

No de Orden	Clasificación País	1980	1990	2000	2005	2010	2011	2012	Tasa de incremento 2012 / 1980
	Total mundial	0.561	0.6	0.639	0.666	0.69	0.692	0.694	
	América Latina y El Caribe	0.574	0.623	0.683	0.708	0.736	0.739	0.741	
	Desarrollo Humano Muy Alto								
44	Chile	0.638	0.702	0.759	0.789	0.813	0.817	0.819	28%
45	Argentina	0.675	0.701	0.755	0.771	0.805	0.81	0.811	20%
	Desarrollo Humano Alto								
61	Mexico	0.598	0.654	0.723	0.745	0.77	0.773	0.775	30%
77	Perú	0.58	0.619	0.679	0.699	0.733	0.738	0.741	28%
84	Brasil	0.522	0.59	0.669	0.699	0.726	0.728	0.73	40%
91	Colombia	0.556	0.6	0.658	0.681	0.714	0.717	0.719	29%

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú”, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

La estructura de sociedad peruana sigue siendo piramidal, con una cúspide muy estrecha y una base amplia de estratos bajos, por la falta de amplio sectores o clase media. La fortaleza del estrato alto es la modernización productiva y su articulación con la economía internacional, mientras que sus principales debilidades son su falta de propagación en las regiones y su carencia de liderazgo para lograr la universalización de la economía de mercado y la extensión de las formas atrasadas que constituyen nichos de pobreza y extrema pobreza. Por otro lado se observa un ligero crecimiento de la clase media en zonas urbanas.

Entre los desafíos más urgentes del país destaca lograr una educación de calidad y vencer el flagelo de la desnutrición. El Plan Bicentenario considera como meta triplicar la inversión anual educativa por alumno. En el Perú esta inversión fue de US\$ 432,75 el año 2008, mientras el promedio en países desarrollados fluctúa entre los ocho mil y doce mil

dólares anuales por alumno. El plan propone para el año 2021 una inversión anual de cinco mil soles. Es fundamental elevar los resultados del rendimiento educativo, se debe seguir mejorando los índices de aprendizaje y hay que lograr un 100% de conclusión de los estudios escolares. El Perú que actualmente ocupa el puesto 81 entre 133 países evaluados, debería ocupar el puesto 45 el año 2021.



Figura 10. Tasa de pobreza según área de residencia- INEI
Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú”, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

En cuanto a salud, el plan considera fundamental que la cobertura del seguro de salud, que hoy beneficia al 35%, este alcance del 100% el año 2021. Otro aspecto importante es el acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad. En la actualidad, la población con acceso a un servicio regular de agua es de 70%, el plan propone dar este servicio al 85% al año 2021. Por su parte el acceso a la redes de alcantarillado es del 53% de la población, deberá llegar al 79% y la electricidad al 95% de la población al 2021.

3.3.3 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El World Economic Forum 2010 presenta el Índice de Conectividad y propone como sus pilares el entorno de mercado, el entorno político y regulatorio, la infraestructura, la preparación individual, la disposición del gobierno, el uso individual, el uso comercial y el

uso público. Según este índice, el Perú ha retrocedido de la posición 89 entre 134 países en el 2009, a la posición 92 entre 133 países en el año 2010. La escasa productividad laboral que presenta el país se debe al limitado desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva.

Esta situación se debe a que no hay políticas orientadas al sector tecnológico científico. El sector privado no tiene suficientes incentivos para invertir en ciencia y tecnología debido a la incertidumbre sobre los resultados de la investigación. De allí la importancia de fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y financiar con fondos públicos las acciones y proyectos en este sector. Por otro lado, en el Ministerio de la Producción existen los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) que apoyan a conglomerados de pequeñas empresas. Algunas universidades vienen haciendo esfuerzo para crear incubadoras de empresas y polos tecnológicos pero carecen de apoyo estatal.

Actualmente el Perú tiene la ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica aprobado en el 2006, en ella se crea el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), así como el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT) para manejar un préstamo del BID, aun cuando existe un fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT) para administrar este tipo de recursos.

3.3.4 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Debido al creciente desarrollo de las actividades económicas, su expansión y las crecientes ciudades, los conocimientos y prácticas tradicionales han ido perdiendo valor porque no se ha logrado la inversión adecuada en ciencia y tecnología orientada a mejorar la gestión del ambiente. En este contexto, los problemas ambientales del aire, agua, suelo y la disposición inadecuada de los residuos sólidos y otros se han ido incrementando. Así también, el monitoreo de la calidad ambiental es insuficiente dado que instituciones como el

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología, la Autoridad Nacional del Agua, la Dirección General de Salud Ambiental y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental no cuentan con los recursos necesarios para tomar las medidas de preservación de los recursos y cuidado del medio ambiente.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Después del análisis externo de los diversos factores del Perú, se procede a elaborar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), considerando las oportunidades y amenazas presentes para la región Apurímac (Tabla 15).

Tabla 15

Factores Externos Clave		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
O1	Marco legal para Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado	0.12	2	0.24
O2	Acuerdos comerciales entre Peru y países del resto del mundo.	0.12	2	0.24
O3	Estabilidad macroeconómica del país.	0.09	2	0.18
O4	Incremento del presupuesto regional para ejecución de obras públicas	0.09	2	0.18
O5	Marco legal para la promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.	0.11	2	0.22
Sub Total		0.53		1.06
Amenazas				
A1	Corrupción e informalidad en Instituciones publicas.	0.09	2	0.18
A2	Presencia del Narcotrafico, terrorismo y aumento de la delincuencia	0.06	2	0.12
A3	Conflictos sociales que impiden ejecución de proyectos mineros	0.15	1	0.15
A4	Fenómenos climático que afectan la producción	0.05	2	0.10
A5	Posible disminución de la demanda y/o precios de Comodities a nivel mundial.	0.12	1	0.12
Sub Total		0.47		0.67
Total		1.00		1.73

Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2= responde promedio, 1=responde mal

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

3.5 La Región Apurímac y sus Competidores

Para realizar el análisis de la Región Apurímac a nivel de sus competidores, se utilizara el modelo de las cinco fuerzas de Porter (D'Alessio, 2012) que permitirá hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite y desarrolle estrategias para muchas industrias. La organización debe buscar posicionarse en la industria desde la cual pueda influir las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si le son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores, proveedores y clientes/consumidores desarrollan acciones que los favorezcan y buscan alcanzar de esta manera retornos por encima del promedio.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en las organizaciones estatales es bajo debido a que la solicitud de compra de bienes o servicios se realiza a través licitaciones públicas, donde las empresas presentan sus mejores propuestas técnicas y económicas, las cuales son evaluadas por cada entidad que solicita el bien o servicio y siguiendo las bases anteriormente publicadas donde se califica al mejor proveedor según puntuación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Este poder es representado en las elecciones regionales, en el cual los pobladores ejercen su derecho de elegir a sus representantes bajo las características que ellos designen razonables. La población tiene la facultad de solicitar la vacancia del puesto si la autoridad no está realizando un buen trabajo. A la fecha no se ha dado este caso en la región pero dependerá mucho de la gestión y como se den los resultados si no hay cambios.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos es la creación de otras entidades públicas gubernamentales que tengan la competencia de superar las decisiones tomadas por los gobiernos regionales. El

Gobierno Central ha buscado descentralizar el poder, dando mayor potestad al Gobierno Regional y Municipalidades para la toma de decisiones en bienestar y desarrollo de la población o la creación de una nueva macro región. De darse el caso que Apurímac se una con otras regiones se podría complementar muy bien con Moquegua y Ayacucho.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Una amenaza de nuevos entrantes sería la formación de macro regiones por la unión de dos o más regiones debido a intereses comunes. Estos nuevos competidores, al unir esfuerzos, contarían con mayores recursos naturales y económicos para lograr el desarrollo de algunas actividades económicas que permitiría la atracción de la inversión. La formación de otras macro regiones podría rivalizar con Apurímac en varios productos propios que cultiva y que por la unión de más regiones podría hacer perderle importancia en dichas actividades y esto también es debido a que sólo se está dedicando al cultivo de papa, chía, quinua, entre otros y no industrializa, lo cual hace que fácilmente otra región pudiera producir lo mismo y estando más cerca de la capital por ejemplo por costos de transporte podría hacerle perder la producción.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de las regiones es intensa debido a que cada una de ellas busca desarrollar diferentes proyectos para lograr el desarrollo de la región. Apurímac está trabajando en proyectos de desarrollo de la papa nativa pero tiene una fuerte competencia ya posicionada en los mercados como es la región de Ica, Arequipa y Lima. Sin embargo la región de Apurímac cuenta con una gran ventaja de ser una de las regiones con mayor variedad de papas nativas por lo cual debe identificar mercados nicho y trabajar de manera asociada para tener la capacidad de atenderlos, con investigación y con semilla certificada. El apoyo de organizaciones sin fines de lucro y estatal le permitirán implementar estos proyectos para satisfacer distintos segmentos de mercado.

3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra. El propósito de la Matriz de Perfil Competitivo es señalar como esta una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esta información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en la industria (D'Alessio, 2012).

3.7 Conclusiones

El Perú, en los últimos años ha presentado buenos resultados económicos logrados por diversas relaciones comerciales establecidos con los países a nivel mundial así como la política de libre mercado propuesto hace varios años. Si bien, se está realizando diversas inversiones en diferentes sectores, esto no está llegando a todas las regiones que poseen graves problemas como la pobreza y extrema pobreza como es el caso de la Región Apurímac. Esta región es rica en recursos naturales sin embargo un gran porcentaje de su población carece de algunos servicios básicos que impiden su desarrollo.

La actividad económica sobresaliente es la agricultura, pecuaria y la minería. La primera actividad se desarrolla como sobrevivencia y falta el desarrollo de tecnología para lograr una mayor masificación y desarrollo de nuevos productos. Asimismo, la infraestructura es deficiente, solo se cuenta con carretera asfaltada hacia las dos principales capitales de Apurímac. La región posee gran riqueza de minerales que hace posible la atracción de inversión privada, esto permitirá que a través de las obras por impuestos o por los impuestos recaudados se pueda realizar diversos proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de los pobladores. Si bien se presenta algunas dificultades como la caída en los precios internacionales de los metales, se debe buscar el compromiso de todas las

organizaciones públicas para realizar una buena administración de los recursos en tiempos de bonanza. Además de los problemas internos por conflictos sociales que están deteniendo varios proyectos muy importantes, que a su vez, hacen que no generen ingresos al no iniciar actividades estos proyectos, es un costo de oportunidad muy alto.



Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo de las Regiones.

Factores Clave de Éxito	Region Apurimac			Region Ayacucho		Region Huánuco		Region Huancavelica	
	Peso	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion
1 Diversidad de recursos naturales	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
2 Existencia de clusters	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12
3 Ubicación geográfica estratégica	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56	2	0.28
4 Mano de obra calificada	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
5 Infraestructura vial y aérea	0.18	1	0.18	2	0.36	2	0.36	1	0.18
6 Desarrollo urbano: servicios básicos, hospitales, etc.	0.14	1	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14
7 Investigación y Desarrollo / Innovación	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15
Total	1.00		1.82		2.29		1.75		1.29

Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Tabla 17

Matriz de Perfil de Referencia.

Factores Clave de Éxito	Region Apurimac			Region VI O’Higgins - Chile		Ontario - Canada	
	Peso	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion
1 Diversidad de recursos naturales	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2 Existencia de clusters	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3 Ubicación geográfica estratégica	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
4 Mano de obra calificada	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
5 Infraestructura vial y aérea	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72
6 Desarrollo urbano: servicios básicos, hospitales, etc.	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
7 Investigación y Desarrollo / Innovación	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		1.82		3.71		3.85

Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Capítulo IV : Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia lo más importante es identificar sus competencias distintivas, las cuales son fortalezas de la organización que no son fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2012).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Gobierno Regional de Apurímac es un organismo de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. Constituye para la administración económica financiera, un pliego de presupuesto conforme a ley. La finalidad del Gobierno Regional es fomentar el desarrollo regional de integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada, el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes de acuerdo a los programas nacionales, regional y distrital.

La administración del Gobierno Regional de Apurímac se basa en la participación, transparencia, gestión moderada y rendición de cuenta, inclusión, eficacia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, competitividad, integración y concordancia con las políticas nacionales. Por otro lado, como competencias exclusivas tiene la planificación del desarrollo integral regional, diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias, promoción del desarrollo económico y la competitividad, provisión de servicios, demarcación territorial y planificación institucional. Con respecto a las competencias compartidas con el Gobierno Central, se tiene la educación, promoción del

desarrollo económico y la competitividad, gestión de recursos naturales, cultura y gestión de conflictos sociales (Reglamento de Organización y funciones, 2011). La estructura orgánica del Gobierno Regional (ver Apéndice).

Cada órgano componente de la estructura organizacional del Gobierno Regional de Apurímac tiene funciones y atribuciones que le permitirán planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con los que cuenta para el logro de los objetivos. Tal es el caso del Presidente Regional que tiene como principales funciones:

- Dirigir y supervisar la marcha del Gobierno Regional y de sus órganos ejecutivos, administrativos y técnicos.
- Proponer y ejecutar el Presupuesto Participativo Regional aprobado por el Consejo Regional.
- Dictar Decretos y Resoluciones Regionales.
- Administrar los bienes y las rentas del Gobierno Regional, entre otras.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según el Plan de Desarrollo Económico Regional Apurímac 2010-2021, se describieron las potencialidades territoriales que posee la región, compuesta por sus siete provincias, entre las que destaca la actividad agrícola, minería y el desarrollo del turismo. La actividad Agrícola: es la principal actividad económica de la región, cuenta con 1'437,144 ha para uso agropecuario es decir el 68.78% del total del territorio y 124,918 ha para la actividad agrícola (8.69% del total del territorio), en su mayoría está destinada al autoconsumo y subsistencia, siendo necesario garantizar una cultura regional de seguridad alimentaria, basada en una producción y consumo de productos agrarios propios de la Región que contengan un alto valor nutritivo.

Actividad Pecuaria: la comercialización de pesado en la región Apurímac se divide en dos rubros: la actividad pesquera de comercialización de productos congelados de origen marino y la comercialización de pescado de origen continental. Actualmente la comercialización es asumida por la empresa privada ubicada en Abancay y Andahuaylas. Entre los principales productos tenemos el pescado congelado tales como el jurel, merluza, anchoveta; conservas de pescado y productos frescos. El mercado son las ciudades de Abancay y Andahuaylas.

Actividad Minera: los minerales más resaltantes de la región son el oro, plata, cobre y hierro, en general aportaron S/. 105,244 nuevos soles el 4.5% del valor bruto de Apurímac en el año 2013. Entre las empresas que se encuentran en la región son: Southern Perú en Aymaraes, Apurímac Ferrum en Andahuaylas, Aymaraes, Abancay, Grau y Cotabambas, Buenaventura en Antabamba, Haquira de First Quantum Minerales en Cotabambas y Glencore Xtrata en Cotabambas y Grau (Las Bambas). Los minerales son comercializados en el mercado extranjero, siendo Canadá uno de los principales compradores de plata, concentrado de plata y cobre. Brasil compra plata en bruto.

Actividad Turística: la ubicación estratégica de la región entre Ayacucho y Cusco y su riqueza paisajista, cultural y folclórica señalan a la región con un potencial turístico elevado. La región posee diversidad de climas y paisajes como los majestuosos cañones del Río Apurímac y del Pampas, los valles de Abancay, Pachachaca, Vilcabamba, así como centros históricos y culturales tales como iglesias, puentes coloniales, complejos arqueológicos, manifestaciones folclóricas y manifestaciones vivas. La promoción turística sería a través de las ferias de turismo e inclusión dentro de la ruta del corredor turístico Ayacucho-Apurímac-Cusco.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La actividad agrícola: se desarrolla predominantemente con tecnología rudimentaria. Las tierras agrícolas se encuentran próximas a la carretera cuyos propietarios poseen recursos económicos, han logrado introducir el uso de una tecnología media que les ha permitido mejorar sus ingresos mientras que la mayoría continua con una tecnología tradicional alcanzando bajos niveles de productividad. La actividad comercial tiene limitado desarrollo debido a la deficiente infraestructura vial intra-regional que dificulta el intercambio y movilización rápida de productos desde la chacra a los centros de consumo.

Las condiciones de trabajo de los productores son graves por la carencia de infraestructura de riego, donde resalta el caso de la provincia de Cotabambas, que concentra el 10.895 de superficie agrícola y donde tan solo el 11.3% de superficie cultivada está bajo riego. Pero el problema mayor es la disminución de la disponibilidad de agua para uso humano y productivo por la depredación de las praderas alto-andinas. Los cultivos regionales se clasifican de acuerdo a los diferentes pisos ecológicos que posee la región, siendo:

- Permanentes: frutales producidos en zonas climáticas cálidos y templados: paltos, limones, naranjos, pacaes, chirimoyas, plátanos, duraznos, manzanos, ciruelos, etc.
- Transitorios: tubérculos, maíz, maíz amarillo y duro, leguminosas, verduras, etc.
- Potenciales: trigo, cebada, anís, ají, paprika, menestras, tunales, hierbas aromáticas y medicinales, frutales.

Los ratios de producción agrícola/hectárea cultivada es solo uno de los indicadores más bajos de la zona. Así también los rendimientos tienden a bajar en el tiempo debido a la propagación de las enfermedades, los terrenos cansados, erosión de los suelos y la semilla que ha podido degenerarse. Por tal motivo se puede indicar que la productividad de la actividad agrícola

regional es más baja que la del nivel nacional, debido al bajo nivel de capital humano, uso de tecnología y la falta de asistencia técnica.

