

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Región Pasco

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

PRESENTADA POR:

Sandra Milagros Mesía Vigil
Fiorella Alessandra Vercelli Román
Cristian Alejandro Neumann Lazo
Irma Patricia Juana Sancho Dávila Rojas

Asesor: Alfredo Graham

Santiago de Surco, Julio 2015.

Agradecimiento

Agradecemos a nuestro asesor, el Dr. Alfredo Graham, por su guía y valioso aporte que fueron claves para el desarrollo de la presente tesis. Al profesor Juan Manuel Aguilar, nuestro profesor del curso, por sus valiosas enseñanzas, fruto de su trayectoria, compartidas en clase. Y a nosotros mismos, como grupo de trabajo, por el esfuerzo, dedicación y compromiso.

Dedicatoria

Fiorella Vercelli:

A mis padres, hermana y nanas por su apoyo incondicional durante esta importante etapa en mi vida, gracias por su comprensión y aliento en estos dos años de estudio.

Sandra Mesía:

A mi familia por su incondicional apoyo y paciencia, quienes me han servido como soporte para el logro de este objetivo.

Patricia Sancho - Dávila:

A mis hijos Esteffani y Kevin y a mi esposo Humberto por su paciencia, tolerancia y apoyo en esta etapa importante de mi vida..

Cristian Neumann:

A mi madre por su esfuerzo y dedicación, en sacarme adelante y hacerme un hombre de bien.

Resumen Ejecutivo

Mediante este planeamiento estratégico de la región Pasco nuestro principal objetivo será el de dar a conocer los principales recursos de dicha región, exponer los principales problemas de la misma y las mejores posibles soluciones para mitigar los problemas de los que actualmente adolece.

Esta región cuenta con muchos recursos naturales como los agrícolas, dentro de los cuales destaca el café y el cacao orgánicos. Así mismo el turismo también es muy susceptible a ser explotado, pues al ser una región constituida por diferentes pisos ecológicos cuenta con muchos atractivos de flora y fauna.

Sin embargo en la actualidad el principal recurso explotado es el minero, dado el rico suelo en minerales polimetálicos que posee la región, siendo la plata y el plomo los que más destacan. El recurso minero es el que más ingresos reporta por los altos precios en los mercados internacionales, además genera otros beneficios como el empleo de mano de obra de manera formal y aportes en educación y capacitación de manera técnica, necesarios para la actividad extractiva.

No obstante la concentración en este recurso de manera casi exclusiva ha generado una dependencia de la minería, generando una explotación desmedida y contaminante, y restándole importancia e impidiendo el desarrollo de los demás recursos disponibles y por consiguiente de la región.

Los problemas de la región son múltiples, destacando la falta de infraestructura y prestaciones de salud, lo cual aunado al poco nivel educativo de la población impide el desarrollo de la misma. En nuestra propuesta planteamos alternativas para mediante la agricultura y el turismo incrementar el desarrollo de la región. Estas propuestas serán viables en el tiempo y a largo plazo por lo que se convertirán en nuestra ventaja competitiva.

Abstract

In Pasco's strategic planning we have as our main goal to raise awareness of the total resources of the region, exposing the main problems of the region and presenting the best possible solutions to mitigate the problems that the region currently suffers.

This region has many natural resources such as agriculture, of which the highlights are coffee and cocoa beans with their respective organic characteristics. Livestock resources are also important since the region has large tracts of land that allows its exploitation. Tourism is also very susceptible to be exploited, mainly because it is a natural region with many attractions.

However the main resource is mining, given the rich soil of polymetallic ores that owns the region, which silver and lead are the most important. The mining industry boasts the most income reported due to high prices on international markets. Mining also creates other benefits, such as employment of formal labor and contributions to technical education and training, necessary for the extraction activities.

Nonetheless concentrating almost exclusively on this resource has generated a dependence on mining; generating excessive exploitation and pollution, and downplaying and preventing the development of other resources available in that region.

The problems of the region are numerous, especially the lack of infrastructure and health services, which coupled with low levels of education prevents the development of the region. Our proposal is mainly to articulate those resources that can help mitigate the problems affecting the region. These proposals will be viable in the long term so it will become a competitive advantage.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Pasco	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	17
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Visión	20
2.3 Misión.....	20
2.4 Valores	20
2.5 Código de Ética	21
2.6 Conclusiones	22
Capítulo III: Evaluación Externa.....	23
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	23
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	23
3.1.2 Potencial nacional	25
3.1.3 Principios cardinales	36
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Pasco	41
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	42

3.2.1	Condiciones de los factores	42
3.2.2	Condiciones de la demanda	43
3.3.3	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	44
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	45
3.2.5	Influencia del análisis en la Región Pasco	46
3.3	Análisis del Entorno PESTE	46
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	46
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	49
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	53
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	57
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	61
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	62
3.5	La Región Pasco y sus Competidores	62
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	63
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	65
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	65
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	66
3.5.5	Rivalidad de los competidores	66
3.6	La Región Pasco y sus Referentes.....	67
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	69
3.8	Conclusiones	72

Capítulo IV: Evaluación Interna.....	73
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	73
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	73
4.1.2 Marketing y ventas (M)	76
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	80
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	86
4.1.5 Recursos humanos (H).....	91
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	96
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	98
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	98
4.3 Conclusiones	99
Capítulo V: Intereses de la Región Pasco y Objetivos de Largo Plazo.....	101
5.1 Intereses de la Región Pasco	101
5.2 Potencial de la Región Pasco	103
5.3 Principios Cardinales de la Región Pasco	105
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	107
5.5 Objetivos de Largo Plazo	107
5.6 Conclusiones	108
Capítulo VI: Proceso Estratégico	109
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	109
6.2 Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	113

6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	115
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	117
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	118
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	119
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	120
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	122
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	124
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	124
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	124
6.13	Conclusiones	124
Capítulo VII: Implementación Estratégica		131
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	131
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	131
7.3	Políticas de cada Estrategia	134
7-4	Estructura de la Región Pasco	141
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	142
7.6	Recursos Humanos y Motivación	143
7.7	Gestión del Cambio	144
7.8	Conclusiones	145
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		147
8.1	Perspectivas de Control.....	147

8.1.1	Aprendizaje interno.....	147
8.1.2	Procesos	148
8.1.3	Cliente.....	148
8.1.4	Financiera.....	149
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	149
8.3	Conclusiones	149
Capítulo IX: Competitividad de la Región Pasco		152
9.1	Análisis Competitivo de la Región Pasco	153
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Pasco.....	154
9.3	Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Región Pasco	156
9.4	Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	157
9.5	Conclusiones	158
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		160
10.1	Plan Estratégico Integral	160
10.2	Conclusiones Finales.....	160
10.3	Recomendaciones Finales	163
10.4	Futuro de la Región Pasco.....	163
Referencias		165