Tabla 18

Niveles de Productividad Regional

	Rendimiento promedio Apurímac	Rendimiento Nacional		Brecha entre Promedio
		PROMEDIO	MAXIMO	
Cultivo	Kg/ha	Kg/ha	Kg/ha	%
Tomate	12,800	31,000	88,000	-41
Maíz Amarillo Duro	1,800	3,500	8,400	-51
Haba Grano Verde	3,400	4,600	8,000	-64
Cebada Grano	1,000	1,250	2,500	-80
Mashua Olzano	4,700	5,700	7,100	-82
Maíz Amiláceo	1,000	1,200	3,000	-83
Haba Grano Seco	1,000	1,200	2,300	-83
Oca	5,000	5,900	8,050	-85
Papa	10,000	11,600	34,000	-86
Chocho o Tarhul	950	1,100	1,350	-86
Trigo	1,100	1,250	4,800	-88
Olluco	5,000	5,650	8,600	-88
Arveja Grano Seco	1,000	1,100	2,600	-91

Nota. Niveles de Productividad Regional – Plan de Desarrollo Integral de los pueblos andinos. Tomado de Plan de Desarrollo Económico Regional Apurímac 2010-2021

Actividad Pecuaria: la producción pecuaria no destaca en la región, sin embargo existiría potencial en la producción de fibra de alpaca y vicuña. Los vacunos se encuentran poblando la mayoría de provincias, con mayor incidencia en Andahuaylas y Cotabambas. Los camélidos en las provincias de Aymaraes y Antabamba.

Actividad Pesquera: la Región Apurímac manifiesta su sostenibilidad en potencial hídrico e hidrobiológico, su posicionamiento va avanzando gradualmente con respecto a las especies de trucha y pejerrey lacustre. La producción de truchas ha ido disminuyendo en los últimos 10 años debido a la falta de apoyo crediticio por parte de las Entidades Financieras que aún no sitúan en la actividad pesquera como una actividad rentable. La región cuenta con dos centros de

producción de alevinos de trucha ubicadas en las provincias de Abancay y Andahuaylas, la producción anual oscila en 1, 400,000 a 1, 500,000 alevinos en cuatro campañas por año; igualmente el criadero pejerrey pacucha que produce de dos a cuatro millones de larvas de pejerrey. La falta de extensión de cadenas de frío, carencia de vehículos isotérmicos, deficiente red vial y la inaccesibilidad a algunas zonas, contribuyen a que la comercialización de estos productos no tenga mayor éxito.

Según el informe de Síntesis de Actividad Económica publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en el año 2013, los principales productos de la región son los cultivos de papa, maíz amiláceo y frijol grano seco, cultivos que representan más del 70% de la producción de la región. Lima y Ayacucho son los principales compradores agrícolas de la región Apurímac. Mientras que en el extranjero, Japón es uno de los principales mercados para el maíz gigante. La promoción de estos productos se estaría dando en festivales gastronómicos, exposiciones, ferias agropecuarias y agras industriales.

Actividad Minera: Se caracteriza por los importantes recursos de polimetálicos y cobre. Hasta el año 2000 las actividades eran en su mayoría de mediana y pequeña minería, incluso artesanales. En los últimos años esta actividad es desarrollada por empresas privadas que debido a su experiencia en diferente mercado, traen a la región los recursos necesarios para la exploración y explotación de los metales. Dentro de la Cartera Estimada de Proyectos Mineros del Ministerio de Energía y Minas, destaca el proyecto de inversión de Las Bambas de alrededor de US\$10, 000 millones.

Actividad Turística: En el año 2001, se promulgó una ley que declara de interés nacional la conservación, protección y promoción del patrimonio arqueológico ubicado en el corredor turístico Ayacucho-Apurímac-Cusco foco de las culturas Wari-Chanka-Inca. El objetivo es

promover el desarrollo sostenible de la actividad para contribuir a la generación de empleo y mitigar la pobreza, a la vez de revalorizar la actividad artesanal y promoción de su competitividad. La región cuenta con capacidad hotelera, conformada en su mayoría por hospedajes que no brindan un buen servicio por lo cual es necesaria la promoción de inversión en este sector para poder acoger turistas extranjeros acostumbrados al servicio de hoteles de gran envergadura. Asimismo la región posee lugares turísticos y santuarios naturales que podría explotar, como por ejemplo las fiestas costumbristas en cada región, corridas de toros, actividades de motocross, canotaje y otros deportes de aventura, el santuario natural de Ampay entre otros.

Tabla 19

Población ligada al desarrollo turístico de Apurímac

Organizaciones	Cantidad
Empresas de Servicios Turísticos	40
Empresas de Transporte	20
Gobierno Regional de Apurímac	200
Dirección Regional de comercio Exterior y Turismo	12
Otras Direcciones Regionales	20
Colegios Profesionales	20
Cámara de Comercio y Servicios Turísticos de Apurímac	20
Población escolar nivel secundario	5000
Universidad Tecnológica de los Andes	2000
Organismos No Gubernamentales de Apurímac	2000
Medios de Comunicación	200
Proyectistas y Especialistas en Turismo	20
TOTAL	9552

Nota. Inventario Turístico de la Región Apurímac Tomado de Plan de Desarrollo Económico Regional Apurímac 2010-2021

Actualmente se está designando presupuesto para ejecutar proyectos de impacto y generación de desarrollo como la construcción del Aeródromo de Abancay, la instalación de servicios turísticos para el mejoramiento de la ruta al Parque Arqueológico de Choquequirao, así

como al mejoramiento de la carretera departamental Cahampacocha-Argama-Mitupampa-Toctopata-Quillabamba-Sotccomayo-Matupuquio (Región Apurímac, 2014). De acuerdo al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), la infraestructura del departamento de Apurímac destaca lo siguiente:

- Infraestructura vial: 1,108.6 kilómetros de carreteras de la red nacional, 1,326.0 kilómetros de red vial departamental y 4,676.4 kilómetros de red vial vecinal.
- Infraestructura aérea: el Aeropuerto Nacional de Andahuaylas y el helipuerto Las Bambas, localizado en el distrito de Chalhuanhuacho.
- Infraestructura Portuaria: se dispone de un embarcadero menor en la laguna de Pacucha.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos corrientes del presupuesto de la Región Apurímac proviene de las contribuciones, impuestos, ingreso no tributarios compuesto por tasas, prestaciones de servicios, multas, sanciones, venta de bienes, rentas de propiedad, entre otros. Así también tenemos las transferencias corrientes que consisten en el canon por la explotación de los diferentes recursos tales como el minero. Por otro lado los ingresos de capital están conformados por las transferencias de capital que incluye los fondos públicos, transferencia externa, bonos del tesoro público y la venta de activos.

En la región Apurímac, el 70% de sus ingresos está basado en las transferencias corrientes que incluye transferencias externas, derechos de vigencia, participación por eliminación de exoneración, entre otras (MEF, 2014). El presupuesto anual realizado por el Gobierno Regional se establece basándose en serie de prioridades tales como salud, educación, servicios básicos y desarrollo de las actividades económicas que permitan generar trabajo y

elevar el nivel de ingresos de los pobladores. La mayor parte de los recursos son destinados para infraestructura, educación y el desarrollo de la actividad agropecuaria.

En el 2013, los ingresos totales alcanzaron los S/. 669 084,87 miles y para el cierre del 2014 se espera que alcancen los S/. 673 216,33 miles. Las principales categorías de ingresos del 2014 serían transferencias Corrientes y transferencias de Capital con 70.9% y 26.4% de los ingresos totales, respectivamente. Con respecto al gasto no financiero, las principales categorías serían Remuneraciones y Formación Bruta de Capital con 40.6% y 35.3% del gasto no financiero total, respectivamente.

Tabla 20

Ingresos Totales 2012 – 2014.

Cuadro Nro. 2 Ingresos Totales 2012 - 2014					
Gobierno Regional de Apurimac					
	EJECUCION		PIM 2/	VAR.ABS.	VAR. ABS.
	2012 1/	2013 1/	2014	2013	2014
	(Miles S/.)	(Miles S/.)	(Miles S/.)	(Miles S/.)	(%)
INGRESOS TOTALES (A+B)	589 254,23	669 084,87	673 216,33	4 131,46	0,6
A. INGRESOS CORRIENTES	404 179,95	445 386,31	495 792,72	50 406,41	11,3
1. CONTRIBUCIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
2. IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
3. INGRESOS NO TRIBUTARIOS	8 060,16	8 526,56	18 771,05	10 244,50	120,1
4. TRANSFERENCIAS CORRIENTES	396 119,79	436 859,75	477 021,67	40 161,92	9,2
B. INGRESOS DE CAPITAL	185 074,27	223 689,56	177 423,60	-46 274,96	-20,7
1. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	185 074,27	223 689,56	177 423,60	-46 274,96	-20,7
2. VENTA DE ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPONENTES DE LA REGLA FISCAL DE GASTO NO FINANCIERO					
INGRESOS ANUALES	9 752,66	10 850,25	34 437,84	23 587,58	217,4

1/ Sistema de Integración Contable de la Nación al 31 de mayo de 2014, con información del 2012 y 2013.

2/ Sistema Integrado de Administración Financiera, Presupuesto Institucional modificado al 30 de agosto de 2014

3/ Los ingresos anuales son aquellos ingresos provenientes de Recursos Directamente Recaudados, Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas, Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea (FOCAM), Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) e Impuestos Municipales.

Nota. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas (2014).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según la información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH0, 2012), en la región Apurímac existían 308,826 personas de catorce a más años de edad que se encontraban aptos

para el ejercicio de funciones productivas, que conforman la población en Edad de Trabajar. Del total el 79%.7% (246,245) opto por insertarse al mercado laboral ya sea trabajando o buscando empleo. La población económicamente activa fue de 240,702 y aquellas que se encuentran buscando ascienden a 5,543 personas. El 20.3% restante (62,581) decidieron mantenerse al margen del mercado laboral (amas de casa, estudiantes, jubilados, enfermos). El mayor porcentaje de personas laborando es de los hombres (Ministerio de Trabajo, 2012).

La mayor parte de la PEA ocupada labora de manera independiente (46%). Este grupo de trabajadores se caracteriza por percibir ingresos promedios mensuales por debajo del promedio de la Región Apurímac, así como de la remuneración mínima vital. El segundo grupo con mayor representatividad son los trabajadores familiares no remunerados, que representan el 22.9% de los ocupados. Por otro lado solo el 10.4% de los trabajadores se encuentran laborando en dependencias del estado donde se percibe los mayores ingresos mensuales (S/. 1,380). El mayor género de participación es el sexo masculino. (Ministerio de Trabajo, 2012).

Tabla 21

Población en edad de trabajar por ámbito geográfico, edad y sexo – INEI.

Grupo de edad	Total	URBANO			RURAL		
		Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total absoluto	308 826	121 318	60 361	60 957	187 508	95 945	90 563
Total relativo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100
De 14 a 29 años	38,3	42,7	45,0	40,4	35,4	37,2	33,4
De 30 a 44 años	32,6	32,8	31,4	34,2	32,5	33,4	31,4
De 45 a más años	29,1	24,5	23,6	25,4	32,1	29,4	35,2

Nota: Diagnostico Socioeconómico laboral de la Región Apurímac. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Apurimac/estudio/Estudio_01_2013_OSEL_Apurimac.pdf

Tabla 22

PEA Ocupada por sexo, ingreso laboral promedio y grupo ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	TOTAL	Hombre	Mujer	Ingreso laboral promedio (S/.)
Total absoluto	240 702	131 407	109 295	619
Total relativo	100,0	100,0	100,0	
Profesional, técnico, gerente, administrador, funcionario y empleado de oficina	12,2	13,7	10,4	1 502
Vendedores F/	11,2	4,2	19,5	451
Trabajador en actividades extractivas 1/	58,4	63,2	52,6	378
Artesano, operario, obrero, jornalero y conductor	11,1	15,8	5,5	685
Trabajador de servicios y del hogar F/	7,1	3,1	12,0	515

Nota. Diagnostico Socioeconómico laboral de la Región Apurímac. Datos basados en el Censo de Población y Vivienda 2007. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Apurimac/estudio/Estudio_01_2013_OSEL_Apurimac.pdf

En la parte educativa causa preocupación los bajos índices obtenidos a nivel regional, de acuerdo a la Evaluación Censal de Estudiantes del año 2013 aplicada a los estudiantes de segundo grado de primaria, obtuvieron en comprensión lectora el indicador de 19.6% contra 33.0% que es el indicador promedio nacional. En lo que respecta a matemática alcanzaron 9.5% contra 16.8% que es el indicador promedio nacional. Apurímac se sitúa en el puesto 21 de 26 en comprensión lectora y 22 de 26 en matemática, la tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años es de 15.2% en el año 2013, esto explica la carencia de mano de obra calificada para otras actividades productivas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Apurímac cuenta con 10,756 líneas de servicio de telefonía fija, 259,493 de telefonía móvil en el 2011. En el año 2012, la densidad de telefonía fija y telefonía móvil alcanzo los valores de 2,4 y 67.4 líneas

respectivamente, en servicio por cada 100 habitantes. El uso de internet es importante para la obtención de información y la consecución de negocios, sin embargo Apurímac presenta el indicador que menos del 16% de la población de seis y más años de edad utilizaron internet.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Región de Apurímac requiere de inversión tecnológica, investigación y desarrollo para la realización de las diferentes actividades económicas. Si bien trabajan con la tecnología tradicional para lograr el desarrollo de la actividad agrícola de sobrevivencia, está pendiente el compromiso de desarrollar tecnología más avanzada. Este aspecto es de suma importancia para la región, ya que cuenta con los recursos pero no con los medios para desarrollar mejores productos.

4.1.8 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En el análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, se observa como valor final de 2.49. Este resultado indica que la Región Apurímac es internamente débil, lo cual indica que debe trabajar sobre sus fortalezas para lograr superar sus debilidades, siendo una de sus fortalezas la disponibilidad de proyectos de inversión minera y la vocación en el sector pecuario. Dentro de sus principales debilidades la falta de carreteras y el acceso limitado a los servicios básicos y de salud (Tabla 23).

4.2 Conclusiones

En el presente capítulo se identifica las principales fortalezas de la Región Apurímac, contando con actividades económicas con amplia experiencia como la minería, agricultura y pecuario y condiciones óptimas para el aprovechamiento de las oportunidades de la demanda externa y el crecimiento económico del país, los cuales deben ser potenciadas con el desarrollo tecnológico y capacitación técnica para la inclusión de más pobladores de la región.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
F1 Disponibilidad de proyectos de inversión en minería	0.13	4	0.52
F2 Vocación productiva en el sector pecuario	0.11	4	0.44
F3 Disponibilidad de recursos hídricos (ríos y lagunas).	0.09	3	0.27
F4 Disponibilidad de lugares turísticos en la Región.	0.11	3	0.33
F5 Condiciones agoclimáticas favorables para el desarrollo de la actividad agrícola.	0.10	4	0.40
Sub Total	0.54		1.96
Debilidades			
D1 Falta de carreteras asfaltadas.	0.07	1	0.07
D2 Acceso limitado a Tecnologías de Información y Comunicaciones	0.07	1	0.07
D3 Centralización de servicios básicos en la principales provincias.	0.05	2	0.10
D4 Deficit en la calidad educativa en todos los niveles	0.06	2	0.12
D5 Acceso limitado al seguro integral de salud	0.07	2	0.14
D6 Falta de asociaciones entre productores.	0.08	1	0.08
D7 Carencia de mano de obra calificada	0.06	1	0.06
Sub Total	0.46		0.64
Total	1.00		2.60

Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Las debilidades de la región tienen factores que están generalizadas entre las regiones más pobres del país, como son la deficiente infraestructura vial, accesos limitados a servicios básicos, de comunicaciones y de salud , así como la poca preparación técnica de la población

para asumir roles en los actividades económicos. Estas debilidades deben ser mitigadas mediante acciones coordinadas con los sectores privados o públicos para generar las condiciones necesarias para el desarrollo de la región.



Capítulo V : Intereses de Apurímac y Objetivos de Largo Plazo

Adaptando a Hartmann (1957/1983), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlo a cualquier costo (D'Alessio, 2012).

5.1 Intereses de la Región Apurímac

El principal interés de la Región Apurímac es conseguir reducir la pobreza y pobreza extrema en la que viven gran parte de sus pobladores. Esta forma de vida trae consigo graves problemas como la desnutrición infantil, el analfabetismo y de salud por la falta de acceso a los servicios básico de agua y desagüe. A estos problemas se debe de sumar la baja calidad educativa que limita el desarrollo del conocimiento. Sin embargo la Región cuenta con gran variedad de recursos naturales, mineros y turísticos que pone a disposición de la inversión pública y privada para el desarrollo de proyectos que permitan el crecimiento económico y desarrollo social de la población a través de la generación de empleo adecuado.

a. **Reducción de la Pobreza y Extrema Pobreza:**

En el año 2012, la región de Apurímac era considerada la más pobre del Perú sin embargo este resultado fue revertido en el año 2013, donde la pobreza disminuyo de 55.5% a 42.8% del total de la población. Por otro lado la pobreza extrema afecto a zonas rurales (20.5%), en comparación con la zona urbana (1.4%). Las provincias con mayor cantidad de pobladores en situación de pobreza es Andahuaylas en los distritos de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera; seguido de la provincia de Abancay en los distritos de Abancay y Curahuasi; Cotabambas en los distritos de Tambobamba y Haquira; Chincheros en los distritos de Anco-Huallo y Huaccana; Aymaraes en los distritos de Cotaruse y Chalhuanca; Grau en los distritos de

Chuquibambilla y Gamara y por último la provincia de Antabamba en los distritos de Oropeza y Antabamba.