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Superficie en Kilómetros Cuadrados de la Región Pasco</i>	3
Tabla 2 <i>Valor Agregado Bruto 2013 Región Pasco</i>	5
Tabla 3 <i>Superficie Agropecuaria de la Región Pasco</i>	6
Tabla 4 <i>Producción de Principales metales en la Región Pasco, 2014</i>	8
Tabla 5 <i>Porcentaje de Población según Condición de Tenencia de un Seguro de Salud</i>	13
Tabla 6 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	24
Tabla 7 <i>Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante 2000 – 2013 (valores a precios constantes del 2007)</i>	30
Tabla 8 <i>Variación del PBI del Perú por Actividad Económica</i>	50
Tabla 9 <i>Balanza Comercial (en USD millones)</i>	51
Tabla 10 <i>Evolución ingreso de turistas extranjeros 2009-2014</i>	53
Tabla 11 <i>Evolución de los Índices de Pobreza y Desigualdad en el Perú entre el 2005 y el 2012</i>	55
Tabla 12 <i>Situación del Empleo en el Perú</i>	56
Tabla 13 <i>Conflictos sociales en el Perú según tipo de conflicto a Diciembre 2014.</i>	56
Tabla 14 <i>Inversión en Investigación como Porcentaje del PBI</i>	59
Tabla 15 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	63
Tabla 16 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	70
Tabla 17 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	72
Tabla 18 <i>Superficie Cosechada y Producción de Café</i>	78
Tabla 19 <i>Número de Establecimientos, Habitaciones, Camas y Ratios de Ocupabilidad de la Provincia de Oxapampa.</i>	79
Tabla 20 <i>Producción minera de la Región Pasco</i>	80
Tabla 21 <i>Producción Agropecuaria de la Región Pasco (en Miles de Toneladas)</i>	81

Tabla 22 <i>Arribo de Turistas Nacionales y Extranjeros a Oxapampa 2010 - 2014</i>	82
Tabla 23 <i>Tipo de -Superficie de Rodadura por Tipo de Red al 2013</i>	84
Tabla 24 <i>Porcentaje de Hogares con Alumbrado Eléctrico</i>	85
Tabla 25 <i>Tipos de Establecimientos de Salud en la Región Pasco al 2013</i>	85
Tabla 26 <i>Número de Habitantes por Médico</i>	86
Tabla 27 <i>Presupuesto del Gobierno Regional de Pasco 2014 (en Nuevos Soles)</i>	87
Tabla 28 <i>Presupuesto del Gobierno Regional de Pasco (en Nuevos Soles)</i>	88
Tabla 29 <i>Ejecución Presupuestal del Gobierno Regional de Pasco al 2013 (en Nuevos Soles)</i>	89
Tabla 30 <i>Superficie y Densidad Poblacional de la Región Pasco</i>	91
Tabla 31 <i>Distribución de la Población de la Región Pasco</i>	92
Tabla 32 <i>Distribución por Edad de la Población de la Región Pasco</i>	92
Tabla 33 <i>Nivel Educativo de la Población Económicamente Activa (PEA) de la Región Pasco</i>	95
Tabla 34 <i>Densidad de Habitantes con Telefonía Fija y Telefonía Móvil</i>	97
Tabla 35 <i>Cantidad de Unidades con Servicio de Internet</i>	97
Tabla 36 <i>Porcentaje de Hogares con Servicio de Internet</i>	98
Tabla 37 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	100
Tabla 38 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Región Pasco</i>	108
Tabla 39 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) de la Región Pasco</i>	112
Tabla 40 <i>Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de la Región Pasco</i>	114
Tabla 41 <i>Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la Región Pasco</i>	116
Tabla 42 <i>Matriz Decisión Estratégica (MDE) de la Región Pasco</i>	121

Tabla 43 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región Pasco</i> ...	123
Tabla 44 <i>Matriz de Rumelt (MR) de la Región Pasco</i>	124
Tabla 45 <i>Matriz de Ética (ME) de la Región Pasco</i>	127
Tabla 46 <i>Estrategias Retenidas y Estrategias de Contingencia</i>	128
Tabla 47 <i>Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	129
Tabla 48 <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores de la Región Pasco</i>	130
Tabla 49 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP1</i>	132
Tabla 50 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP2</i>	132
Tabla 51 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP3</i>	133
Tabla 52 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP4</i>	133
Tabla 53 <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP5</i>	134
Tabla 54 <i>Recursos Asignados al OLP1</i>	135
Tabla 55 <i>Recursos Asignados al OLP2</i>	136
Tabla 56 <i>Recursos Asignados al OLP3</i>	137
Tabla 57 <i>Recursos Asignados al OLP4</i>	138
Tabla 58 <i>Recursos Asignados al OLP5</i>	139
Tabla 59 <i>Políticas por Estrategia</i>	140
Tabla 60 <i>Balanced Scorecard para la Región Pasco</i>	150
Tabla 61 <i>Índice de Competitividad IPE 2014</i>	154

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> División política de la Región Pasco	4
<i>Figura 2.</i> Perú: Población y Tasa de Crecimiento, 1950 – 2025.....	26
<i>Figura 3.</i> Perú: Población Proyectada al 30 de junio del 2014 en miles de habitantes.....	27
<i>Figura 4.</i> Organigrama del Estado Peruano	34
<i>Figura 5.</i> Delimitación marítima entre Perú y Chile, de acuerdo al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.....	35
<i>Figura 6.</i> Exportación real según país de destino 2013 – 2014 en millones de dólares del 2002.....	52
<i>Figura 7.</i> Conflictos sociales registrados por región según tipo y estado a Diciembre 2014.	57
<i>Figura 8.</i> Performance Overview Perú 2014.....	60
<i>Figura 9.</i> Estructura del Gobierno Regional de Pasco	74
<i>Figura 10.</i> Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción de la Región Pasco.....	115
<i>Figura 11.</i> Matriz Boston Consulting Group de la Región Pasco.....	116
<i>Figura 12.</i> Matriz Interna Externa de la Región Pasco.....	117
<i>Figura 13.</i> Matriz de Gran Estrategia de la Región Pasco.....	118
<i>Figura 14.</i> Organización propuesta para la Región Pasco.....	142
<i>Figura 15.</i> Cadena de valor del clúster de la minería y el auxiliar de la minería.....	158
<i>Figura 16.</i> Plan Estratégico Integral para la Región Pasco	162
<i>Figura 17.</i> Futuro de la Región Pasco.....	164

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.

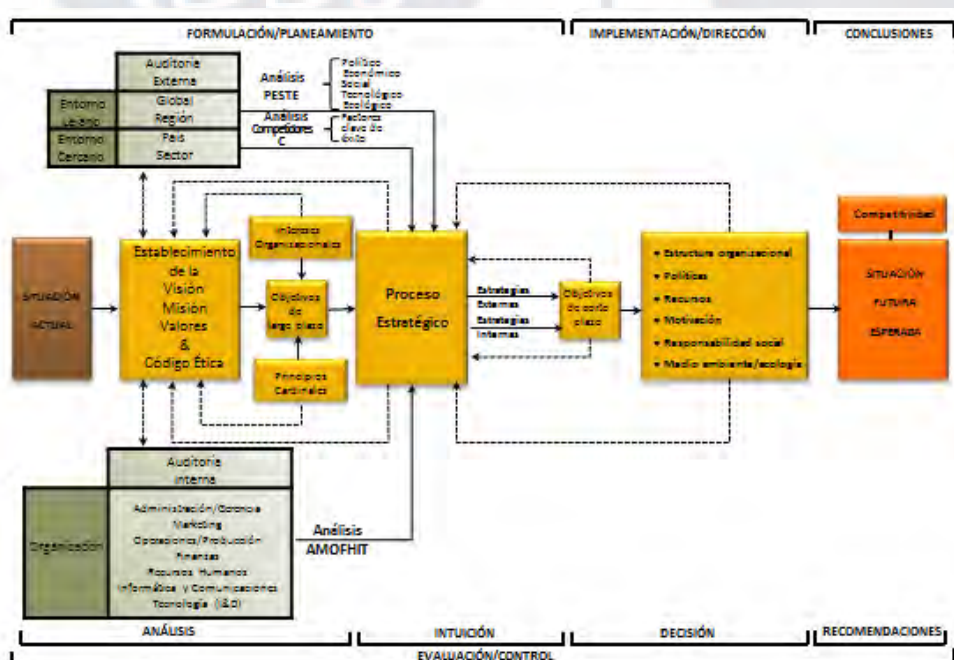


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 11, 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 ConsultingGroup (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, 2013, p. 441). 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 Pasco

La Región Pasco, al igual que la mayoría de las regiones del Perú tiene muchas carencias. Su elevado índice de pobreza, su bajo nivel educativo, la poca inversión privada que existe en ella y la gestión inadecuada de sus gobernantes, han contribuido a que la región no crezca ni prospere con el transcurrir de los años a pesar de contar con diversidad de recursos naturales y minerales.