Tabla 24

Pobreza por provincia de Apurímac

Provincia	Poblacion	Incidencia de Pobreza	Pobreza	Pobreza Extrema	Pobreza Extrema
Unidad de Medida	N°	%	N°	%	N°
Abancay	96,064	58.1	55,853	22.7	21,806
Andahuaylas	143,846	71.2	102,440	39.7	57,106
Antabamba	12,267	79.1	9,703	52.8	6,476
Aymaraes	29,569	69.6	20,590	34.6	10,230
Cotabambas	51,583	88.2	45,502	70.1	36,159
Chincheros	45,771	80.1	36,659	52.3	23,938
Graú	25,090	78.7	19,736	52.9	13,272

Nota. Tomado de INEI Conociendo Apurímac e Índice de Desarrollo Territorial de Apurímac periodo 2010 – 2012 y Censo Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda. Por el instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

b. Acceso a los servicios básicos de agua y desagüe:

Según la Resolución Ministerial 108-2011 VIVIENDA y su modificatoria R.M. 202-2012 VIVIENDA, todo proyecto de saneamiento deberá ser integral y contener obligatoriamente la instalación de conexiones dentro del domicilio. De igual manera, según el informe de la OMS, el saneamiento básico es uno de los determinantes de salud. En el marco de esta normativa, se busca incrementar el acceso a los servicios básicos de agua y desagüe debido a que en el año 2012, solo el 57.3% de viviendas cuentan con agua en la vivienda. Con respecto al servicio de desagüe, solo el 27.2% cuenta con este servicio. La región para el año 2012, solo cuenta con veinte Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento reconocidas, fortalecidas y con licencia de uso.

Tabla 25

Acceso a Servicios Básicos por Provincia

Provincia	Poblacion	Poblacion sin agua en la vivienda	Poblacion sin agua en la vivienda	Poblacion sin desague por red publica dentro de la vivienda	Poblacion sin desague por red publica dentro de la vivienda
Unidad de Medida	N°	%	N°	%	N°
Abancay	96,064	40	38,199	55	52,835
Andahuaylas	143,846	23	32,561	67	96,377
Antabamba	12,267	75	9,254	90.9	11,145
Aymaraes	29,569	60	17,873	84	24,838
Cotabambas	51,583	71	36,515	90	46,425
Chincheros	45,771	47	21,318	89	40,736
Graú	25,090	76	19,068	87	21,828

Nota. Tomado de INEI Conociendo Apurímac e Índice de Desarrollo Territorial de Apurímac periodo 2010 – 2012 y Censo Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda. Por el instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

c. Acceso a los servicios de la salud:

Al año 2012, el 88.2% de la población tienen acceso al aseguramiento de la salud.

Por tal motivo se busca incrementar este acceso al total de la población con el objetivo de contribuir a la disminución de la prevalencia de anemia en niños, la mortalidad neonatal, fallecimientos por causa de enfermedades mal curadas entre otros. Asimismo, se buscara mejorar la cobertura y calidad de la atención de menores de tres años en el marco del desarrollo infantil temprano.

d. Mejorar el nivel educativo:

Para garantizar la formación y desarrollo integral de los niños y jóvenes en la dimensión académica intelectual, socio afectivo, laboral ocupacional, ciudadana e innovadora, se procederá a invertir en educación para mejorar los índices de comprensión lectora y matemática que actualmente posee la región. Según la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del año 2013 realizado a todas las regiones,

el puntaje de los estudiantes de Apurímac fue de 510 puntos en comprensión lectora y solo el 20% de los encuestados logran un nivel satisfactorio y un 31% está por debajo del nivel requerido. Con respecto a las matemáticas, el puntaje adquirido fue de 488, donde menos del 10% logro un nivel satisfactorio y un 66% se encuentra por debajo del nivel requerido. Las ciudades con resultado no tan alentadores son Cotabambas, Antabamba, Chincheros, Huancarama y Grau. Si bien se ha presentado resultados ascendentes desde el año 2011, se debe seguir poniendo mayor énfasis en la educación Estatal y rural.

e. **Subempleo:**

La Región Apurímac podrá generar una mayor cantidad de puestos de trabajo adecuado en horas y remuneración debido al buen desempeño de los sectores agrario, minero y turístico. Estas actividades son la base del crecimiento económico y ejercen una mayor presión en el mercado laboral. Se genera empleo directo e indirecto, a la vez que se crean las condiciones para promover el autoempleo en zonas rurales que favorece el incremento de ingresos en las familias. Como parte del crecimiento que está teniendo la región, en el 2013 la producción se incrementó en 11.9% y las actividades que alcanzaron un mayor crecimiento fueron agricultura (12.5%); restaurantes y hoteles (9.4%), comercio (7.9%). Con este crecimiento, el PBI Per cápita fue de dos mil trescientos treinta y uno nuevos soles, cuyo monto fue incrementarse en los próximos años a raíz del crecimiento de producción del resto de actividades como la minería, agricultura y turismo.

5.2 Potencial de la Región Apurímac

El potencial de la Región Apurímac se puede considerar en diferentes factores tales como:

- Calidad de tierras de cultivo con potencial de desarrollo agrícola de productos tradicionales y no tradicionales que son demandados por el mercado exterior. En los valles interandinos las tierras con disponibilidad de agua de riego es apta para el cultivo de maíz amiláceo, frijol, papa, trigo, cebada, palto, manzano, melocotones y otros. Las zonas alto andinas cuenta con praderas extensas con aptitud para producción de pastos naturales, crianza de vacunos, ovinos, alpaca y camélidos.
- El clima es variado de acuerdo a la altitud. Cálido y húmedo en los cañones profundos del Apurímac, Pampas y Pachachaca; templado y seco en las altitudes medias; frío y de concentrada sequedad atmosférica en la alta montaña; y muy frío en las cumbres nevadas. La variación de la temperatura es muy significativa y aumenta con la altitud, en el día llega hasta 25°C y en la noche hasta 3°C.
- La disposición de variedad de pisos ecológicos que permite la crianza de camélidos en las partes altas y sus valores agregados a la producción de lana. La región está dividida en: Zona alto andina ubicado entre los 4000 a 5000 m.s.n.m, abarcando predominante las provincias de Contabambas, Antabamba, Aymaraes, Andahuaylas y Grau; ocupa la mayor extensión en la región y presenta diversos pisos ecológicos como suni, puna y cordillera. Zona Meso Andina se encuentra ubicada entre los 2000 y 4000 m.s.n.m, abarcando predominantemente las provincias de Abancay, Chincheros, Grau. Corresponde el piso ecológico quechua y presenta una geografía relativamente ondulada, con suelos y climas favorables para el desarrollo de

actividades agropecuarias. Los principales centros urbanos se encuentran en esta zona y la Zona Inferior andina ubicado entre 1000 y 2000 m.s.n.m, abarcando parte de las provincias de Chincheros, Andahuaylas, Cotabambas y Abancay.

- La gran cantidad de recursos minerales que debe ser el soporte para la implementación de proyectos de desarrollo de la región. Alberga considerables yacimientos de cobre (Grau y Cotabambas), oro (Antabamba, Aymaraes, Grau y Cotabambas) y hierro (Andahuaylas y Aymaraes).
- Disposición de recursos hídricos. Entre los principales ríos que surcan el territorio apurimeño son: Apurímac, Pampas, Pachachaca, Vilcabamba y Santo Tomas; tienen una orientación general de sur a norte y existen numerosos riachuelos afluentes.
- Población con conocimiento del manejo de la tierra para la producción agrícola y el establecimiento de instituciones educativas en las especialidades de Ingeniería Agroindustrial, Agronomía, Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- La estratégica ubicación de Apurímac para poder integrarse al centro turístico latinoamericano, siendo la ruta Ayacucho-Apurímac-Cusco. Incluir en la ruta los principales atractivos turísticos y culturales como el puente colonial de Pachachaca, el Santuario Nacional de Ampay, el cañón del Apurímac, los baños termales de Cconoc, las iglesias coloniales de Pamapamarca, los diferentes templos.

5.3 Principios Cardinales de la Región Apurímac

Influencia de terceras partes:

Todas las regiones del Perú tienen que trabajar de manera coordinada con el Gobierno Central quienes buscan invertir en proyectos que permitan el desarrollo de la región. Debido a que la Región de Apurímac posee recursos minerales que atraen a la inversión privada, son estas

empresas las que buscaran que se brinden las mejores condiciones para el desarrollo de proyectos de exploración y explotación de minerales como el cobre. Adicionalmente, la actividad agropecuaria está recibiendo apoyo de organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo o desarrollo de nuevo productos.

Además, desde el año 2011, la Región de Apurímac forma parte de la Mancomunidad Regional de los Andes que está compuesto por las regiones de Ayacucho, Huancavelica, Ica y Junín. El propósito de esta mancomunidad es promulgar normatividad, servicios públicos y ejecutar programas y proyectos de inversión pública de envergadura interregional en beneficio de las poblaciones andinas. Las actividades a desarrollar se encuentran dentro del área social a través de programas de mejoramiento de la calidad del servicio educativo intercultural, económico como la construcción de puentes, carreteras, implementar corredores turísticos interregionales, infraestructura hídrica y ambiental a través de la implementación de una política de montaña para el buen uso y preservación de los recursos naturales. La influencia de terceras partes también puede darse de organismos que fomentan la inversión como la Agencia de Promoción de la Inversión Privada, el Ministerio de Comercio y Turismo, la Comisión de Promoción del Perú o el Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo.

Lazos pasados-presentes:

Al año 2012, se consolida las regiones en el país gracias a una ley establecidas por el Gobierno del presidente Toledo. Esta ley brinda autonomía a los representantes regionales para tomar decisiones acerca del desarrollo de su región, tales como la distribución del presupuesto anual a proyectos de diferentes áreas. La región Apurímac es una de las más pobres del Perú, considerándose como una región olvidada por el Gobierno Central y sus representantes que durante años no lograron mejorar los resultados económicos y sociales desfavorables. Su

principal actividad es la agricultura, que se viene desarrollando desde muchos años atrás, debido a que la legendaria cultura chanca que se desarrolló en el territorio de Apurímac, eran excelentes guerreros pero a la vez excelentes agricultores, logrando perfeccionar sus técnicas de siembra y cosecha. Asimismo, durante los años de la Colonia, las tierras y minas de Apurímac atrajeron a nuevos habitantes quienes fundaron algunos de los pueblos que se conservan hasta la actualidad.

Contrabalance de intereses:

Una de las principales amenazas que tiene la Región Apurímac es el centralismo del Gobierno Central en Lima y la reducción del presupuesto anual, derivándose este dinero a otras actividades o regiones. Es de conocimiento que la región Apurímac es una de las más pobres del país, sin embargo se presenta casos de corrupción y desbalances de dinero dado por algunas autoridades. Así también se hace presente la formación de grupos radicales que no están de acuerdo con la inversión minera y se inicia los conflictos sociales, causal de retraso de la ejecución de proyectos mineros.

Conservación de los enemigos (competidores):

Entre los principales competidores que tiene la Región Apurímac se encuentra la ciudad de Ica y Ayacucho que brinda similares productos agrícolas al mercado tales como la papa, el maíz amiláceo, trigo, entre otros. Por otro lado, en la actividad turística se tiene a la región de Ayacucho y Huánuco y en la actividad minera a la región de Cusco, Arequipa, Moquegua y Tacna en la producción de cobre. Así también en la crianza de camélidos como la Alpaca se tiene a la región Cusco y Junín, considerando esta actividad como más rentable para los pobladores de dichas regiones.

5.4 Matriz de Intereses de la Región Apurímac (MIO)

En la siguiente tabla, se detallan los intereses organizacionales de la Apurímac, algunas vitales e importantes para el desarrollo de la región y otras que se oponen a los intereses de algunas regiones.

Tabla 26

Matriz de Intereses de la Región Apurímac

N°	Interes Organizacional	Intensidad de Interes		
		Vital	Importante	Periferico
1	Reducir la pobreza y extrema pobreza	Huancavelica		
2	Incrementar el acceso a los servicios basicos de agua y desagüe	Huancavelica		
3	Incrementar el acceso a los servicios de salud	Huancavelica		
4	Mejorar el nivel educativo.	Huancavelica		
5	Reducir la tasa de subempleo.		Cusco, Arequipa	Ica, Moquegua

5.5 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a la visión establecida por la Región Apurímac al 2025, se establece los siguientes objetivos de Largo Plazo:

Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP N° 1): El año 2025 el índice de pobreza de la región Apurímac será del 30% siendo el 2012 del 52.7%

Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP N°2): El año 2025 el servicio de agua se extenderá a 70,000 hogares y el servicio de desagüe a 40,000 hogares. Actualmente se beneficia a 50,000 en agua y 30,000 en desagüe.

Objetivo de Largo Plazo N° 3 (OLP N°3): El año 2025, 430,000 habitantes contarán con el acceso a los servicios de la salud. Actualmente acceden 350,000 pobladores.

Objetivo de Largo Plazo N° 4 (OLP N°4): El año 2025 el resultado de la evaluación promedio de comprensión lectora y matemática será de 550 puntos (evaluación censal estudiantil). Actualmente es de 510 puntos.

Objetivo de Largo Plazo N° 5 (OLP N°5): El año 2025, la tasa de subempleo será de 25%, siendo en el 2012 de 55%.

5.6 Conclusiones

En el presente capítulo se detalla los principales intereses que debe atender las autoridades de la región Apurímac de manera conjunta con las autoridades del Gobierno Central y local para lograr el crecimiento económico que busca toda región. Como todas las regiones del país, la región Apurímac tiene potencialidades que permiten desarrollar negocios con gran éxito, entre las más resaltantes se tiene la calidad de sus tierras y la diversidad de su clima para sembrar y cosechar productos tales como la papa, la palta, la chía y la quinua. Otra de sus potencialidades es la gran riqueza de minerales que tiene el suelo de Apurímac y por lo cual cuenta con varios proyectos mineros a desarrollarse en los próximos años. Por otro lado, entre sus contrabalances se encuentra la falta de infraestructura que permita tener acceso a sus recursos y una latente amenaza en el narcoterrorismo. Debido a estos y otras deficiencias que presenta la región, es que continua la pobreza y con este gran problema el acceso a los servicios de la salud, una educación de calidad, servicios básicos de agua y desagüe y un trabajo con todos sus beneficios. En base a este análisis, se establecen los objetivos de largo plazo a ser alcanzados en los próximos quince años para mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Capítulo VI : El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una herramienta que exige un serio análisis para generar estrategias en cada uno de los cuadrantes de la matriz: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO) (c) fortalezas y amenazas (FA) y (d) debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2012).

De acuerdo a los resultados de la Evaluación de la Matriz FODA para la Región Apurímac, se concluye como estrategias más resaltantes: En Explotar, de la unión de las oportunidades con las fortalezas, se propone el desarrollo de obras por impuestos a través de la inversión minera por la gran cantidad de proyectos por invertir que posee la región. En Buscar, de la unión de las debilidades y oportunidades, se detalla la producción de bins con valor agregado para atender la demanda de nuevos mercados. En Confrontar, que nace de la unión de la amenazas y fortalezas, una de las estrategias es implementar nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividades económicas y por último en Evitar, donde se une las debilidades y amenazas, se propone la realización de alianzas estratégicas con el sector privados para el desarrollo de I+D. Así también se observa que una de las principales fuentes para realizar las estrategias es la inversión privada y pública. El gobierno regional debe trabajar en brindar facilidades y las condiciones de infraestructura como carreteras y aeropuertos para atraer inversiones que permitan mejorarla calidad de vida de la población a través de una mayor cantidad de puestos de trabajo, diversificación de productos de valor agregado, apoyo a los proyectos de beneficio social entre otros.

Tabla 27

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Disponibilidad de proyectos de inversión en minería	D1 Falta de carreteras asfaltadas.
	F2 Vocación productiva en el sector pecuario	D2 Acceso limitado a Tecnologías de Información y Comunicaciones
	F3 Disponibilidad de recursos hídricos (ríos y lagunas).	D3 Centralización de servicios básicos en la principales provincias.
	F4 Disponibilidad de lugares turísticos en la Región.	D4 Deficit en la calidad educativa en todos los niveles
	F5 Condiciones agoclimáticas favorables para el desarrollo de la actividad agrícola.	D5 Acceso limitado al seguro integral de salud
		D6 Falta de asociaciones entre productores.
		D7 Carencia de mano de obra calificada
Oportunidades	Estrategias FO: EXPLOTAR	Estrategias DO: BUSCAR
O1 Marco legal para Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado	FO1 Ejecutar obras por impuestos a través de la inversión minera. [F1, O1]	DO1 Ejecutar obras de infraestructura en toda la región mediante inversión pública/privada.. [O1, O4, D1, D2, D4]
O2 Acuerdos comerciales entre Peru y países del resto del mundo.	FO2 Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales. [F3, F5, O2, O3]	DO2 Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la region para atender la demanda de nuevos mercados. [O2, O3, D3, D6]
O3 Estabilidad macroeconómica del país.	FO3 Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario. [F2, F3, F5, O3, O4, O5]	DO3 Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios. [O4, D4]
O4 Incremento del presupuesto regional para ejecución de obras públicas	FO4 Ampliar la oferta turística de tipo rural, vivencial, ecoturismo y de aventura. [F4, O5]	DO4 Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores. [O4, D7]
O5 Marco legal para la promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.		DO5 Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas [O1, O4, D5]
Amenazas	Estrategias FA: CONFRONTAR	Estrategias DA: EVITAR
A1 Corrupción e informalidad en Instituciones publicas.	FA1 Implementar un gobierno electrónico que permita el seguimiento y control transparente de las inversiones de la region. [F1, A1]	DA1 Establecer una Unidad de Control que supervise la eficiencia del gasto público. [D1, D2, D3, D5, A1]
A2 Presencia del Narcotráfico, terrorismo y aumento de la delincuencia	FA2 Implementar nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad Agropecuaria. [F5, A5]	DA2 Desarrollar programas de inserción laboral juvenil para evitar el ingreso a actividades ilícitas. [D4, D7, A2, A3]
A3 Conflictos sociales que impiden ejecución de proyectos mineros	FA3 Desarrollar cultivos alternativos a la hoja de coca. [F2, F5, A2]	DA3 Realizar alianzas estratégicas con el sector privado para el desarrollo de I+D. [D6, D7, A4, A5]
A4 Fenómenos climático que afectan la producción	FA4 Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales. [F1, A3]	
A5 Posible disminución de la demanda y/o precios de Comodities a nivel mundial.	FA5 Desarrollar programas de prevención y mitigación de desastres [F1, A4]	

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2012). *El Proceso estratégico un enfoque gerencial*. México: Pearson Education.