1.1 Situación General

La Región Pasco está ubicada en la parte central del país, al este de la cordillera occidental. Limita al norte con Huánuco, al sur con Junín, al este con Ucayali, y al oeste con Lima. Según el Gobierno Regional de Pasco (2008), la región se encuentra entre las coordenadas 09°36'23" a 10°28'56" de latitud sur, y 74°36'32" a 76°43'18" de longitud oeste. Su territorio está marcado por la presencia de los dos flancos de la cadena de los Andes, la Cordillera Occidental y la Oriental. Su capital es la ciudad de Cerro de Pasco con una altitud de casi 4,000 m.s.n.m., la que es considerada la ciudad más alta del país. Cerro de Pasco se ubica en la Meseta de Bombón, una extensa planicie que se prolonga hasta el departamento de Junín.

La Región Pasco tiene una configuración geográfica particular pues está ubicada en el Nudo de Pasco, una elevación de los Andes que distribuye en distintos sentidos los caudales de los ríos Marañón, Huallaga y Mantaro, que forman del núcleo hidrográfico más importante del territorio nacional. La segunda cuenca de esta región está conformada por los ríos Huancabamba, Palcazú y Ancayali, que desembocan en el río Pachitea (Gobierno Regional de Pasco, 2008).

La topografía de la región Pasco presenta relieves sumamente accidentados, los que generan diferentes pisos altitudinales: Quechua, Suni, Puna, Janca y RupaRupa. Asimismo, estos pisos altitudinales crean diferentes tipos de climas que pueden ir desde muy secos y

fríos en las cordilleras, templados y cálidos en las zonas montañosas y de selva. Si bien las temperaturas pueden descender hasta menos 10 grados centígrados en temporadas de heladas, en la ceja de selva alta y baja el clima puede llegar a ser tropical con temperaturas que pueden llegar hasta los 25 grados centígrados(MINCETUR, 2014b). De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú, la región tiene cinco tipos de clima, dos en la zona de ceja de selva y selva, y tres en la zona andina, en la zona de Sierra existen montañas de hasta 5,000 m.s.n.m.(BCRP, 2011).Asimismo, en los valles de Paucartambo, Huachón, Huallaga y Yanahuanca ubicados a 3,000 o 4,000 m.s.n.m.,se destacan por sus cultivos de cereales, mientras que en la zona de la selva que se encuentra a 1,500 a 3,000 m.s.n.m. el clima es lluvioso y templado, destacándose la producción del café, cacao y maíz amarillo duro.

Cabe indicar que durante el 2013, la plaga de la roya amarilla destruyó más de 1.8 millones de hectáreas de los productores de Huancabamba, Chontabamba, Oxapampa y Villarica. Debido a ello, el Gobierno Regional de Pasco ha colaborado con estos productores entregándoles 10 millones de plántones de café. Según la Asociación de Cafetaleros del distrito de Villarica, los pobladores se sienten agradecidos al Gobierno Regional de Pasco que permitió la erradicación de la plaga, permitiendo de esta manera que los pobladores sigan con el proyecto productivo de café a nivel nacional. Se debe tener en cuenta que Villa Rica está considerada a nivel de Perú como el distrito que posee la más alta tecnología que les permite ubicarse como líderes de dicha producción. Cabe señalar que el Gobierno viene apoyando mediante la asignación de un presupuesto de S/.84 mil en premios y capacitaciones para los productores cafeteros que participaron en la feria de café que se realiza en este distrito(“Gobierno Regional de Pasco continúa con entrega de plantaciones de café en Oxapampa,” 2014).

La región tiene una extensión de 25,319.59 kilómetros cuadrados que equivalen al 1.97% de la superficie del país. Su densidad demográfica es de 11.10 habitantes/Km². Se

divide en tres provincias: Pasco y Daniel Alcides Carrión, las que son zonas alto andinas caracterizadas por su relieve muy accidentado y con altas cumbres nevadas y la provincia de Oxapampa con zonas de selva alta y baja. La Tabla 1 muestra la superficie de cada una de las provincias.

Tabla 1

Superficie en Kilómetros Cuadrados de la Región Pasco

Ámbito	Superficie	Porcentaje
Provincia de Pasco	4,758.57	18.80%
Provincia Daniel Carrión	1,887.23	7.40%
Provincia Oxapampa	18,673.79	73.80%
Total Departamento	25,319.59	100.00%

Nota. Tomado del Plan Vial Departamental Participativo Pasco 2010 -2019, del Gobierno Regional de Pasco, 2010.

La Figura 1 muestra los 28 distritos con los que cuenta la Región Pasco, de los cuales 13 se encuentran ubicados en la provincia de Pasco, ocho en Daniel Alcides Carrión y siete en Oxapampa.

La hidrografía de la región está conformada por 44 ríos, 62 riachuelos y 118 lagunas. La mayoría de sus ríos pertenece al sistema hídrico proveniente del Amazonas con excepción del río Huallaga. Este río, que es el mayor afluente del río Marañón, se origina en la cordillera del Raura al suroeste de la ciudad de Cerro de Pasco en donde inicialmente se llama Rauracancha, posteriormente se une al río Huariaca y es donde más adelante toma el nombre de río Huallaga y recorrerá a la región por el noroeste. (INEI, 2014d).

Según Webb y Fernandez Baca(2014), la red vial de la Región Pasco cuenta con 3,297 kilómetros, de los cuales 272 kilómetros pertenecen a la red vial nacional que se encuentra pavimentada y 293 kilómetros aún falta pavimentar. Respecto a la red vial departamental la Región Pasco cuenta con solo 34 kilómetros pavimentados y 573 no pavimentado, por último la red vial de la región cuenta con 2,125 kilómetros no

pavimentados. Respecto a la red ferroviaria, para acceder a la Región Pasco desde Lima, se cuenta con dos tramos ferroviarios, que opera la empresa Ferrovías Central Andina S.A. Los tramos son Callao – Huancayo con un recorrido de 358 kilómetros y Oroya - Cerro de Pasco, el recorrido de la ruta es de 132 kilómetros.



Figura 1. División política de la Región Pasco
Adaptado de “Caracterización del Departamento de Pasco”, por BCRP, 2015a, p. 1.

Estructura productiva. De acuerdo a BCRP(2015a), la Región Pasco aportó el 1,2 % del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional y el 1,1 % del Producto Bruto Interno (PBI) del país en el 2013. La actividad económica más importante es la minera, cuya participación en el Valor Agregado Bruto (VAB) departamental superaba el 50% hasta el 2009, reduciéndose a 44,2 % en el 2013. Luego le siguen los sectores de comercio y servicios (19,6 %), y agropecuario y silvicultura (9,2 %), según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2013). La Tabla 2 muestra el valor agregado por cada actividad de la región, los Valores son a precios constantes de 1994 (miles de nuevos soles).

Tabla 2

Valor Agregado Bruto 2013 Región Pasco

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2013 - 2012
Agricultura, Caza y Silvicultura	176,220.00	9.23	0.70
Pesca	131.00	0.01	(7.60)
Minería	843,993.00	44.22	(0.50)
Manufactura	68,440.00	3.59	5.70
Electricidad y Agua	89,369.00	4.68	16.80
Construcción	128,399.00	6.73	6.80
Comercio	166,789.00	8.74	5.50
Transportes y Comunicaciones	60,301.00	3.16	5.90
Restaurantes y Hoteles	31,775.00	1.66	6.50
Servicios Gubernamentales	135,467.00	7.10	6.30
Otros Servicios	207,674.00	10.88	6.50
Valor Agregado Bruto	1'908,558.00	100.00	2.40

Nota. Adaptado de “Caracterización del Departamento de Pasco”, porBCRP, 2015a.

Según Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios el PBI per cápita ascendió a S/ 6,399 (“PBI per cápita de las regiones creció 5.1% entre 2001 y 2012,” 2013). Sin embargo este PBI no es suficiente para que la región Pasco sea una de las regiones más competitivas del país. Pasco se encuentra dentro de las siete regiones que cayeron en crecimiento durante el 2014, junto con Amazonas, Ayacucho, Ica, Loreto, Piura y Tumbes, este dato según el ranking de competitividad elaborado porCentrum(2012).

La actividad agrícola es una de las actividades de mayor importancia debido a que ocupa una gran proporción de la mano de obra. En el 2011 contribuyó conjuntamente con la minería con el 55,0 % del VAB departamental, y, según las cifras del INEI, en el 2010, dichas actividades conjuntamente con la pesca ocuparon el 48,0 % de la Población

Económicamente Activa (PEA). Según elBCRP(2015a), también contribuyeron a mantener la PEA actividades como manufactura, servicios eléctricos, construcción y siembra.

Agricultura y ganadería. Según elINEI(2012c), Pasco cuenta con un total de 1'002,760 hectáreas de superficie agropecuaria. La Tabla 3 muestra la composición de la superficie agropecuaria respecto a unidades agropecuarias, parcelas y superficies promedio tanto de unidades agropecuarias como parcelas existentes en la región.

Tabla 3

Superficie Agropecuaria de la Región Pasco

Superficie (ha)	Total unidades agropecuarias con tierras	Nº parcelas	Promedio de parcelas por UA	Superficie promedio por UA (ha)	Superficie promedio por parcela (ha)
1,002,759.70	30,159	74,298	2.48	33.25	13.38

Nota. Adaptado de IV Censo Nacional Agropecuario 2012, por INEI, 2012c.

De acuerdo con el VI Censo Nacional Agropecuario 2012, del total de la superficie agropecuaria, Pasco sólo cuenta con 177, 099 hectáreas de superficie agrícola en uso (3,274 hectáreas bajo riego y 173,824 hectáreas en secano). La superficie no agrícola asciende a 825,661 hectáreas, de las cuales 454,230 son pastos naturales, 309,503 hectáreas son montes y bosques y 61,928 otras clases de tierras.

El sector agrícola a diciembre del 2013 alcanzó una producción de 333,713 toneladas, de la cual el 94% fueron productos orientados al mercado interno, destacando la producción de papa, plátano, yuca, granadilla y maíz, produciéndose en menores cantidades otros productos como la oca, arveja, zapallo y palta(BCRP, 2015a). En relación a los productos cultivados con fines de exportación (6% del total de la producción), destacan el café, el maíz amarillo duro y el cacao. Cabe indicar que 217 productores en Pasco cuentan con certificación orgánica, de los cuales 201 está dedicados a la producción de café pergamino, lo cual indica que la producción de café con fines de exportación en la región está cobrando

gran importancia. El café cuenta con una superficie cosechada entre 7,7 y 9,9 mil hectáreas en los últimos 5 años (7,8 mil hectáreas durante el 2013) y constituye el principal cultivo para la industrialización y/o exportación agrícola tradicional. En los últimos años se observa una mayor producción de café orgánico, siendo el distrito de Villa Rica, en la provincia de Oxapampa, el que registra los mejores rendimientos y excelente calidad a nivel nacional, por lo que recibió en agosto de 2010 la denominación de origen por parte de INDECOPI como "Café Villa Rica".

Respecto al sector pecuario, de las 30,159 unidades agropecuarias existentes en la región, el 23% corresponden a unidades para la crianza de vacunos, 29% con porcinos, 25% con ovinos y el 22% restante corresponden a unidades agropecuarias donde se crían caprinos, alpacas y llamas. La producción pecuaria del 2013 ascendió a 32,514 mil toneladas, de las cuales el 12.20% corresponde a carne de vacuno, 5.85% a carne de ovino, 6.29% a carne de porcino y 75.67% a leche(INEI, 2012c).

Minería. Según el Plan Vial Departamental Participativo Pasco 2010 -2019(Gobierno Regional de Pasco, 2010), la minería es la principal actividad económica de la región. En su territorio, Pasco cuenta con recursos mineros polimetálicos (yacimiento de oro, plata, cobre, plomo, zinc, hierro, etc.) y no metálicos (mármol, ónix, sílice, carbón de piedra, arcilla, agregado de construcción de cal etc.). La Tabla 4 muestra la producción de los principales metales que se extrajeron en la región durante el 2014.

Los yacimientos están ubicados en la provincia de Cerro de Pasco, Animón, Atacocha, Milpo, Colquijirca, Uchucchacua, Huarón, Brocal, Chungar y otras unidades mineras, que se encuentran en explotación y están localizados principalmente en Cerro de Pasco, distritos de Huayllay, Tinyahuarco, Simón Bolívar, Yarusyacán, Yanacancha y Yanahuanca. Los yacimientos mineros abarcan aproximadamente el 26% del territorio de la región. En la región se viene realizando explotaciones mineras intensas por

empresas internacionales internacional como: Volcan CIA Minera S.A.A, Sociedad Minera el Brocal S.A., Cía. Minera Atacocha, Cía. Minera Milpo S.A, CIA Minera Huarón S.A., Empresa Explotadora de Vinchos(Gobierno Regional de Pasco, 2010).

Tabla 4

Producción de Principales metales en la Región Pasco, 2014

Metal	Producción	Unidades
Oro	1,028,264	Grs.f
Plata	980,962	Kg.f
Zinc	259,392	Tm.f
Plomo	81,824	Tm.f

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico del Subsector Minero”, por Ministerio de Energía y Minas, 2014a.