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

La Matriz PEYEA, es usada para determinar la adecuada postura estratégica de una organización. Los ejes de la Matriz PEYEA forman cuatro posturas estratégicas básicas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva (D'Alessio, 2012).

Tabla 28

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)											
										Valor	
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4	Escala de precios de productos competidores	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5	Barreras para entrar en el mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7	Elasticidad de la demanda	Elastica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio - 6										-3.13	
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)											
										Valor	
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad para entrar en el mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										4.00	
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)											
										Valor	
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6	Facilidad para salir del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgos involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio										3.22	
FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)											
										Valor	
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	0
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6	Utilización de la capacidad de la competencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio - 6										-4.11	

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2012). *El Proceso estratégico: un enfoque gerencial*. México: Pearson Education.

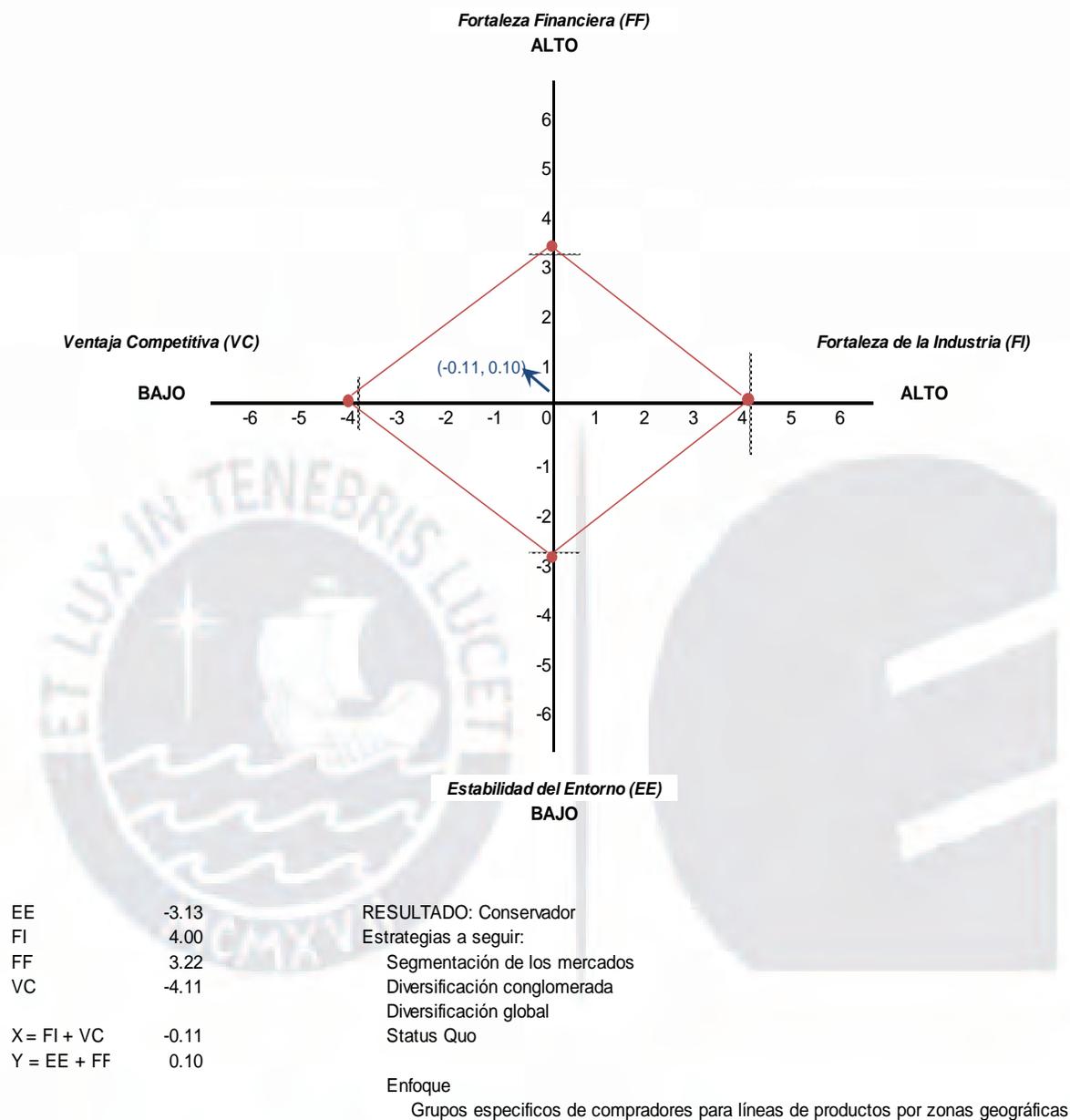


Figura 11. Matriz la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)
 Tomado de D'Alessio F. (2012). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial.
 México: Pearson Education

La Matriz PEYEA, nos indica que debemos optar por una postura estratégica conservadora, en la cual se debe enfocar estabilidad financiera y donde el factor crítico es la competitividad de los productos. Esta estrategia corresponde a los analistas quienes poseen fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencial de la industria. Deben

seguir una estrategia con base cuidadoso análisis de las oportunidades de producto/mercado y del desarrollo conservador de ellos. La Región Apurímac posee el respaldo de recursos económicos para poder fortalecer la infraestructura productiva de manera agresiva y dar las condiciones propicias a los sectores para que puedan desarrollarse y generar riqueza (D'Alessio, 2012).

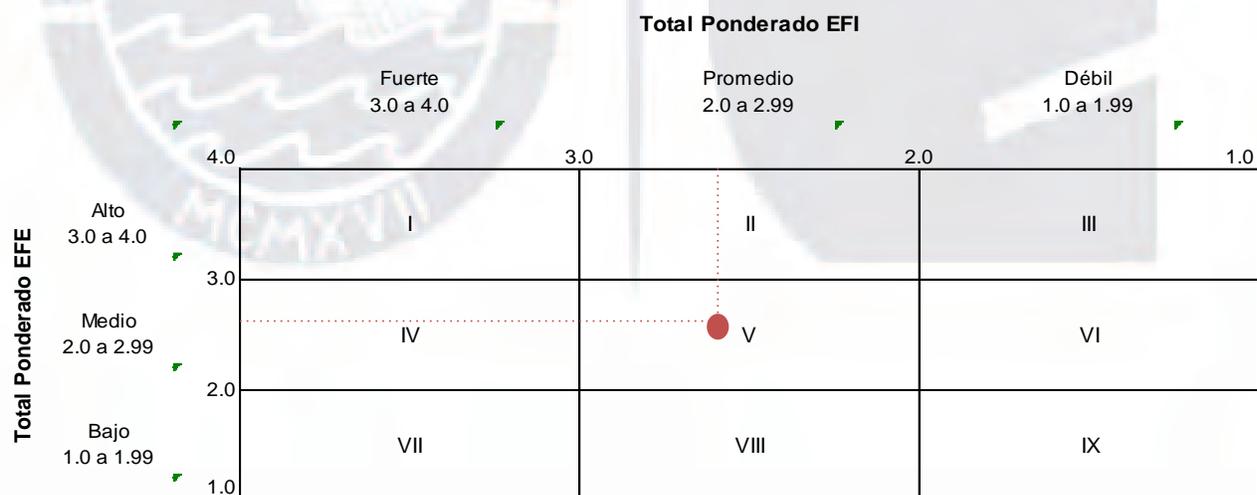
Dentro de las estrategias que la Región Apurímac puede desarrollar se encuentran las intensivas y las de diversificación conglomerada; por lo cual se desarrollarán las siguientes estrategias:

(2) Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales, (3) Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario, (4) Ampliar la oferta turística de tipo rural, vivencial, ecoturismo y de aventura, (5) Ejecutar obras de infraestructura en toda la región mediante inversión pública/privada. (6) producir bienes con valor agregado para atender la demanda externa, (7) Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios, (8) Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores, (10) Implementar un gobierno electrónico que permita el seguimiento y control transparente de las inversiones de la región, (11) Implementar nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad Agropecuaria, (12) Desarrollar cultivos alternativos a la hoja de coca, (13) Establecer un equipo para la resolución de conflictos sociales, (15) Establecer una Unidad de Control que supervise la eficiencia del gasto público y (16) Desarrollar programas de inserción laboral juvenil para evitar el ingreso a actividades ilícitas.

6.3 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE es una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2012). En la Figura 12 se aprecia la Matriz le

para la Región Apurímac. La matriz IE indica que es necesario implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, dentro de las estrategias que están alineadas a este plan tenemos: (7) Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios, (8) Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores, (9) Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas, (10) Implementar un gobierno electrónico que permita el seguimiento y control transparente de las inversiones de la región, (11) Implementar nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad Agropecuaria, (13) Establecer un equipo para la resolución de conflictos sociales, (15) Establecer una Unidad de Control que supervise la eficiencia del gasto público y (16) Desarrollar programas de inserción laboral juvenil para evitar el ingreso a actividades ilícitas.



Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crece y construye	Intensivas Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Figura 12. Matriz Interna - Externa (MIE) Tomado de D'Alessio F. (2012). Tomado de "El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial". México: Pearson Education.

6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta es otra de las herramientas utilizadas para evaluar y afinar la selección de las estrategias más apropiadas para la organización. La base de dicha matriz está en el planteamiento de que la situación de una organización se define en términos de crecimiento del mercado que puede ser rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado que puede ser fuerte o débil (D' Alessio, 2012).

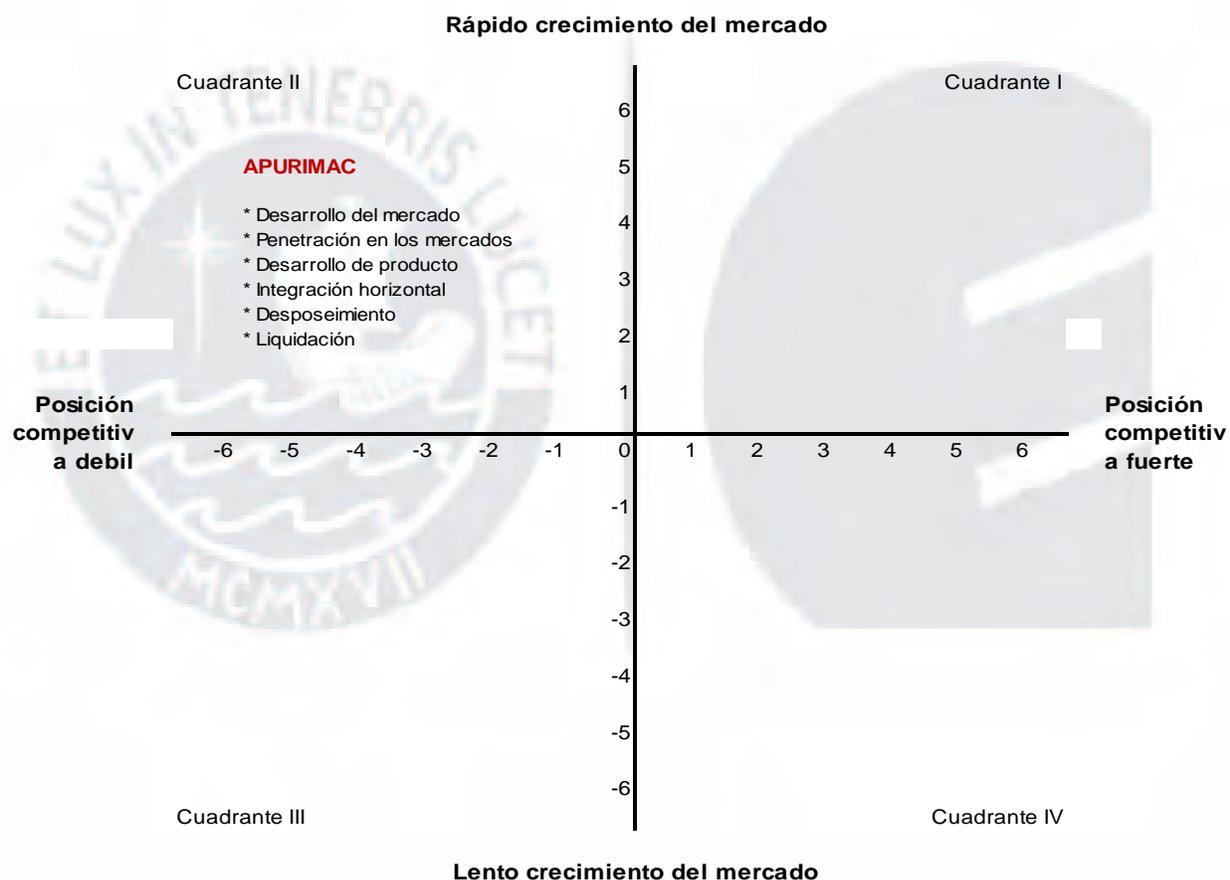


Figura 13. Matriz Gran Estrategia (MGE) Tomado de D' Alessio F. (2012). Tomado de "El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial". México: Pearson Education.

Se posiciona la región Apurímac en el cuadrante 2 debido a su débil posición competitiva soportada por la baja infraestructura productiva, el poco desarrollo de sus sectores productivos y mano de obra poco calificada; sin embargo, hay un rápido crecimiento del mercado en sectores

como minería, turismo y agropecuario, en donde la Región Apurímac posee ventajas competitivas frente a otras regiones sobretodo en inversión por los proyectos mineros y que pueden significar los motores de desarrollo para esta. Dentro de las estrategias a desarrollarse se tiene: (a) Desarrollo del mercado, (b) Penetración en los mercados, (c) Desarrollo del Producto, (d) Integración horizontal, (e) Desposeimiento, (f) Liquidación.

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De la Matriz de Decisión se rescatan las siguientes estrategias que han tenido de tres repeticiones a más o que son determinantes para el alcance de los objetivos de largo plazo: (1) Desarrollar obras por impuestos a través de la inversión minera, (2) Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales, (3) Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario, (6) producir bienes con valor agregado para atender la demanda externa, (7) Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios, (8) Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores, (9) Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas, (10) Implementar un gobierno electrónico que permita el seguimiento y control transparente de las inversiones de la región, (11) Implementar nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad Agropecuaria, (13) Establecer un equipo para la resolución de conflictos sociales, (15) Establecer una Unidad de Control que supervise la eficiencia del gasto público, (16) Desarrollar programas de inserción laboral juvenil para evitar el ingreso a actividades ilícitas y (17) Realizar alianzas estratégicas con el sector privado para el desarrollo de I+D.

Tabla 29

Matriz de Decisión (MD)

Id	Tipo	Estrategías Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO1	Ejecutar obras por impuestos a través de la inversión minera. [F1, O1]	EEA de Integración: Integración horizontal	X				X	2
2	FO2	Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales. [F3, F5, O2, O3]	EEA de Intensivas: Desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
3	FO3	Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario. [F2, F3, F5, O3, O4]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	X	X	X		X	4
4	FO4	Ampliar la oferta turística de tipo rural, vivencial, ecoturismo y de aventura. [F4, O5]	EEA de Diversificación: Diversificación concéntrica	X	X				2
5	DO1	Ejecutar obras de infraestructura en toda la región mediante inversión pública/privada.. [O1, O4, D1, D2]	EEA de Diversificación: Diversificación concéntrica	X	X				2
6	DO2	Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la región para atender la demanda de	EEA de Intensivas: Desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
7	DO3	Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios. [O4, D4]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
8	DO4	Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores. [O4, D7]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
9	DO5	Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas [O1, O4, D5]	EEA de Intensivas: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
10	FA1	Implementar un gobierno electrónico que permita el seguimiento y control transparente de las inversiones	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
11	FA2	Implementar nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad Agropecuaria. [F5, A5]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
12	FA3	Desarrollar cultivos alternativos a la hoja de coca. [F2, F5, A2]	EEA de Diversificación: Diversificación conglomerada	X	X				2
13	FA4	Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales. [F1, A3]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
14	FA5	Desarrollar programas de prevención y mitigación de desastres [F1, A4]	EEA Defensivas: Aventura conjunta	X					1
15	DA1	Establecer una Unidad de Control que supervise la eficiencia del gasto público. [D1, D2, D3, D5, A1]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
16	DA2	Desarrollar programas de inserción laboral juvenil para evitar el ingreso a actividades ilícitas. [D4, D7]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
17	DA3	Realizar alianzas estratégicas con el sector privado para el desarrollo de I+D. [D6, D7, A4, A5]	EEA de Integración: Integración horizontal	X				X	2

Nota: Adaptado de D'Alessio F. (2012). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education

6.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Los resultados de la Matriz CPE conllevan a determinar el atractivo de las estrategias viables que se rescataron de la Matriz de Decisión (D'Alessio, 2012). Las estrategias de la Región Apurímac que se rescataron de la Matriz de Decisión fueron aquellas que se repitieron dos, tres y cuatro veces y se aceptaron aquellas que resultaron con el puntaje de cinco en esta matriz. Esta matriz permite analizar varias series de estrategias en secuencia y en forma simultánea así como puede mejorar la selección de estrategias para la región Apurímac ya que puede considerar simultáneamente muchos factores externos e internos.