Durante el 2013, Pasco se consolidó como el primer productor nacional de plata con 884 toneladas y de plomo con una producción de 89,989 TMF, y segundo en zinc con una producción de 378.9 mil toneladas, con una participación en el total nacional de 26,4%; 33,8% y 28,0%, respectivamente(Ministerio de Energía y Minas, 2013). De las 196,3 mil personas empleadas en el sector minero, en Pasco se concentró el 8,7 por ciento, ocupando el cuarto lugar después de Arequipa, Junín y La Libertad. Por otro lado, la inversión minera en la Región Pasco durante el 2013 alcanzó US\$ 572,22 millones, el octavo del país, superior en 50 por ciento respecto de 2012. Durante el 2013, del aporte minero nacional de S/. 4,468.4 millones (canon minero, regalías mineras, y derechos de vigencia), la Región Pasco contribuyó con S/. 128,9 millones (2,9 por ciento de participación), el mismo que disminuyó 43,3 por ciento respecto del aporte en el 2012. En el departamento, la principal contribución en el 2013 se concentró en canon minero, con S/. 90,1 millones, seguido de las regalías mineras con S/. 32,7 millones (Ministerio de Energía y Minas, 2013)

Turismo. Según Gobierno Regional de Pasco (2008), la región cuenta con importantes atractivos turísticos, resaltando en la zona sierra el Bosque de Piedras de Huayllay, baños

termales de Calera, el Nevado de Huaguruncho laguna de Punrún (tiene cinco islas y numerosas especies de aves), Iglesia San Pedro de Ninacaca (declarada Monumento histórico en el año 1940) y la Iglesia Inmaculada Concepción de Vicco (estilo colonial y data del siglo XVII).

En la zona ceja de selva y selva se encuentra la provincia de Oxapampa con características singulares por la gran influencia alemana en su arquitectura y costumbres en donde se encuentran atractivos naturales, festividades etnoculturales y de turismo vivencial como el Parque Nacional de Yanachaga-Chemillen (con extensión de 122 mil hectáreas, diversidad botánica, 59 especies de mamíferos y especies vegetales como los árboles ulcumano, cedro, nogal y roble), la catarata de León (caída de 15 metros), Catarata El Encanto (caída de 30 metros), Puente colgante de Pozuzo (obsequio del emperador de Prusia en 1914), Iglesia de Santa Rosa (estilo europeo) y casonas (estilo implantado por los inmigrantes). Se realizan festivales como: el festival del Café, de la piña, de Comunidades Nativas Ecoturísticas y del Mazato. Cuenta con otros recursos importantes como la caminata por los Caminos Incas y Pre-Incas en caminos a Huarautambo, pesca deportiva en el río Chaupihuaranga, agroturismo en chacras campesinas y comunales así como terapia de agua termo medicinales(Gobierno Regional de Pasco, 2008).

De acuerdo a Webb y Fernandez Baca(2014), la Región Pasco no cuenta con ningún establecimiento de hospedaje de 5 o 4 estrellas, como a diferencia de otras regiones como Puno, Cusco y Arequipa, además señala que la Región Pasco al 2013 tiene 216 establecimientos, que representa un crecimiento del 10% respecto al año 2012. Asimismo cuenta con 2,624 habitaciones para hospedaje en la región, siendo la máxima población que puede recibir en una noche de 4,195 personas, ya que solo cuenta con ese número de camas. Respecto a los establecimientos, siete son de una estrella, seis establecimientos de 2 estrellas y solo dos establecimientos de 3 estrellas, los demás hospedajes no se encuentran

categorizados. Por último, la ocupabilidad de habitaciones en el año 2013 fue de solo 19,22%, siendo 4.65 puntos porcentuales menos respecto al año 2012.

De acuerdo a Webb y Fernandez Baca(2014) la Región Pasco ha incrementado el número de arribos de extranjeros a la zona, pero a pesar de eso sigue siendo bajo. En el 2013 arribaron 1,717 extranjeros a la región, que representa un aumento de 17.3% respecto al año 2012 y menos del 0.05% del total de arribos de extranjeros en el Perú. Respecto a los arribos nacionales estos fueron de 1,040 personas que en promedio pernctaron 1.96 días.

El BCRP(2014b) indicó que “entre los principales proyectos que se ejecutaron durante el 2014, destacaron en el Gobierno Nacional la ampliación y mejoramiento del servicio de internamiento penitenciario en la jurisdicción de la oficina regional”, con un gasto devengado de S/. 19,8 millones; construcción de puente carrozable Chuchurras con un gasto de S/. 6,5 millones; y “ampliación y mejoramiento de la infraestructura académica en la sede Oxapampa-UNDAC, Pasco” con un gasto de S/. 3,8 millones”. A pesar que hay mucho que hacer en la parte vial de la región en Gobierno Regional ha trabajado en mejorar las vías terrestres de la región.

Manufactura y pesca. La región Pasco destaca por la producción y venta de óxido de calcio (cal), la cual según BCRP(2015a) ha denotado un adecuado desempeño al registrar un crecimiento promedio anual de 3,1 % en los últimos 6 años, además de incrementar su participación de 1,6% en el VAB departamental del 2007 a 2,1 % en el 2013. El óxido de calcio se utiliza como insumo para la neutralización de los relaves y aguas ácidas, demandado por las empresas mineras de la región. Adicionalmente, dentro de la actividad manufacturera destaca la elaboración de productos lácteos en la provincia de Oxapampa.

Según Webb y Fernandez Baca(2014) el principal producto del sector pesquero y/o acuícola es la producción de truchas, que en el año 2010 fue de 171.1 TM, en el año 2011 fue de 121.7 TM y en 2012 fue de 90 TM, notándose una reducción en la producción a

consecuencia del cierre de operaciones de la empresa California de Oxapampa quien fue el mayor productor de truchas. Según Gobierno Regional de Pasco (2010), la piscigranja California's Gard de Oxapampa orientó su producción al autoconsumo del mercado regional y nacional, esta actividad es restringida por la contaminación de ríos y lagos como consecuencia de los relaves mineros que afectan la producción agraria y pecuaria.

Población. De acuerdo al INEI (2015c), el censo del 2007 arrojó que la población de la Región Pasco ascendió a 280,449 habitantes (1,0 % de la población nacional), siendo aproximadamente 50.1% hombres y 49.9% mujeres. La provincia de Cerro de Pasco concentró más de la mitad de la población regional (53,7 %). Según cifras poblacionales del (INEI, 2015c), al cierre del 2014 la población estimada de Pasco fue 301,988 habitantes, de los cuales el 53% concentrando en la provincia de Pasco, 30% en Oxapampa y el 17% restante en la provincia de Daniel Alcides Carrión.

Asimismo, de acuerdo al INEI (2015c) la tasa de crecimiento promedio anual de la población es de 0,73 % al 2014 y la esperanza de vida estimada en esta región es de 72.6 años. Además, el INEI (2015c) indicó que el nivel de pobreza de la región se encuentra entre el 34.9% y 44.9% al 2012, siendo la pobreza extrema entre el 10% y 15.7%.

La Población Económicamente Activa (PEA) en el 2013 según INEI (2015c), ascendió a 160,963 personas, de las cuales 153,471 personas corresponden a la PEA ocupada y 7,492 personas económicamente activas se encuentran desempleadas, mientras que 47,153 habitantes se consideran como personas económicamente inactivas. De la PEA ocupada, 76,795 personas trabajan en los sectores de agricultura, pesca y minería, es decir 47.71% de la población se dedica a trabajos extractivos o primarios. Además solo 7,082 personas de la región se dedican a trabajos de manufactura. De igual manera al 2013, de la población de la región de acuerdo a INEI (2015c), aproximadamente el 69.95% se encuentra en edad para trabajar (personas mayores a 14 años).

Asimismo, de acuerdo al INEI (2015c) la población urbana de la región al censo del 2007 fue de 173,593 habitantes, y 106,856 personas en el sector rural, representando el 61,8% y el 38.2% respectivamente. Además, la distribución etaria al 2007 se compone de la siguiente manera, a) personas entre 0 a 14 años representa el 33.0% de la población, b) personas entre 15 a 64 años representa el 62.2% de la población y c) personas mayores a 65 años representa el 4.7% de la población, el rango más representativo es la población que se encuentra en condiciones para trabajar y pertenecer al PEA.

Respecto a las condiciones de servicios básicos de acuerdo al INEI(2015c), al año 2012 el 60.3% del total de los hogares en Pasco tienen agua potable, el 48.1% cuenta con acceso a desagüe y el 83.6% con acceso a alumbrado eléctrico. Asimismo, el 26.3% de la población cuenta con acceso a televisión con cable, pero solo el 4.6% tiene teléfono fijo en sus casas, en cambio el uso de los celulares es de 76.1% del total de la población de Pasco y por último solo el 4.3% de los hogares tiene internet.

En relación a la educación, de acuerdo al INEI(2015c), la región al 2013 contaba con una tasa de analfabetismo de 6.2%, siendo el porcentaje mucho mayor en la mujeres de 10.3% y solo 2.7% para los hombres. Asimismo, la población de 15 años a más que cuenta con sólo educación primaria asciende al 24.4% y los que cuentan hasta educación secundaria representan el 42.1% de la población. El 10.7% tiene educación superior no universitaria, y la que cuenta con educación universitaria el 18.1%. En promedio la población mayor de 15 años estudian 9.9 años, es decir la mayoría solo reciben educación escolar y muchos de ellos no terminan la secundaria.

De acuerdo al INEI(2015c), la región no contaba con universidades privadas al 2012 y tenía 7,399 estudiantes en universidades públicas, siendo la más popular la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Con respecto al sistema escolar la región contaba al 2014 con 76,868 estudiantes, divididos en partes iguales entre hombres y mujeres, de los cuales

70,249 estudiantes acuden a escuelas públicas y solo 6,619 en escuelas privadas. Asimismo según el INEI(2015c) al año 2014 la Región Pasco cuenta con 5,964 docentes para más de 90,000 personas en edad escolar, es decir el ratio es de 16.1 estudiantes por cada docente, además la región al mismo año contaba con solo 1,686 centros educativos.

Salud. De acuerdo al INEI(2015c), el porcentaje de la población de la Región Pasco que cuenta con una cobertura médica es de 64.4% de la población total, este porcentaje se descompone con 24.4% de personas con Seguro Social de Salud, mientras que el 39% de la población cuenta con seguro de Essalud a través del Seguro Integral de Salud subsidiado por el Gobierno y solo el 1.22% de la población cuenta con un seguro particular. De acuerdo a la Tabla 5 muestra el porcentaje de población con seguro médico en la región.

Tabla 5

Porcentaje de Población según Condición de Tenencia de un Seguro de Salud

Población	Pasco	Nacional
Seguro Social de Salud - Essalud	25.40%	24.40%
Seguro Integral de Salud - Subsidiado	27.00%	31.40%
Otro tipo de Seguros (Privados)	0.80%	6.06%
Total	53.20%	61.86%

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones”, por INEI, 2015c.

Teniendo en cuenta la información la Tabla 5 que compara la situación de la Región Pasco con la Nacional se observa que en Pasco muy pocas personas cuenta con acceso a un seguro privado, esto se puede deber principalmente a dos factores, el primero que los costos de un seguro médico privado sean caros o segundo que Pasco no cuente con inversión privada en lo que respecta a servicios médicos.

Asimismo, el INEI(2015c) indicó que el número de centros de salud entre los hospitales de Essalud, fuerzas armadas y policiales y clínicas particulares con más de 10 camas hospitalarias en la Región Pasco ha disminuido de diez en el año 2008 a siete en el año 2013. Asimismo, la Región Pasco contaba con 31 centros médicos para atención ambulatoria con especialidades médicas y 236 puestos médicos para atenciones de baja complejidad al 2013.

Además el número de médicos disponibles para atender a la población fue de 205 para el año 2013, es decir que hay un médico por cada 1,368 para la población total. La Región Pasco contaba con 679 enfermeras y 435 obstetras al 2013, situación que ha ido mejorando en la región, ya que para el 2002 había 228 enfermeras y 367 obstetras.

La Organización Mundial de la Salud recomienda que el número mínimo de médicos, obstetras y enfermeras sea mínimo 23 por cada 10,000 habitantes. Esta situación es preocupante ya que la Región Pasco cuenta con un déficit de profesionales de la salud para atender a la población de la región (Instituto Peruano de Economía, 2012).

De acuerdo a INEI (2015c) el porcentaje de niños entre 6 y 59 meses de edad con anemia al 2014 fue de 46.33% del total de niños de la región, superior al porcentaje de anemia infantil a nivel nacional de 35.60% en el mismo año. Asimismo, la tasa de desnutrición crónica de los niños menores de 5 años en la región fue de 25% de total de niños entre esa edad, mientras que el porcentaje a nivel nacional es de 15% al 2014. Además la mortalidad infantil por cada 1000 nacidos vivos fue de 21% en el 2014 en la Región Pasco, mientras que en Lima es de solo 19%.

Según Vittor (2007), la actividad minera en Cerro de Pasco ha sido el pilar del crecimiento de la ciudad por las bonanzas mineras y las migraciones regionales, pero a la vez ha sido y es un mal que la sigue destruyendo con el paso de los años. A inicios del siglo XX la explotación minera se intensificó con la llegada de la empresa norteamericana Cerro de Pasco Investment Company, la cual en 1915 cambió de nombre a Cerro de Pasco Cooper Corporation. La actividad minera trajo grandes inversiones en la ciudad y desarrollo en tecnología y comunicación con la construcción del ferrocarril Callao - Cerro de Pasco, pero a su vez se dieron inicio a comunidades indígenas de la región por la concentración de tierras y la contaminación ambiental. En el año 1956, se inició la transformación de la vida urbana en la ciudad debido a que la compañía minera había modificado su sistema de extracción de

minerales a tajo abierto, lo cual implicaba la destrucción progresiva de la ciudad. Con el gobierno militar de Velasco Alvarado, se dio el Decreto Ley 18863 que declaraba de necesidad e interés social la remodelación de la ciudad de Cerro de Pasco y la construcción de la zona de expansión que albergaría a la población afectada por el avance de la actividad minera mediante el sistema del tajo abierto (Ley 18863, 1971). En 1974, la empresa norteamericana sería nacionalizada y pasaría a formar parte de la Empresa Minera del Centro del Perú (CENTROMIN). Posteriormente, en 1999, la unidad minera de Cerro de Pasco es adquirida por Volcan Compañía Minera tras un proceso de privatización de CENTROMIN. A inicios del año 2007, Volcan presentó un nuevo plan de expansión minera en las áreas urbanas denominado plan L a ejecutarse entre el 2008 – 2013, el cual planteaba una ampliación del tajo hacia el lado sur-este, de 11.4 hectáreas, afectando 418 predios entre viviendas e inmuebles, vías de comunicación, espacios públicos y establecimientos de comercio. La infraestructura de servicios afectada por la ampliación fue: la Plaza Chaupimarca, la Iglesia Matriz, la Comisaría, Institución Educativa Lorenzo Rocovich, Mercado El Baratillo, Óvalo Gerardo Patiño López, la Plazuela Daniel Alcides Carrión, el Parque Infantil del Barrio Matadería, loza deportiva del Barrio Matadería. De acuerdo a Cía Minera Volcan (2013), las labores de Tajo Raúl Rojas están suspendidas y el mineral se procesó sólo hasta diciembre 2012.