En la tabla 30 se muestra la matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Apurímac.

6.7 Matriz Rumelt.

La Matriz Rumelt evalúa criterios: (a) consistencia, en donde se evalúa que la estrategia no presente objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, (b) consonancia, donde se evalúa que la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe de proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, en donde la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas sin solución (D'Alessio, 2012). Si se aprobara una estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas claves de la región. Si alguna estrategia no pasa la prueba de Rumelt puede ser modificada de forma tal que pueda ser evaluada nuevamente.

En la tabla 31 se muestra la matriz Rumelt de la Región Apurímac.

Tabla 30

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

	Ejecutar obras por impuestos a través de la inversión minera. [F1, O1]	Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales. [F3, F5, O2, O3]	Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario. [F2, F3, F5, O3, O4, O5]	Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la región para atender la demanda de nuevos mercados. [O2, O3, D3, D6]	Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios. [O4, D4]	Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores. [O4, D7]	Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas [O1, O4, D5]	Implementar un gobierno electrónico que permita el seguimiento y control transparente de las inversiones de la región. [F1, A1]	Implementar nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad Agropecuaria. [F5, A5]	Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales. [F1, A3]	Establecer una Unidad de Control que supervise la eficiencia del gasto público. [D1, D2, D3, D5, A1]	Desarrollar programas de inserción laboral juvenil para evitar el ingreso a actividades ilícitas. [D4, D7, A2, A3]	Realizar alianzas estratégicas con el sector privado para el desarrollo de I+D. [D6, D7, A4, A5]														
FACTORES CLAVES	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																											
O1 Marco legal para Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48
O2 Acuerdos comerciales entre Peru y países del resto del mundo.	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24
O3 Estabilidad macroeconómica del país.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
O4 Incremento del presupuesto regional para ejecución de obras públicas	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09
O5 Marco legal para la promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11
Amenazas																											
A1 Corrupción e informalidad en Instituciones públicas.	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09
A2 Presencia del Narcotráfico, terrorismo y aumento de la delincuencia	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
A3 Conflictos sociales que impiden ejecución de proyectos mineros	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60	1	0.15	2	0.30	2	0.30
A4 Fenómenos climático que afectan la producción	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
A5 Posible disminución de la demanda y/o precios de Commodities a nivel mundial.	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	1	0.12	1	0.12	4	0.48
Fortalezas																											
F1 Ejecución de proyectos de inversión en minería	0.13	4	0.52	1	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	1	0.13	1	0.13	3	0.39
F2 Vocación productiva en el sector pecuario	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22
F3 Disponibilidad de recursos hídricos (ríos y lagunas).	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
F4 Ubicación estratégica entre las regiones: Cuzco, Ayacucho, Arequipa e Ica, para el comercio y el turismo.	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	4	0.44	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22
F5 Condiciones agoclimáticas favorables para el desarrollo de la actividad agrícola.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
Debilidades																											
D1 Falta de carreteras asfaltadas.	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07
D2 Acceso limitado a Tecnologías de Información y Comunicaciones	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
D3 Centralización de servicios básicos en las principales provincias.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
D4 Deficit en la calidad educativa en todos los niveles	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
D5 Acceso limitado al seguro integral de salud	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
D6 Falta de asociaciones entre productores.	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
D7 Carencia de mano de obra calificada	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12
Total	2.00		5.06		5.45		5.10		5.36		4.51		6.19		4.59		3.33		4.82		3.52		3.71		3.26		4.21

Nota. Adaptado de D'Alessio F. (2012). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education

Tabla 31

Matriz de Rumelt (MR)

FACTORES CLAVES	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E01 Ejecutar obras por impuestos a través de la inversión minera. [F1, O1]	Si	Si	Si	Si	Si
E02 Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales. [F3, F5, O2, O3]	Si	Si	Si	Si	Si
E03 Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario. [F2, F3, F5, O3, O4, O5]	Si	Si	Si	Si	Si
E06 Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la region para atender la demanda de	Si	Si	Si	Si	Si
E07 Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios.	Si	Si	Si	Si	Si
E08 Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores. [O4, D7]	Si	Si	Si	Si	Si
E09 Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas [O1, O4, D5]	Si	Si	Si	Si	Si
E13 Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales. [F1, A3]	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de D'Alessio F. (2012). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

6.8 Matriz de Ética.

En la auditoria de ética se intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia, si una de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2012). En la parte de Derechos se evalúa el impacto en el derecho a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, privacidad, a la libertad de conciencia, hablar libremente y al debido proceso. En la parte Justicia se evalúa el impacto en la distribución y en las normas de compensación y por último en la parte de fines utilitarios se evalúa que se deban alcanzar los más grandes beneficios para el mayor número de beneficiarios y también los medios estratégicos empleados, evaluando que las acciones tomadas sean realizadas utilizando medios eficientes, siempre para alcanzar los más grandes beneficios.

Tabla 32

Matriz de Ética

	Ejecutar obras por impuestos a través de la inversión minera. [F1, O1]	Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales. [F3, F5, O2, O3]	Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario. [F2, F3, F5, O3, O4, O5]	Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la region para atender la demanda de nuevos	Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios. [O4, D4]	Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores. [O4, D7]	Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas [O1, O4, D5]	Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales. [F1, A3]
	E01	E02	E03	E06	E07	E08	E09	E13
DERECHOS								
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	P	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	N	N	N	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	P	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
JUSTICIA								
8	Impacto en la distribución	J	J	J	N	J	J	N
9	Impacto en la administración	N	N	J	N	N	J	N
10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
UTILITARISMO								
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	N	E	E	E	N

Nota. Adaptado de D'Alessio F. (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Dentro del análisis realizado se identificaron las siguientes estrategias retenidas:

Tabla 33

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Id	Tipo	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	Tipo de Estrategia
1	FO1	Ejecutar obras por impuestos a través de la inversión minera. [F1, O1]	EEA de Integración: Integración horizontal	RETENIDA
2	FO2	Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales. [F3, F5, O2, O3]	EEA de Intensivas: Desarrollo de mercados	RETENIDA
3	FO3	Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario. [F2, F3, F5, O3, O4]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	RETENIDA
4	FO4	Ampliar la oferta turística de tipo rural, vivencial, ecoturismo y de aventura. [F4, O5]	EEA de Diversificación: Diversificación concéntrica	CONTINGENCIA
5	DO1	Ejecutar obras de infraestructura en toda la región mediante inversión pública/privada.. [O1, O4, D1]	EEA de Diversificación: Diversificación concéntrica	CONTINGENCIA
6	DO2	Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la region para atender la demanda de	EEA de Intensivas: Desarrollo de mercados	RETENIDA
7	DO3	Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios. [O4, D4]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	RETENIDA
8	DO4	Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores. [O4, D7]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	RETENIDA
9	DO5	Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas [O1, O4, D5]	EEA de Intensivas: Penetración en el mercado	RETENIDA
10	FA1	Implementar un gobierno electrónico que permita el seguimiento y control transparente de las	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	CONTINGENCIA
11	FA2	Implementar nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad Agropecuaria. [F5, A5]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	CONTINGENCIA
12	FA3	Desarrollar cultivos alternativos a la hoja de coca. [F2, F5, A2]	EEA de Diversificación: Diversificación conglomerada	CONTINGENCIA
13	FA4	Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales. [F1, A3]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	RETENIDA
14	FA5	Desarrollar programas de prevención y mitigación de desastres [F1, A4]	EEA Defensivas: Aventura conjunta	CONTINGENCIA
15	DA1	Establecer una Unidad de Control que supervise la eficiencia del gasto público. [D1, D2, D3, D5, A1]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	CONTINGENCIA
16	DA2	Desarrollar programas de inserción laboral juvenil para evitar el ingreso a actividades ilícitas. [D4, D7]	EEA de Intensivas: Desarrollo de productos	CONTINGENCIA
17	DA3	Realizar alianzas estratégicas con el sector privado para el desarrollo de I+D. [D6, D7, A4, A5]	EEA de Integración: Integración horizontal	CONTINGENCIA

Nota. Adaptado de D'Alessio F. (2012). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

6.10 Matriz de Estrategias vs. OLP

En la Tabla 23, se está mostrando que todos los objetivos de largo plazo planteados serán alcanzables con las estrategias retenidas. Si estas estrategias presentan dificultades en el proceso de implementación, podrán adoptarse las estrategias de contingencia.

Tabla 34

Matriz de Estrategia vs OLP

	OLP 01 El año 2025 el índice de pobreza de la región Apurímac será del 30% siendo el 2012 del 52.7%	OLP 02 El año 2025 el servicio de agua se extenderá a 70,000 hogares y el servicio de desagüe a 40,000 hogares. Actualmente se beneficia a 50,000 en agua y 30,000 en desagüe.	OLP 03 El año 2025, 430,000 habitantes contarán con el acceso a los servicios de la salud. Actualmente acceden 350,000 pobladores.	OLP 04 El año 2025 el resultado de la evaluación promedio de comprensión lectora y matemática será de 550 puntos (evaluación censal estudiantil). Actualmente es de 510 puntos.	OLP 05 El año 2025, la tasa de subempleo será de 25%, siendo en el 2012 de 55%.
INTERESES ORGANIZACIONALES					
IO1 Reducción de la pobreza y extrema pobreza	X				
IO2 Incrementar el acceso a los servicios básicos de agua y desagüe		X			
IO3 Incrementar el acceso a seguro integral de salud (SIS)			X		
IO4 Mejorar el nivel educativo				X	
IO5 Incrementar los puestos de trabajo					X
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS					
E01 Ejecutar obras por impuestos a través de la inversión minera. [F1, O1]	X	X	X	X	X
E02 Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales. [F3, F5, O2, O3]	X				X
E03 Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario. [F2, F3, F5, O3, O4,	X				X
E06 Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la región para atender la demanda de nuevos mercados. [O2, O3, D3, D6]	X				X
E07 Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios. [O4, D4]				X	
E08 Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores. [O4, D7]	X			X	X
E09 Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas [O1, O4, D5]			X		
E13 Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales. [F1, A3]		X	X		

Nota. Adaptado de D'Alessio F. (2012). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

6.11 Conclusiones

En el proceso estratégico concluimos cuales son las mejores estrategias que debe seguir Apurímac según sus competencias y condiciones actuales en el entorno en el cual se desenvuelve. Se trata de potenciar o aprovechar las ventajas competitivas que tiene la región. Apurímac tratando de maximizarlas, enfatizado en los sectores agropecuario, turismo y minería y que estas se desarrollen como ventajas competitivas y sean el motor del desarrollo en Apurímac.

Para alcanzar este objetivo la Región Apurímac debe aprovechar la cartera de proyectos mineros logrando que inicien sus operaciones, para tal fin debe mitigar los riesgos de conflictos sociales, así mismo debe generar un ambiente óptimo para la inversión privada y para el desarrollo de cadenas productivas, además de mejorar la productividad de las actividades agropecuarias mediante la inserción de nuevas tecnologías. El desarrollo de estas actividades económicas impactara de manera positiva en la ciudadanía en los aspectos de pobreza, salud, acceso a servicios básicos, educación y empleo.

Capítulo VII : Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2012), la implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. El éxito de la implementación dependerá del logro de los objetivos la cual se llevara a cabo a través de la atención a las diversas actividades gerenciales, a los enfoque que pueden adoptar los directivos al momento de realizar una actividad, la habilidad para desarrollar cada iniciativa y aceptar el cambio. Esta etapa requiere de cuatro elemento clave tales como los objetivos a corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional; los cuales detallaremos a continuación para la región Apurímac.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo a los objetivos de largo plazo establecidos en el capítulo V, se detallara los siguientes objetivos de corto plazo que permitirán lograr los resultados en el tiempo propuesto:

7.1.1 Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP N° 1): El año 2025 el índice de pobreza de la región Apurímac será del 30% siendo en el 2012 del 52.7%.

OCP 1.1: Desarrollar por lo menos dos programas anuales en la región sobre la transferencia de conocimientos y tecnologías en la actividad pecuaria.

OCP 1.2: Implementar cuatro programas anuales de asistencia técnica sobre la actividad agrícola que incluya recursos para la tecnificación de riego y mejora de semilla.

OCP 1.3: Desarrollar cadenas productivas de productos considerados como súper alimentos en los próximos dos años siendo el primer año de la chía y el segundo de la quinua.

OCP 1.4: Incrementar las ventas de productos considerados como súper alimentos en un 10% al año.

OCP 1.5: Incrementar el PBI Per cápita en un 2% al año.

OCP 1.6: Crear 2000 puestos de trabajos remunerados al año a través de las diferentes obras públicas y actividades económicas.

OCP 1.7: Ejecutar obras de infraestructura vial que conecten las provincias de Cotabambas, Grau y Antabamba con la provincia de Abancay en los próximos cinco años. Siendo cada año el avance en 50 km, llegando a una totalidad de 250 km.

OCP 1.8: Atraer inversión privada para el establecimiento de empresas en la región Apurímac tales como PepsiCo, Kuna, Camposol y Masonvitamins en los próximos tres años.

7.1.2 Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP N°2): El año 2025 el servicio de agua se extenderá a 70,000 hogares y el servicio de desagüe a 40,000 hogares. Actualmente se beneficia a 50,000 en agua y 30,000 en desagüe.

OCP 2.1: Incrementar el número de viviendas que cuenta con servicio de agua dentro del domicilio en el área urbana en 3,000 hogares por año y 1,000 en el área rural en los próximos diez años.

OCP 2.2: Incrementar el número de viviendas con desagüe dentro de la vivienda en el área urbana en 1,000 hogares por año durante los próximos diez años.

OCP 2.3: Incrementar el número de Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento reconocidas en razón de 20 cada año, en los próximos cinco años.

7.1.3 Objetivo de Largo Plazo N° 3 (OLP N°3): El año 2025, 430,000 habitantes contarán con acceso a los servicios de la salud. Actualmente acceden 350,000 pobladores.

OCP 3.1: Establecer redes integradas de atención primaria de la salud móvil equipada, una por provincia al año 2020.

OCP 3.2: Establecer convenios con universidades nacionales y extranjeras para el desarrollo de pasantías atrayendo 200 profesionales de salud por año.

OCP 3.3: Extender el beneficio del seguro integral de salud a 10,000 pobladores por año.

7.1.4 Objetivo de Largo Plazo N° 4 (OLP N°4): El año 2025 el resultado de la evaluación promedio de comprensión lectora y matemática será de 550 puntos (evaluación censal estudiantil). Actualmente es de 510 puntos.

OCP 4.1: Otorgar equipos de cómputo portátil a los maestros en razón de 150 por año.

OCP 4.2: Incrementar y fortalecer el acompañamiento pedagógico a docentes, beneficiando a mil maestros por año.

OCP 4.3: Al año 2016 se establecerá un calendario de actividades de acompañamiento de los padres de familia en la educación de los niños de inicial y primaria.

OCP 4.4: Mejorar los resultados de la evaluación de comprensión lectora y matemática en dos puntos cada año.

7.1.5 Objetivo de Largo Plazo N° 5 (OLP N°5): El año 2025 la tasa de subempleo será de 25%, siendo en el 2012 de 55%.

OCP 5.1: Reducir en 10% anual la informalidad empresarial.

OCP 5.2: Constituir dos institutos técnicos minero y agropecuario al año 2020.

OCP 5.3: Desarrollar un programa anual de fortalecimiento de las cadenas productivas y de valor agregado en el sector agrícola.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas son:

Recursos Económicos y Financieros: El Ministerio de Energía y Minas ha planteado un pronóstico conservador con respecto a la inversión minera en nuestro país. En el caso de

Recursos Físicos: La región Apurímac cuenta con una variedad de recursos naturales, con capacidad de ser explotados sin embargo existe una deficiente infraestructura de carreteras, escaso avance tecnológico con respecto a las maquinarias y materiales rústicos que no permiten obtener los resultados esperados. Apurímac cuenta con 1'017,910.51 hectáreas disponibles para el desarrollo de la actividad agrícola, sin embargo solo se utiliza 124,918.81 hectáreas según el censo Nacional Agropecuario de 1994. El 97% de las hectáreas en uso tienen menos de 10 hectáreas por lo que predomina la pequeña agricultura y el minifundio (Gobierno Regional de Apurímac, 2009).