En el año 2008, en el gobierno de Alan García se promulgó la Ley 29293, que declara de necesidad pública e interés nacional la implementación de medidas para lograr el desarrollo urbano sostenible concertado y la reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco. La ley contempla la creación de una comisión Interinstitucional con el objetivo de implementar medidas para reducir el impacto ambiental y proteger la salud de la población, así como definir el proceso de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco. Dicha comisión está formada por las siguientes instituciones: a) Presidencia del Consejo de Ministros, quien la

presidirá; b) Ministerio de Economía y Finanzas; c) Ministerio del Ambiente; d) Gobierno Regional de Pasco; e) Municipalidad Provincial de Pasco; f) Dirección Regional de Salud de Pasco; g) Dirección Regional de Minería de Pasco; y h) 2 representantes de las organizaciones sociales de base, uno del ámbito urbano y otro del ámbito rural(Ley 29293, 2008b).

Según Humanidad(2009), la contaminación de la minera Volcán de la unidad de Cerro de Pasco se dio a través de botaderos de basura, canchas de relaves, desmontes al aire libre, lluvia ácida y contaminación de los ríos. SegúnRamón(2011), la Autoridad Nacional de Agua realizó un estudio de muestras con agua de río Rímac relacionadas a fuentes de contaminación minera, el cual evidencio que al salir de la unidad de Ticlio de Volcán el agua contiene 0.661 mg de plomo, es decir 12.22 veces más de lo permitido, según los estándares de calidad ambiental para el agua. Como consecuencia, de acuerdo a Vittor(2007), en el año 2000 el Ministerio de Salud realizó una evaluación del aire de la Región Pasco, en la cual se detectó presencia de particular de fracción gruesa y metales en el aire, además se determinó que la población cercana al tajo abierto (Champamarca, Paragsha y Quiulacocha) tienen altos índices de plomo en la sangre superando los límites permisibles por la Organización Mundial de la Salud.

De acuerdo a la Presidencia del Consejo de Ministros(2015)la comisión conformada para realizar el análisis de pre factibilidad de la reubicación de más de 100,000 personas de la ciudad de Cerro de Pasco ha sido aprobada. Esta comisión se encuentra conformada tanto por representantes de Gobierno Regional de Pasco como integrantes de la Presidencia de Consejo de Ministros. En el análisis de pre factibilidad ha sido elaborado por las empresas de Invertir Consultores SAC, Estudio Pereda4-Surcusul Perú, Instituto Terramar y Corporación Suyo SAC, que entregarán el documento al Consorcio para ser evaluado, este documento cuenta con la identificación de los principales indicadores sociales, económicos y territorial de Cerro

de Pasco, luego de la aprobación del presente análisis se continuará con la Prospectiva Territorial para la localización de las alternativas de sitio de reubicación, el cual permitirá identificar los tres mejores alternativas para la reubicación de la nueva ciudad de Cerro de Pasco.

1.2 Conclusiones

La agricultura está poco desarrollada a pesar de que es la segunda actividad productiva de la región. Sólo el 18% del total de la superficie agropecuaria es superficie agrícola en uso, lo cual evidencia el poco aprovechamiento de los recursos disponibles en la región. El problema es que la región se dedica en poco porcentaje al cultivo de productos con fines de exportación, como el café que tiene gran demanda internacional.

Respecto de la actividad minera, que es la principal actividad económica, se ha identificado como problema que existen altos índices de contaminación producidos por la minera Volcán (principal empresa de la región) afectando la salud de la población y el medio ambiente (suelos, aire y ríos) de la región. Otro problema identificado es la presencia del tajo abierto de esta empresa minera en plena capital de la región, el cuál no permite el desarrollo de la ciudad.

Con relación al sector Turismo, se evidencia poca afluencia de turistas a la región, asimismo la región no cuenta con infraestructura moderna para recibir a turistas de mayores niveles socioeconómicos. El problema es que el Gobierno Regional de Pasco no promociona adecuadamente el turismo en la región a pesar de contar con riquezas turísticas como en la provincia de Oxapampa.

La población de la Región Pasco tiene un alto porcentaje de personas en el rango de 15 a 64 años, es decir que se sitúan en el PEA, el problema es que la mayor parte de estas personas solo se dedican a trabajos primarios o extractivos, esto como consecuencia a que mucho de ellos no tienen educación superior, es decir se encuentran poco calificados para

puestos de mediano y alto rango.

Del total de red vial correspondientes a transporte por carretera, la Región Pasco solo cuenta con aproximadamente el 9% de kilómetros pavimentados respecto a las vías nacional y departamental. El problema es el difícil acceso que tiene los turistas nacionales o internacionales para llegar a visitar la región.



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

D'Alessio(2013, p. 74) indicó que “la primera fase del proceso estratégico es la formulación o planeamiento, las mismas que debe iniciarse con los enunciados de la visión, misión, valores y código de ética, los que normarán el accionar de la organización. La visión es la definición deseada del futuro de la organización, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, mientras que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación deseada, y responde a ¿cuál es nuestro negocio? Ambas tienen que ser simples, concisas, claras y sólidas en contenido, generadoras de entusiasmo por el futuro, motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización, y deben evidenciar la dirección a largo plazo de la organización”. Además precisó que “los valores son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir políticas y definir las intenciones estratégicas. Estos se afirman en el código de ética, en el que se establece el consenso mínimo sobre lo ético, las conductas deseadas y las que no lo son, así como los deberes y derechos”(D'Alessio, 2013, p. 74).

2.1 Antecedentes

Según la Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, el Estado Peruano emprendió el proceso de descentralización durante el gobierno del ex presidente Alejandro Toledo, quien promulgó la ley con la finalidad de un desarrollo sostenible del mismo separando las funciones y el ejercicio del poder en tres niveles de gobierno. Asimismo, la ley definió en su artículo 28 a las regiones como “unidades territoriales geoeconómicas, con diversidad de recursos naturales, sociales e institucionales, integradas histórica, económica, administrativa, ambiental y culturalmente, que comportan distintos niveles de desarrollo, especialización y competitividad productiva, sobre cuyas circunscripciones se constituyen y organizan gobiernos regionales”(Ley 27783, 2002).

Las regiones tienen como finalidad a) formular y aprobar el plan de desarrollo regional

concertado con las municipalidades y las sociedad civil de la región, b) planificar el desarrollo integral de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, c) aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes anuales del Presupuesto, d) promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y a la actualización e innovación tecnológica, e) promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad, entre otros. Por tal motivo, la visión, misión y valores del Gobierno Regional de Pasco se deben definir enfocando todos los objetivos de la ley.

2.2 Visión

Para el año 2025, se contará con los estudios aprobados del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco. Asimismo, la Región de Pasco triplicará la producción de café orgánico y el número de turistas que visiten la provincia de Oxapampa, a través del mejoramiento de sus vías de acceso y de su infraestructura hotelera.