Con respecto al recurso hídrico, la región cuenta con 316 lagunas y 162 ríos, que es de gran apoyo para el desarrollo de la agricultura así como el crecimiento de la actividad turística. Apurímac cuenta con gran variedad de riqueza minera en los suelos y subsuelos que permitirá el desarrollo de proyectos que viabilicen el desarrollo económico en los próximos años. Entre los principales recursos se tiene el hierro y metales ferrosos, metales preciosos como el oro, metales comunes como la plata, plomo, zinc y depósitos de cobre. Por otro lado los recursos energéticos, dependen fundamentalmente de la Hidroeléctrica de Macchu Picchu, sin embargo cuenta con suficientes recursos hídricos para generar energía eléctrica a través de medianas y pequeñas centrales hidroeléctricas.

Asimismo, la región cuenta con recursos turísticos que permite disfrutar de bellos paisajes y otros de carácter natural y cultural a través de los vestigios arqueológicos y la convivencia con la población, conociendo sus principales costumbres de danza, comida y celebraciones. La región Apurímac ofrece los recursos naturales y a través de un trabajo en conjunto con el gobierno central y municipal están buscando mejorar las vías de acceso a estos recursos. Así también, con el apoyo de algunas organizaciones sin fines de lucro están logrando

mejorar el método de trabajo de la tierra y con el sector privado mejorar los niveles de producción de los productos con valor agregado (Comité Regional de Defensa Civil de Apurímac, 2009).

Recursos Humanos: el gobierno regional de Apurímac cuenta con grupos de profesionales dispuestos a trabajar por la región. Si bien, el nivel educativo de la población no es elevado, cuenta con la experiencia transmitida de generación en generación para la realización de algunas actividades económicas como la agropecuaria. El liderazgo por los próximos años está dado por el señor Wilber Venegas, administrador, economista, con maestrías en proyectos, con amplia experiencia que reconoce como una de las principales fortalezas de la región, el potencial minero y como la amenaza la falta de respeto a las normas de control ambiental (Gestión, 2014). Con respecto a la población, más de la mitad de los grupos ocupacionales desempeñan labores asociadas a actividades extractivas como agricultura, ganaderos, mineros y canteros, en menor medida por profesionales, técnicos y funcionarios. Se resalta una buena oferta de mano de obra obrera (Ministerio de Trabajo, 2012).

Los recursos considerados para la realización de las estrategias y de los objetivos de corto plazo, sería:

O.C.P 1.1: Desarrollar por lo menos dos proyectos anuales en la región sobre la recuperación, fortalecimiento e innovación de conocimientos y tecnologías en la actividad pecuaria.

- Desarrollar capacitaciones de asistencia técnica sobre la crianza de animales con el apoyo de las ONGs y empresas privadas.
- Destinar recursos financieros en proyectos de emprendimiento viables en la región, destinando un 5% del presupuesto regional anual.

- Establecer alianzas estratégicas con la inversión privada para ejecutar proyectos de promoción a la actividad pecuaria través de obras por impuestos.

O.C.P 1.2: Implementar cuatro programas anuales de asistencia técnica sobre la actividad agrícola que incluya recursos para la tecnificación de riego y mejora de semillas.

- Establecer escuelas campesinas sobre técnicas de cosecha y sembrío para obtener un mejor producto y aprovechar las tierras.
- Destinar 5% del presupuesto regional en el desarrollo de estos programas.
- Contratar ingenieros agrónomos para capacitar a los campesinos.

O.C.P.1.3: Desarrollar cadenas productivas de productos considerados como súper alimentos en los próximos dos años siendo el primer año de la chía y el segundo de la quinua.

- Formación de asociaciones con representantes de toda la cadena productiva para la venta de productos con valor agregado.
- Financiamiento a través de convenios con Fondos Internacionales de Cooperación.

O.C.P. 1.4: Incrementar el PBI Per cápita en un 2% al año.

- Equipos, insumos e información relacionados a la mejora en la producción de productos como el maíz, papa, chía y frejol.
- Personal capacitado para la realización de actividades administrativas y operativas.
- Disponibilidad de zonas aptas para la actividad agrícola.

O.C.P. 1.5: Incrementar las venta de productos considerados súper alimentos en un 10% al año.

- Tecnología para incrementar la producción de los productos súper alimentos.
- Profesionales capacitados en control de calidad y mejora de procesos.
- Plataformas de ventas como ferias internacionales.

O.C.P.1.6: Crear 2000 puestos de trabajos remunerados al año a través de las diferentes obras públicas y actividades económicas.

- Tener cartera de proyectos aprobados de inversión pública en infraestructura o privada en actividades económicas como la minería y agricultura.
- Contratar personal calificado para la evaluación de proyectos y selección de personal según requerimientos del proyecto.

O.C.P 1.7: Ejecutar obras de infraestructura vial que conecten las provincias de Cotabamba, Grau y Antabamba con la provincia de Abancay en los próximos cinco años. Siendo cada año el avance en 50 km, llegando a una totalidad de 250 km.

- Obras por impuestos a través de las empresas mineras para la construcción de carreteras.
- Destinar 10% del presupuesto anual a la construcción de carreteras.
- Buscar financiamiento internacional a través de los Fondos de Cooperación.

O.C.P 1.8: Atraer inversión privada para el establecimiento de empresas en la Región Apurímac tales como Pepsico, Kuna, Camposol y Mason Vitamins en los próximos tres años.

- Gestionar reformas de manera conjunta con SUNAT para brindar facilidades de formalizar los negocios a través de la reducción de impuestos por tres años.
- Establecer rondas de negocios con representantes de empresas nacionales y extranjeras para informar sobre los beneficios de invertir en la región y sus productos.
- Gestionar reformas administrativas que permitan la constitución de la empresa en el menor tiempo posible.

O.C.P 2.1: Incrementar el número de viviendas que cuenta con servicio de agua dentro del domicilio en el área urbana en 3,000 hogares por año y 1,000 en el área rural en los próximos cinco años.

- Realizar un informe de las provincias con necesidades de este servicio para priorizar la ejecución de la obra.
- Crear una oficina de proyectos conformado por profesionales que se encargaran de supervisar la correcta ejecución de los proyectos en costo, tiempo y alcance.
- Destinar 5% del presupuesto anual para la realización de este proyecto de extensión de servicio de agua.

O.C.P 2.2: Incrementar el número de viviendas con desagüe dentro de la vivienda en el área urbana en 1,000 hogares por año durante los próximos cinco años.

- Realizar un informe de las provincias con necesidades de este servicio para priorizar la ejecución de la obra.
- Crear una oficina de proyectos conformado por profesionales que se encargaran de supervisar la correcta ejecución de los proyectos en costo, tiempo y alcance.
- Destinar 5% del presupuesto anual para la realización de este proyecto de viviendas con desagüe.

O.C.P 2.3: Incrementar el número de Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento reconocidas en razón de 20 cada año, en los próximos cinco años

- Coordinar con las diferentes municipalidades distritales para facilitar la formación e inscripción de las Juntas Administradoras de servicios de Saneamiento.
- Formar un equipo de profesionales de ingenieros sanitarios que administre las Juntas de Servicios de Saneamiento (JASS) que incentive y priorice las obras.

- Destinar 1% del presupuesto anual en la ejecución de este proyecto y atención de requerimientos de JASS.

O.C.P 3.1: Establecer redes integradas de atención primaria de la salud móvil equipadas, una por provincia al año 2020.

- Formar y contratar un equipo de profesionales que se dedicara a realizar la evaluación de los requerimientos de equipos y ubicación de los mismos según urgencia de necesidad.
- Solicitar donaciones de unidades móviles acondicionados como consultorios de salud a los proyectos mineros que se desarrollan en la región.
- Establecer un equipo de trabajo entre integrantes del Ministerio de Salud, regional y local para realizar la planificación de trabajo y evaluación de resultados.

O.C.P 3.2: Establecer convenios con universidades nacionales y extranjeras para el desarrollo de pasantías atrayendo 200 profesionales de salud por año.

- Establecer un equipo de profesionales del sector educación y salud para evaluar las necesidades de profesionales por provincia y distrito.

O.C.P 3.3: Extender el beneficio del Seguro Integral de Salud a 10,000 pobladores por año.

- Formar un equipo integrado por representantes del ministerio de salud, regional y distrital que darán a conocer el SIS y sus beneficios a los pobladores que no tienen acceso.
- Asignar 1% del presupuesto del sector salud de la región a las actividades de publicidad del SIS.

O.C.P 4.1: Otorgar equipos de cómputo portátil a los maestros en razón de 150 por año.

- Establecer un equipo de trabajo entre el Ministerio de Educación (Ugel) y gobierno regional para realizar la planificación de compra de equipos y su distribución según necesidades por escuela.
- Capacitación a los maestros sobre el manejo de los equipos de cómputo e informática.
- Obras por impuestos a través de proyectos mineros tales como la compra de equipos de cómputo y realizar aulas digitales.

O.C.P 4.2: Incrementar y fortalecer el acompañamiento pedagógico a docentes, beneficiando a mil maestros por año.

- Establecer convenios con Organismos no gubernamentales como Empresarios por la Educación que permitan designar profesionales que puedan asesorar a los maestros en las nuevas metodologías de enseñanza.

O.C.P 4.3: Al año 2016 se establecerá un calendario de actividades de acompañamiento de los padres de familia en la educación de los niños de inicial y primaria.

- Establecer un convenio con el Ministerio de Educación y el Gobierno Regional de Apurímac para incrementar una hora adicional durante la semana después de clase para realizar el trabajo con los padres.
- Maestros que puedan realizar la labor de acompañamiento a los padres de familia.

O.C.P 4.4: Mejorar los resultados de la evaluación de comprensión lectora y matemática en dos puntos cada año.

- Uso de material didáctico, libros y revistas que permitan mejorar el aprendizaje de los alumnos.

- Aulas digitales compuestas por computadoras con internet que permita el acceso a programas educativos para la práctica en los temas de comprensión lectora y matemática.

O.C.P 5.1: Reducir en 10% anual la informalidad empresarial.

- Información sobre las empresas formales e informales que existen en Apurímac y la situación de empleabilidad por provincia.
- Gestionar reformas de manera conjunta con SUNAT para brindar facilidades de formalizar los negocios a través de la reducción de impuestos por tres años.
- Grupo de trabajo de profesionales que puedan conversar con las entidades pertinentes para lograr reducir los requerimientos para el acceso al crédito por las Pymes y Mypes.

O.C.P 5.2: Constituir dos institutos técnicos minero y agropecuario al año 2020.

- Obras por impuestos a través de la inversión minera para la construcción del instituto técnico y el desarrollo del programa de Educación.

O.C.P 5.3: Desarrollar un programa anual de fortalecimiento de las cadenas productivas y de valor agregado en el sector agrícola.

- Formar un equipo de trabajo entre los representantes del Ministerio de Agricultura, Comercio Exterior y Turismo y el gobierno regional para diseñar el programa.
- Local para realizar las charlas.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivo, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la

organización (D'Alessio,2012).En la tabla 24 se muestran las políticas por estrategia cada una de las estrategias retenidas que permitirán el logro de los objetivos basados en pobreza, servicios básicos, educación y trabajo.

7.4 Estructura de la Organización

La estructura de la organización es el armazón de la organización. Es la que ayudara a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas (D'Alessio, 2012). La estructura de la organización del Gobierno Regional de Apurímac se inicia con el consejo regional, seguida por la Presidencia Regional y la Gerencia General Regional. Estas tres divisiones cuentan con áreas de apoyo tales como el consejo de coordinación y consultivo regional, la oficina regional de control institucional, procuraduría publica regional que permiten realizar un mejor control de las actividades planificadas. La Gerencia General está dividida en Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y acondicionamiento territorial, de Desarrollo Económico, Social, Infraestructura, Recursos Naturales y Gestión ambiental y Dirección Regional de Administración. Cada de las gerencias tiene subgerencias, la cual se subdivide por funciones.

En la figura 15 se muestra el organigrama de la Región Apurímac y su organización para atender las necesidades de sus pobladores.

Tabla 35

Políticas por Estrategia

Nº	Estrategia	Políticas			
E1	Ejecutar obras por impuestos a través de inversión minera	Priorizar las obras por Impuestos en los sectores de Educación, Salud y Servicios Básicos	Mantener constante comunicación con los representantes de las empresas privadas dando a conocer las necesidades de la región	De preferencia contratar personal de la Región Apurímac	
E2	Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales.	Promocionar los recursos agrícolas a potenciales inversores	Exonerar o disminuir el impuesto para atraer inversión privada	Brindar concesiones de tierras a los inversionistas para que puedan desarrollar estas actividades	Establecer alianzas con el Min. Agricultura, Min. Comercio Exterior para la promoción de productos agrícolas en el exterior
E3	Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícola y pecuario.	Buscar participación de las empresas para la inversión en tecnología	Promover y difundir el uso de nuevas tecnologías que permita mejorar la productividad de las actividades agrícolas y pecuarias como la Biotecnología	Establecer alianzas con organismos gubernamentales para la capacitación técnica	
E4	Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la región para atender la demanda de nuevos mercados.	Fomentar la formación de cadenas productivas de los superalimentos como la chía y quinua	Fomentar la formación de cadenas productivas de los superfrutas como la tuna, palta y tara.	Promocionar los recursos agrícolas a potenciales inversores.	Exonerar y disminuir el impuesto para atraer la inversión privada
E5	Implementar programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora en los colegios.	Se solicitará apoyo a profesionales con experiencia para el desarrollo del programa	Se revisará constantemente el desarrollo del programa de habilidades numéricas y comprensión lectora	Capacitación y evaluación continua a los docentes	
E6	Implementar programas de capacitación técnica especializada e institutos superiores.	Los institutos contarán con un grado de instrucción validada y certificada por el Ministerio de Educación	Capacitación según necesidades de la actividad minera, agroindustrial y uso de tecnología.		
E7	Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas	Coordinar la distribución de las unidades y su equipamiento y asignación de personal por cada provincia	Gestionar alianzas con Universidades nacionales y extranjeras para establecer convenios de pasantías	Realizar licitaciones con transparencia para la adquisición de equipamiento de los centros de salud.	
E8	Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales.	Formar equipos con representantes del gobierno regional y de empresa privada para la difusión de información de los proyectos mineros	Realizar la difusión anticipadamente de información a la población sobre los proyectos mineros		
					Promover la Inversión en infraestructura vial mediante el uso de concesiones.
					Brindar concesiones de tierras a los inversionistas para que puedan desarrollar estas actividades.

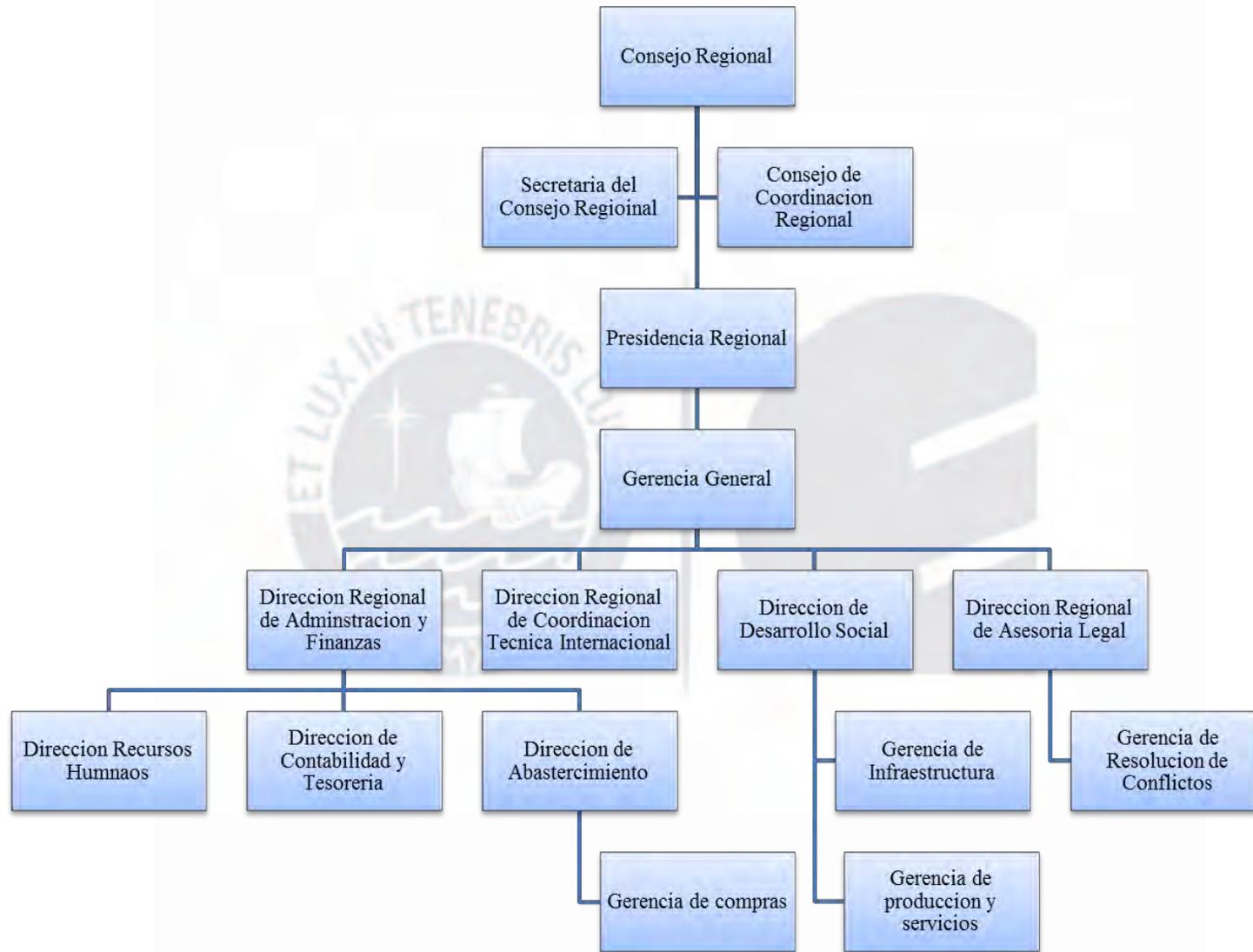


Figura 15. Propuesta de organigrama del Gobierno Regional de Apurímac.
 Recuperado de <http://regionapurimac.gob.pe/2012/descarga/organigrama-2012.pdf>

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La Región Apurímac abarca un territorio lleno de riquezas en recursos naturales, clima, minerales, turísticos. Con respecto a los recursos naturales, tiene una variedad de producto vegetales que se convierte en uno de los principales proveedores a nivel nacional de su producto bandera, la papa. Por tal motivo, el gobierno regional debe establecer y respetar las políticas del cuidado ambiental y preservación de las tierras cuyos cultivos son gran importancia para todo el país. Asimismo, la región tiene riqueza en minerales que atrae la inversión privada que es a su vez un importante ingreso monetario para la región a través del canon. La institución debe promover la actividad minera con responsabilidad social y ambiental a través del cumplimiento estricto de la legislación sobre estos temas

7.6 Recursos Humanos y Motivación

De acuerdo a la estructura organizativa de la Región Apurímac, se han definidos cargos que deben ser ocupados por profesionales capacitados y con experiencias, seleccionados de manera objetiva. Para lograr una buena elección de la persona que ocupara el puesto se debe definir con claridad el perfil de la persona y que cumpla con algunas características importantes para cualquier puesto: compromiso, actitud positiva, simpatía, nuevos conocimientos, conocerse y ser uno mismo. No es solo suficiente los conocimientos, también se debe tener en cuenta los valores, la ética y la moral. La conducta de una profesional que pertenece a una organización debe ser totalmente intachable ya que es la imagen de la organización para la cual trabaja. Todos los profesionales deben trabajar en equipo, con un líder que buscara el logro de los objetivos de una manera coordinada.

7.7 Gestión del Cambio

En cualquier momento se puede presentar cambios en la organización dependiendo de las circunstancias y el entorno en el que se desarrolle la organización. Se debe estar preparado para asumir el cambio que usualmente se realizar para obtener mejores resultados. Según

Kotter (1996), recomendó siete actividades para desarrollar una visión triunfadora y ejecutar el cambio con mayores probabilidades de éxito, tales como sea simple, usar metáforas, ejemplos, utilizar foros para difusión, repetirla, predicar con el ejemplo, eliminar inconsistencia, escuchar y que lo escuchen.

En este mundo globalizado en el que el país se encuentra en una situación económica estable, la participación de cada una de las regiones ayuda a que el crecimiento nacional sea bueno. Apurímac es una región que se encuentra llena de riquezas y cuyas formas de trabajo deben de modificarse para lograr mejores resultados que los actuales. Todavía se observa grandes problemas sociales y económicos, para lo cual se debe trabajar de manera ardua con el Gobierno Central y autoridades provinciales, distritales y macro regiones.

7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se ha establecido los objetivos de corto plazo que permitirán lograr los objetivos de largo plazo planeados hasta el año 2025. Si bien la Región ha enfocado sus principales objetivos en el bienestar social, desarrollo económico, competitividad, infraestructura, capacitación a los campesinos y cuidado del medio ambiente; necesitara contar con recurso financiero, personal y activo fijo para conseguirlo. La Región Apurímac a través de las empresas mineras, cuyos proyectos se encuentran en operación, está recibiendo el aporte del canon que permite planificar una serie de actividades para mejorar la situación global de la Región cuyas deficiencias pasadas no han permitido su crecimiento. Asimismo, se buscara atraer mayor inversión a través de reformas que permitan el ingreso de estas empresas en la región sin tanta burocracia para el desarrollo de productos agrícolas con valor agregado como la chía y la quinua.

Capítulo VIII : Evaluación Estratégica

Esta etapa está activa durante todo el proceso estratégico, nos permite realizar la evaluación de impacto de los cambios propuestos y nos brinda una retroalimentación para el seguimiento y poder realizar oportunamente las adecuaciones necesarias, con lo que se obtiene un planeamiento estratégico dinámico. D'Alessio (2013) mencionó que la necesidad que el planeamiento estratégico sea dinámico responde a la “intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda”

8.1 Perspectivas de Control

Para evaluar el desempeño, se hará uso del Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) que es una herramienta donde se han establecido indicadores con el fin de tener una visión panorámica de la región Apurímac e ir midiendo las estrategias definidas y su desempeño, con el fin de realizar acciones correctivas de ser necesario. Esta herramienta de control a parte de traducir la visión y la estrategia en indicadores de gestión, transforma la misión en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) interna, y (d) aprendizaje de la región, según Kaplan & Norton (2001).

8.2 Tablero de Control Integrado

El Tablero de Control Integrado como herramienta de control estratégico de la Región Apurímac servirá para tener una visión integral y facilitará la evaluación de las estrategias a través de la medición y comparación de cada perspectiva. En la tabla 15 se muestra el tablero de Control Integrado.

8.3 Conclusiones

Los indicadores establecidos en el Tablero de Control Integrado ayudarán a monitorear el desempeño de las estrategias planteadas el cual debe realizarse de manera frecuente, de esta manera se podrán realizar los ajustes que se consideren necesarios para lograr los objetivos definidos. En el caso de Apurímac se han definido 17 indicadores

Tabla 36

Tablero de Control Integrado

	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Perspectiva Financiera			
OC1.4	Incrementar las ventas de productos considerados como súper alimentos en un 10% al año.	Importe de ventas anuales	Número
OC1.5	Incrementar el PBI Per cápita en un 2% al año.	PBI per capita + 2%	Número
Perspectiva de Clientes			
OC1.2	Implementar cuatro programas anuales de asistencia técnica sobre la actividad agrícola que incluya recursos para la tecnificación de riego y mejora de semilla.	Cantidad de Programas Implementados Cantidad de asistentes	Número
OC1.6	Crear 2000 puestos de trabajos remunerados al año a través de las diferentes obras públicas y actividades económicas.	Cantidad de nuevos puestos de trabajo anual	Número
OC1.8	Atraer inversión privada para el establecimiento de empresas en la región Apurímac tales como PepsiCo, Kuna, Camposol y Masonvitamins en los próximos tres años.	Incremento anual de inversión privada en S/. 150,000 millones al año.	Número
OC2.1	Incrementar el número de viviendas que cuenta con servicio de agua dentro del domicilio en el área urbana en 3,000 hogares por año y 1,000 en el área rural en los próximos diez años.	Cantidad de nuevas viviendas con servicio de agua al interior del domicilio por año	Número
OC2.2	Incrementar el número de viviendas con desagüe dentro de la vivienda en el área urbana en 1,000 hogares por año durante los próximos diez años.	Cantidad de nuevas viviendas con desagüe al interior del domicilio por año	Número
OC3.3	Extender el beneficio del seguro integral de salud a 10,000 pobladores por año.	Cantidad de pobladores con seguro integral de salud.	Número
Perspectiva Interna			
OC1.3	Desarrollar cadenas productivas de productos considerados como súper alimentos en los próximos dos años siendo el primer año de la chí y el segundo de la quinua.	Cantidad de empresas u organizaciones incorporadas a cadena productiva de superalimentos.	Número
OC1.7	Ejecutar obras de infraestructura vial que conecten las provincias de Cotabambas, Grau y Antabamba con la provincia de Abancay en los próximos cinco años. Siendo cada año el avance en 50 km, llegando a una totalidad de 250 km.	Ejecución de PPTO de obras de infraestructura en S/. 100,000 millones.	Número
OC2.3	Incrementar el número de Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento reconocidas en razón de 20 cada año, en los próximos cinco años.	Cantidad de nuevas Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento.	Número
OC3.1	Establecer redes integradas de atención primaria de la salud móvil equipada, una por provincia al año 2020.	Cantidad de nuevos puestos de salud móviles	Número
OC4.4	Mejorar los resultados de la evaluación de comprensión lectora y matemática en dos puntos cada año.	Puntaje de la Evaluación Censal de Estudiantes	Número
OC5.1	Reducir en 10% anual la informalidad empresarial.	Índice de Informalidad empresarial	Porcentaje (%)
OC5.3	Desarrollar un programa anual de fortalecimiento de las cadenas productivas y de valor agregado en el sector agrícola.	Cantidad de Programas para el fortalecimiento del sector agrícola al año	Número
Perspectiva de Aprendizaje			
OC1.1	Desarrollar por lo menos dos programas anuales en la región sobre transferencia de conocimientos y tecnologías en la actividad pecuaria.	Cantidad de Programas de transferencia de conocimientos y tecnología	Número
OC3.2	Establecer convenios con universidades nacionales y extranjeras para el desarrollo de pasantías atrayendo 200 profesionales de salud por año.	Cantidad de pasantías por año	Número
OC4.1	Otorgar equipos de cómputo portátil a los maestros en razón de 150 por año.	Cantidad de equipos de computo entregados a maestros anualmente	Número
OC4.2	Incrementar y fortalecer el acompañamiento pedagógico a docentes, beneficiando a mil maestros por año.	Cantidad de maestros con acompañamiento pedagógico permanente al año	Número
OC4.3	Al año 2016 se establecerá un calendario de actividades de acompañamiento de los padres de familia en la educación de los niños de inicial y primaria.	Cantidad de actividades de acompañamiento de padres de familia por año	Número
OC5.2	Constituir dos institutos técnicos minero y agropecuario al año 2020.	Implementación de Instituto Tecnico Minero/Agropecuario	Número

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2008). *El Proceso estratégico un enfoque gerencial*. México: Pearson Education

para el seguimiento de los cinco objetivos a largo plazo definidos, es imprescindible que se tome conciencia de que se requiere el máximo detalle para una medición correcta debido a que dependerá la toma de decisiones.

Estos objetivos deben ser compartidos con los integrantes de los miembros del gobierno regional y la población debido a que están alineados a la visión establecida y se debe dar a conocer la transparencia de su medición a través de fuentes confiables y públicas.



Capítulo IX : Competitividad de Apurímac

9.1 Análisis Competitivo de Apurímac

CENTRUM Católica en el año 2014 elaboró el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) ubicando a Apurímac entre las últimas cinco regiones, situándose en el puesto 22 de 26 regiones, con una calificación de 25.31 mientras la más alta la posee Lima la capital del país con 69.97 y la más baja pertenece a Huancavelica con 18.22. El índice se calcula considerando cinco pilares de competitividad: Economía (puesto 15 calificación 23.76), Empresas (puesto 22 calificación 34.60), Gobierno (puesto 23 calificación 32.12), Infraestructura (puesto 25 calificación 7.24) y Personas (puesto 19 calificación 28.82).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Apurímac

Las ventajas competitivas dentro de la región son las actividades del sector agropecuario, minero, turismo y pesca, que como hemos visto en los puntos anteriores, presentan niveles bajos de desarrollo. Sin embargo tiene una alta oportunidad de crecer para lograr incrementar el PBI regional, elevar el nivel y generar competitividad con el resto de regiones. El sector agropecuario concentra la gran parte de la mano de obra mientras que las actividades que representan una mayor importancia en la actividad local se encuentra la producción de carne, la fibra de alpaca, productos lácteos, papa nativa, palta, chía, quinua, chirimoya, sauco, aguaymanto, cochinilla, paprika y frijoles entre otras variedades.

- En el sector minero a parte de los recursos metálicos como el cobre explotado por las Bambas en Cotabambas y hierro en Andahuaylas y Aymaraes también están los no metálicos (piedra chancada, arena, cal y sal mineral) que tienen varias hectáreas asignadas a denuncios mineros con reservas probadas y sumado a la demanda internacional, hace que esta actividad se fortalezca y genere canon minero que podrá

permitir la realización de algunas obras. Las principales provincias que tienen mayor porcentaje de territorio concesionado se encuentran en Antabamba (51%), Cotabambas (36%) y Grau (35%).

- Apurímac es la región considerada como una de las que presentan las mejores condiciones de producción en el sector pecuario esto debido a las aptitudes ecológicas del medio. Todos los vacunos se encuentran poblando todas las provincias, en mayor incidencia en Andahuaylas y Cotabambas, ovinos en Andahuaylas, Chincheros, Cotabambas y Grau. Los camélidos como las llamas, alpacas y vicuñas en las provincias Aymaraes y Antabamba.
- La fibra de Alpaca producida por la región es de aproximadamente el 6% de la producción nacional, cinco de las provincias están reconocidas como zonas de producción, mejorando las técnicas de manejo de pastos y sanitario se podría incrementar la producción para su exportación lo que haría necesario implementar dentro de la región un adecuado procesamiento de la fibra en vez de que se venda la fibra en bruto para incrementar las ganancias de los criadores.
- La región Apurímac posee espacios en diferentes pisos ecológicos que brinda una variedad de climas y desarrollo de biodiversidad propia. Las provincias de Abancay y Andahuaylas concentran el 58% de la superficie agrícola bajo riego y secano, Chincheros y Cotabambas 23% mientras que Antabamba, Aymaraes y Grau poseen el 19% restante. En las zonas de climas cálidos y templados crecen productos como la palta, chirimoya y ciruelos, tubérculos como la papa, quinua, chía, entre otras.
- Ubicación estratégica por su cercanía al circuito sur que le permite incluirse dentro de las regiones que conforman esta ruta turística de Cusco, Ayacucho y Apurímac.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Apurímac

Existen clústeres reconocidos alrededor de los límites de la región Apurímac como el caso del turismo en Cusco y Arequipa, Lácteos y Alpaca también en Arequipa. Sin embargo existen programas de sierra exportadora en el corredor de Chincheros en el que se están incorporando entre 80 y 100 hectáreas de nuevos cultivos de palta has. Por tal motivo se tiene planeado incorporar más hectáreas de cultivo con un objetivo de que al quinto año se llegue a producir 800 toneladas de cosecha.

El clúster de la palta has es una iniciativa considerable fuera de la actividad minera cuya apuesta está en la exportación del producto, elevando el nivel de productividad de la región. Un aspecto importante es que se pueden crear sinergia con otras regiones como Cusco, Ayacucho y Huancavelica que se puedan sumar a esta actividad productiva de los cultivos de palta hass. Esta iniciativa nació como un plan de negocio entre varias asociaciones y lograron el financiamiento a través del programa Agroideas del Ministerio de Agricultura y Riego, así como esta otras empresas están mirando desarrollar otras actividades para convertirlo en un polo de desarrollo con planes de negocios relacionados a granos andinos, lácteos y carne de cerdo.

Otro de los potenciales clúster que se debe evaluar replicar en la región es el minero, que cuenta alto potencial de tierras con minerales, de interés para las inversionistas. Así también se puede evaluar la realización de un clúster de la fibra animal (lanas, pelos de camélidos, pelos finos) o del sector forestal a través de sus productos manufactureros (tableros, muebles, pisos, entre otros) y en el sector de alimentos, es factible formar un clúster de la papa. Para la formalización de estos clúster, se debe buscar el compromiso de los empresarios debido a que no fortalecerá la ventaja competitiva que tiene la región a través de la riqueza de recursos que posee sus tierras.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Un aspecto a transformar es el cultural y promover la asociación de productores con miras a establecer planes de negocio con importantes impactos dentro de la economía de la región. Uno de los aspectos, a parte del pensamiento del corto plazo, es cambiar la forma de pensar de las personas que sumando fuerzas y haciendo sinergia se pueden buscar soluciones creativas transformando actividades productivas en polos de desarrollo que respeten el ecosistema. Lo que impulsará más este desarrollo es la mejora en la infraestructura vial para que mayor parte sea asfaltada y extender nuevas vías de comunicación interna que hacen falta. Le darán una gran ventaja competitiva a la región al poder llevar su producción a otras regiones así como exportarlas.

La formación de clúster en la región permitirá establecer una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Además de potenciar su crecimiento del negocio a nivel nacional e internacional a través de la exportación de los productos. La generación de ingresos de la venta de productos con un mayor valor agregado, permitirá realizar proyectos que mejoren la calidad de vida de la población.

9.5 Conclusiones

La región Apurímac posee ventajas competitivas como sus recursos naturales, ubicación geográfica que permite la generación de climas diversos para el crecimiento de diversos productos en los sectores agropecuarios (alimentos procesados y con categoría de súper alimentos o súper fruta y mejorar la productividad de la fibra de camélidos), minería, turismo y pesca (trucha). Para lograr mantener esta ventaja competitiva y potenciarlo a través de productos con mayor valor agregado, desarrollando industrias en la región o formando clúster, es importante que la región mejore la calidad de la educación en todos los niveles y la

infraestructura (implementación de ciudades digitales). Es posible desarrollar clústeres de productos agrícolas (a parte de la palta hass, puede realizarse con otros productos existentes en la región como la quinua, papa, tuna y chí) con un plan a largo plazo que implica que está comenzando a haber cambios en la forma de pensar y gestionar actividades productivas por parte de los propietarios de tierras. Tomar la decisión de formar clúster traerá consigo el desarrollo tecnológico, se incrementará los puestos de trabajo, con ello el incremento del poder adquisitivo y oportunidades a los profesionales para quedarse en su región.



Capítulo X : Conclusiones y Recomendaciones

El Plan Estratégico desarrollado para la Región Apurímac nos permite analizar los diversos recursos que cuenta la región para poder potenciarlas a través del logro de los objetivos que buscan el bienestar social, desarrollo económico, competitividad y formar parte de una de las regiones con mayor aporte en el PBI a nivel nacional.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la tabla 26 se muestra el plan Estratégico Integral de la Región Apurímac al 2025.

10.2 Conclusiones Finales

1. El brindar facilidades a la inversión privada a través de la reducción de la tasa de impuestos, disminución de procesos administrativos permitirá el desarrollo progresivo, año a año, de las actividades económicas como la agricultura, ganadería y pecuaria.
2. El desarrollo de la tecnología en la región Apurímac incrementará el valor de los productos obtenidos de las actividades económicas en general.
3. La capacitación técnica y asesoría a los pobladores de la región Apurímac permitirá que sean una alternativa atractiva de mano de obra capacitada para las empresas privadas que invertirán en la región.
4. Los puestos de salud móviles establecidos en cada región permitirá brindar una atención médica de prevención y su respectivo tratamiento en lugares de difícil acceso.
5. El equipo especializado de mediación logrará reducir los conflictos sociales que son uno de los principales problemas de nuestro país para llevar a cabo la inversión privada tales como la minera.
6. La minería es una actividad que tiene un gran aporte en los ingresos de la región para el desarrollo de actividades que permitan el crecimiento económico. Por medio de ello se

Tabla 37
Plan Estratégico Integral

Visión						
La Región Apurímac al año 2025 logrará reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los pobladores a través de la atracción de inversión para el desarrollo de actividades económicas con valor agregado.						
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales
1 Reducción de la pobreza y extrema pobreza						PC01 Influencia de terceros partes.
2 Incrementar el acceso a los servicios básicos de agua y desagüe						PC02 Lazos pasados presentes.
3 Incrementar el acceso a los servicios de la salud						PC03 Contralambres de intereses.
4 Mejorar el nivel educativo						PC04 Conservación de enemigos.
5 Reducir el subempleo						
Estrategias	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Políticas
	Objetivo 1 - El año 2025 el índice de pobreza de la región Apurímac será del 10% siendo el 2012 del 52.7%.	Objetivo 2 - El año 2025 el servicio de agua se extenderá a 70,000 hogares y el servicio de desagüe a 60,000 hogares. Actualmente se beneficia a 30,000 en agua y 30,000 en desagüe.	Objetivo 3 - El año 2025, 430,000 habitantes contarán con el acceso a los servicios de la salud. Actualmente acceden 350,000 pobladores.	Objetivo 4 - El año 2025 el resultado de la evaluación promedio de comprensión lectora y matemática será de 550 puntos (evaluación con el estándar). Actualmente en de 510 puntos.	Objetivo 5 - El año 2025, la tasa de subempleo será de 25%, siendo en el 2012 de 35%.	
Misión Contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región a través de un eficiente uso de los recursos y gestión pública, atrayendo inversión que permita generar valor agregado a las producciones naturales, de esta manera incrementar el valor de la producción en las diferentes actividades económicas, para beneficio de la comunidad.	E01 Ejecutar obras por impuestos a través de la inversión minera [F1, O1]	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar las obras por Impuesto en los sectores de Educación, Salud y Servicios Básicos. • Mantener constante comunicación con los representantes de las empresas privadas dando a conocer las necesidades de la región. • Desarrollar incentivos para atraer inversiones mineras.
	E02 Brindar facilidades para generar negocios agroindustriales. [F3, F5, O2, O3]	X				<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos agroindustriales y dar a conocer los potenciales inversores. • Ejercer o disuadir el impuesto para atraer la inversión privada. • Brindar concesiones de tierras a los inversionistas para que puedan desarrollar estas actividades. • Establecer alianzas con el M. Agricultura, M. Comercio Exterior para la promoción de productos agrícolas en el exterior. • Promover la inversión privada en infraestructura vial mediante el uso de concesiones.
	E03 Invertir en tecnología para el desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias [F2, F3, F5, O3, O4, O5]	X				<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la participación activa de las empresas públicas y privadas para la inversión en tecnología. • Adaptar y/o transferir tecnología que permita mejorar la productividad de las actividades agrícolas y pecuarias, como por ejemplo biotecnología. • Establecer alianzas con organismos no gubernamentales para la capacitación técnica.
	E06 Producir bienes con valor agregado usando los recursos de la región para atender la demanda de nuevos mercados. [O2, O3, O3, D6]	X				<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cadenas productivas de productos agrícolas como la papa, la papa y cereales, a través del establecimiento de la inversión privada en la región. • Implementar biotecnología en el proceso productivo de la lana de alpacas.
	E07 Implementar programas de desarrollo de habilidades técnicas y comprensión lectora en los colegios. [O4, D4]				X	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicitará apoyo a profesionales con experiencia para el desarrollo del programa. • Se revisará constantemente el desarrollo del programa de habilidades técnicas y comprensión lectora. • Capacitaciones y evaluación continua a los docentes.
	E08 Implementar programas de capacitación técnica especializada en institutos superiores. [O4, D7]	X			X	<ul style="list-style-type: none"> • Los institutos contarán con un grado de instrucción validada y certificado por el ministerio de educación. • Capacitaciones según necesidades de la actividad minera agroindustrial y uso de tecnología.
	E09 Invertir en puestos de salud móviles, personal médico y abastecimiento de medicinas [O1, O4, D5]			X		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la distribución de las unidades móviles y su equipamiento y asignación de personal por cada provincia. • Gestionar alianzas con Universidades nacionales y extranjeras la realización de pasantías para la región de Apurímac. • Realizar licitaciones con transparencia para la adquisición de equipamiento de los centros de salud.
	E13 Establecer un equipo especializado de mediación para la resolución de conflictos sociales [F1, A3]		X	X		<ul style="list-style-type: none"> • Formar equipos con representantes del gobierno regional y de la empresa privada para la difusión de información de los proyectos mineros. • Realizar la difusión anticipadamente de información a la población sobre los proyectos mineros.
Objetivos de Corto Plazo						
	Desarrollar por lo menos dos programas anuales en la región sobre la transferencia de conocimientos y tecnologías en la actividad pecuaria.	Incrementar el número de viviendas que cuenta con servicio de agua dentro del domicilio en el área urbana en 3,000 hogares por año y 1,000 en el área rural en los próximos diez años.	Establecer redes integradas de atención primaria de la salud nivel el equitativo, una por provincia al año 2020.	Organizar equipos de cómputo portátil a los maestros en razón de 1 por año.	Reducir en 10% anual la informalidad empresarial.	Tabla de Control
	Desarrollar por lo menos dos programas anuales en la región sobre la transferencia de conocimientos y tecnologías en la actividad pecuaria.	Incrementar el número de viviendas con desagüe dentro de la vivienda en el área urbana en 1,000 hogares por año durante los próximos diez años.	Establecer convenios con universidades nacionales y extranjeras para el desarrollo de pasantías a través de 200 profesionales de salud por año.	Incrementar y fortalecer el acompañamiento pedagógico a docentes, beneficiando a mil maestros por año.	Constituir dos institutos técnicos minero y agropecuario al año 2020.	
	Desarrollar cadenas productivas de productos considerados como super alimentos en los próximos diez años siendo el primer año de la chila y el segundo de la quinua.	Incrementar el número de Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento reconocidas en razón de 20 cada año, en los próximos cinco años.	Extender el beneficio del seguro integral de salud a 10,000 pobladores por año.	Al año 2016 se establecerá un calendario de actividades de acompañamiento de los padres de familia en la educación de los niños de inicial y primaria.	Desarrollar un programa anual de fortalecimiento de los cadenas productivas y de valor agregado en el sector agrícola.	
	Incrementar las ventas de productos considerados como super alimentos en un 10% al año.			Mejorar los resultados de la evaluación de comprensión lectora y matemática en dos puntos cada año.		
	Incrementar el PIB Per cápita en un 2% al año.					
	Crear 2000 puestos de trabajo remunerados al año a través de las diferentes obras públicas y actividades económicas.					
	Ejecutar obras de infraestructura vial que conecten las provincias de Castablanche Abanay, Ayurama, Andahuaylas y Chachabamba Andahuaylas-Obscuro en los próximos cinco años.					
	Atraer inversiones privadas para el abastecimiento de empresas en la región Apurímac tales como PapaGo, Kina, Campesol y Masovivamos en los próximos tres años.					
Recursos						
Recursos Financieros	Ingresos corrientes del presupuesto, cuantía minero, fondos públicos, transferencia externa, bonos del tesoro público y la venta de activos					
Recursos Físicos	Variedad de recursos naturales para explotación minera y agropecuaria.					
Recursos Humanos	Buenos valores de mano de obra.					

Valores
 • Honestidad
 • Competitividad
 • Compromiso
 • Liderazgo
 • Gestión del talento humano
 • Responsabilidad Social y Conciencia Ambiental

Código de Ética

Mejorará la infraestructura educativa a través de la implementación de ciudades digitales, equipamiento de centros educativos, mejora de establecimientos de salud, equipamiento médico, construcción de carreteras mediante la modalidad de ejecución de Obras por Impuestos.

7. Las principales oportunidades que tiene Apurímac es el marco legal para inversión pública regional y local con participación del sector privado, acuerdos comerciales entre Perú y el resto del mundo que permitirá atraer la inversión privada como Pepsico, Camposol, Kuna.
8. Los programas de desarrollo de habilidades numéricas y comprensión lectora permitirá que los niños estén mejor preparados para aprovechar las oportunidades estudiantiles que se puedan presentar y de esta manera sean competitivos.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda la aplicación del presente plan estratégico por el gobierno Regional de Apurímac.
2. El desarrollo de la región, empieza por tener personas con grandes capacidades para el desarrollo de proyectos rentables y que sea un líder de equipo. Por tal motivo, la región debe invertir en salud, servicios básicos, alimentación y educación de sus pobladores.
3. Apoyar en la promoción de los productos de la región como la papa y de productos nuevos como la chía en los mercados extranjeros.
4. Invertir en la capacitación de agricultores dedicados a esta actividad cuya subsistencia es la venta de sus productos.
5. Concientizar a la población en el uso responsable de los recursos y sobretodo el cuidado del medio ambiente.

6. Recomendamos informar a la población sobre los beneficios que trae la inversión minera a la región y establecer equipos de mediación para solucionar cualquier tipo de inconveniente que pueda suscitarse en la ejecución de los proyectos.
7. Para el desarrollo de la actividad pecuaria se debe invertir en investigación para mejorar la calidad y productividad de la fibra de camélidos a través de la biotecnología.
8. Las principales fortalezas de la Región Apurímac son la cartera de proyectos de inversión minera, la disponibilidad de tierras y variedad de climas para la siembra/cosecha de productos como la papa, chía, palta y quinua, a la vez que permite la crianza de camélidos. Un correcto aprovechamiento de estos recursos generara ingresos para la región y realizar obras públicas en beneficio de la población.
9. La formación de clústeres de productos agrícolas, minero o pecuario con un plan a largo plazo es una de las actividades que se debe fomentar en la región que beneficiara a ambas partes tanto ofertantes como demandantes. Por ejemplo: clúster de papa, fibra de ganado como la alpaca, minero en el producto del cobre.
10. El Gobierno Regional debe tomar un rol más activo como fiscalizador del cuidado del medio ambiente y comunicando a la población los beneficios de esta actividad.

10.4 Futuro de la Región Apurímac

Se lograra cumplir todos los objetivos establecidos para la región al año 2025, lo cual permitirá el desarrollo de la población y de las diferentes actividades económicas tales como la agricultura, pecuaria y minería. Este desarrollo incluye reducir los principales problemas sociales entre los que se encuentra la extrema pobreza, el bajo nivel de educación y la falta de acceso a los servicios básicos de agua, desagüe y de la salud. El desarrollo de las diversas actividades se llevara a cabo a través del uso responsable de los recursos y el buen gobierno, justo y solidario.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Caracterización del Departamento de Apurímac*.
Lima, Perú: Banco Central de Reserva del Perú - Sucursal Cusco
- Castro, Raúl. (2014, 19 de diciembre). *Las dudas de un presidente regional con US\$ 12,800 mlls*. Gestión, p.4.
- CENTRUM. (2014). *ICRP 2014: Resultados Generales*. Lima, Perú: CENTRUM Católica
- D'Alessio, F.A. (2012). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo. (2014, 30 de diciembre). *Reporte de Conflictos Sociales N° 129 Noviembre 2014*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/48reporte-mensual-de-conflictos-sociales-129-noviembre.pdf>
- Gobierno Regional de Apurímac – Dirección Regional de Agricultura. (2009, febrero). *Plan estratégico regional del sector agrario de Apurímac 2009-2015 (PERSA)*. Apurímac, Perú.
- Gobierno Regional de Apurímac. (2012, setiembre). *Plan estratégico institucional PEI 2012-2016*. Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. Apurímac, Perú.
- INEI (2015, 24 de abril). *Conociendo Apurímac*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0441/Libro.pdf.
- INEI (2012a). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2012. Nacional y Departamental*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI (2012b). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Resultados Definitivos*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

INEI (2014). *Producción y Empleo Informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2012*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Ministerio de Agricultura. (2008, 10 de enero). *Estudio de Palta en el Perú y el Mundo*.

Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015, 05 de marzo). *Se abre el mercado de China y Japón a la Palta Hass peruana*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/12118-se-abre-el-mercado-de-china-y-japon-a-la-palta-hass-peruana>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014, setiembre). *Informe de formulación responsable y transparente del gasto no financiero 2015, Gobierno Regional de Apurímac*. Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal. Lima, Perú.

Ministerio de Educación. (2014, 30 de diciembre). *Apurímac ECE 2013*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/APURIMAC.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2012*. Lima, Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Regional de Defensa Civil Apurímac. (2009). *Plan regional de prevención y atención de desastres de Apurímac*. Recuperado de http://www.indeci.gob.pe/planes_proy_prg/p_estrategicos/nivel_reg/prpad_apurimac.pdf

Unicef (2014, 30 de diciembre). *Los niños, niñas y adolescentes de Apurímac*. Recuperado de <http://www.unicef.org/peru/spanish/apurimac.pdf>

Webb, R. & Medieta, C. (2012). *Las barreras al crecimiento económico en Apurímac*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.



Apéndice

La estructura orgánica del Gobierno Regional de Apurímac:

- I. Órgano Normativo y de Fiscalización
 - Consejo Regional
 - ✓ Secretaria del Consejo Regional
- II. Órganos consultivos, coordinación y de Participación
 - ✓ Consejo de Coordinación Regional
 - ✓ Consejos Consultivos Regionales
- III. Órganos Ejecutivos
 - a. Alta Dirección
 - Presidencia Regional
 - ✓ Vice Presidencia Regional
 - ✓ Secretaria General
 - ✓ Oficina Regional de Defensa Nacional y Defensa Civil
 - Gerencia General Regional
 - ✓ Oficina Regional de Pre Inversión
 - ✓ Oficina Regional de Comunicación
 - ✓ Oficina Regional de Supervisión, liquidaciones y transferencia de proyectos de inversión.
 - b. Órganos de Control y Defensa Judicial
 - Órgano de Control Institucional
 - Procuraduría Pública Regional
 - c. Órganos de Asesoramiento

- Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
 - ✓ Sub gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial
 - ✓ Sub Gerencia de Presupuesto
 - ✓ Sub Gerencia de Desarrollo Institucional Estadística e Informática
 - ✓ Sub Gerencia de Programación e Inversiones
 - ✓ Sub Gerencia de Cooperación Técnica Internacional

- Dirección Regional de Asesoría Jurídica

d. Órganos de Apoyo

- Dirección Regional de Administración
 - ✓ Oficina de Contabilidad
 - ✓ Oficina de Tesorería
 - ✓ Oficina de Recursos Humanos y Escalafón
 - ✓ Oficina de Abastecimiento, Patrimonio y Margesí de Bienes

e. Órganos de Línea

- Gerencia Regional Desarrollo Económico
 - ✓ Sub Gerencia de Asuntos Productivos y de Servicios
 - ✓ Sub Gerencia de MYPES y Competitividad
 - ✓ Sub Gerencia de Saneamiento Físico Legal de la propiedad Rural
- Gerencia Regional de Desarrollo Social
 - ✓ Sub Gerencia de Promoción Social
 - ✓ Sub Gerencia de Inclusión Social
- Gerente Regional de Infraestructura
 - ✓ Sub Gerencia de Obras

- ✓ Sub Gerencia de Estudios Definidos
- ✓ Sub Gerencia de Equipo Mecánico
- Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
 - ✓ Sub Gerencia de Recursos Naturales y Áreas Naturales Protegidas
 - ✓ Sub Gerencia de Gestión Socio Ambiental

f. Órganos desconcentrado

Órganos Desconcentrados de la Gerencia General Regional

- Gerencia Subregional de Andahuaylas
- Gerencia Subregional de Anta bamba
- Gerencia Subregional de Aymaraes
- Gerencia Subregional de Chincheros
- Gerencia Subregional de Cotabambas
- Gerencia Subregional de Grau
- Proyectos Especiales y Programas Sociales

Órganos Desconcentrados de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico

- Dirección Regional Agraria Apurímac
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Apurímac
- Dirección Regional de Energía y Minas Apurímac
- Dirección Regional de la Producción Apurímac

Órganos Desconcentrados de la Gerencia Regional de Desarrollo Social

- Dirección Regional Sectorial de Educación Apurímac
- Dirección Regional Sectorial de Salud Apurímac
- Dirección Regional Sectorial de Trabajo y Promoción del Empleo Apurímac

- Archivo Regional Apurímac

Órganos desconcentrados de la Gerencia Regional de Infraestructura

- Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Apurímac
- Dirección Regional de Vivienda, Saneamiento y Construcción Apurímac