2.3 Misión

El gobierno regional de Pasco es el encargado de gestionar mediante competencias administrativas, legislativas, fiscalizadoras y operativas las condiciones necesarias referentes a la seguridad, infraestructura, comunicaciones y provisión de servicios a los pobladores y turistas de la región, así como de proporcionar a las empresas las facilidades para la inversión y el desarrollo de sus actividades, todo ello basado en procesos éticos, protegiendo el medio ambiente y conservando la cultura.

2.4 Valores

La región debe tener como valores prioritarios:

- Respeto por las personas. Asegurar el respeto a los derechos de las personas, sin importar su condición social, económica y cultural, ni ningún otro tipo de discriminación.

- Equidad. Brindar iguales oportunidades de desarrollo para toda la población.
- Innovación. Impulsar de forma permanente la innovación en las actividades productivas de la región a fin de que sea más competitiva.
- Responsabilidad Social. Cuidado por el medio ambiente en todas las actividades que se realicen en la región, sobre todo en la minería.
- Liderazgo: Impulsar cambios, ejecutar las acciones necesarias y velar por el cumplimiento de resultados para el crecimiento de la región.
- Profesionalismo. Aportar conocimiento y habilidades para identificar los problemas de la región y proponer soluciones.
- Honestidad. Asegurar el comportamiento íntegro en todas las actividades a realizarse.
- Justicia. Actuar con derecho, razón y equidad.
- Trabajo en Equipo. Contar con disposición proactiva y compromiso para lograr los objetivos.

2.5 Código de Ética

La Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, estableció los principios que todo trabajador o funcionario deben ejercer (Ley 27815, 2008), y que son:

- Respetar y hacer cumplir la constitución, leyes, normas y reglamentos.
- Probidad, relacionado con la transparencia en la gestión, actuando con honradez, honestidad y velando por los intereses de la región,
- Eficiencia, y eficacia utilizando los recursos asignados de forma adecuada para cumplir los objetivos trazados.
- Idoneidad, velar para que el personal tenga las condiciones necesarias para cumplir su gestión. Veracidad, actuar en todo momento con claridad, autenticidad, transparencia, discreción y neutralidad
- Lealtad y obediencia., denunciar y rechazar algún acto identificado que afecte al

desarrollo de la región.

- Promover la participación ciudadana, garantizando que toda la población tenga el derecho y el deber de participar en los asuntos de la gestión, directamente o por medio de sus representantes elegidos.
- Trato justo, equitativo y cordial a todos los integrantes de la región mostrando compromiso solidario

2.6 Conclusiones

Es evidente la falta de concordancia entre el objetivo de la ley de descentralización con la realidad, necesidades y requerimientos de la Región Pasco actual. La visión, misión, valores y código de éticas establecidas en el presente Plan Estratégico tienen como finalidad ser los pilares de los futuros capítulos, desarrollando el análisis del entorno externo e interno de la región, a fin de establecer objetivos y estrategias que cumplan con la visión de la región acá a diez años.

Capítulo III: Evaluación Externa

D'Alessio(2013, p. 88) precisó que “el inicio de un proceso estratégico requiere del análisis de las implicancias geoestratégicas de los países en este contexto globalizado. Estudiar el globo terrestre no es común en las empresas, pero hoy es necesario”. Asimismo, señaló de que “debe evaluarse cómo estos aspectos del entorno lejano pueden ser oportunidades y amenazas sobre la organización.” (D'Alessio, 2013, p. 88).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Posterior al análisis de la importancia de los factores externos que pueden afectar al país, D'Alessio (2013) consideró tres aspectos relacionados con el proceso estratégico, basado en la obra “The Relations of Nations” de Hartmann. La teoría tridimensional de las naciones comprende: a) los intereses nacionales, b) los factores del potencial nacional y c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

D'Alessio (2013, p. 89) precisó que “los intereses nacionales son los que busca un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás”. Muchos de estos intereses pueden estar relacionados entre sí y tener puntos en común mientras que otros pueden simplemente ser contrarios. Los intereses han sido clasificados de acuerdo al grado de importancia en cuatro niveles: a) supervivencia, b) vitales, c) mayores y d) periféricos. Siendo el de mayor relevancia el de supervivencia y el menor periféricos.

Según el Plan Nacional “El Perú hacia el 2021”(CEPLAN, 2011), los intereses nacionales son: a) Derecho fundamentales y dignidad de las personas, b) Oportunidad y acceso a los servicios, c) Estado y gobernabilidad, d) Economía, competitividad y empleo, e) Desarrollo regional e infraestructura y f) Recursos naturales y ambiente. Respecto a los derechos fundamentales y dignidad de las personas, el Perú contempla en el primer artículo de su Constitución que la defensa de las personas humanas y el respeto de su dignidad son el

fin supremo de la sociedad y el estado. Ello se refiere a la erradicación de la pobreza, eliminación de barreras sociales, de género y culturales que limita la libertad humana. Para esto se necesita políticas que busquen lograr la equidad social, que implica la igualdad de oportunidades para el acceso a los servicios básicos, a una buena educación y salud y a una adecuada alimentación.

Para alcanzar dichos objetivos la nación debe ser una economía competitiva que permita la generación masiva de empleo con alta productividad. Asimismo, el Perú ha identificado al mercado extranjero como la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico y los recursos naturales como la principal riqueza del país. Respecto a la infraestructura la Nación busca que esté debidamente distribuida en sus regiones, a fin de hacer llegar los beneficios del crecimiento económico a todo el territorio nacional. Por último, se debe acelerar la reforma del estado, con la finalidad de lograr que la gestión pública sea eficiente y facilite la gobernabilidad.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derecho fundamentales y dignidad de las personas		* APEC	* Estados Unidos	
2. Oportunidad y acceso a los servicios			* Chile * Brasil	
3. Estado y gobernabilidad		* Chile * Colombia		** Bolivia ** Venezuela
4. Economía, competitividad y empleo	* China * Estados Unidos	* APEC * Unión Europea	** Venezuela	
5. Desarrollo regional e infraestructura		* Chile * Brasil		
6. Recursos naturales y ambiente		* APEC	* Estados Unidos	

Nota. (*) Países con intereses comunes con el Perú. (**) Países con intereses opuestos al Perú.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2013, p.90) indicó que “el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales. En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales”. Los siete elementos que se evalúan son: a) demográfico, b) geográfico, c) económico, d) desarrollo tecnológico, e) histórico, psicológico y sociológico, f) organizacional y administrativo y g) militar.

Demográfico. Según el INEI (2014c), la población del Perú ascendió a 30'814,175 personas al 30 de junio del 2014, de los cuales 15'438,887 son hombres y 15'375,288 son mujeres. La población está dividida de acuerdo a sus tres regiones de la siguiente manera: en la Selva reside el 9.4% de la población (2'896,532), en la Sierra el 52.6% (16'208,256) y en la Costa el 38% (11'709,387).

Se estima que durante el 2014 nacieron 581,450 personas y fallecieron 172,731, con lo cual el crecimiento natural fue de 13 personas por mil habitantes. Considerando que el saldo neto migratorio internacional, es decir inmigrantes menos emigrantes revela una salida de 70 mil 46 personas, el crecimiento del año 2014 ascendió a 338 mil 673 personas, lo que representa una tasa de crecimiento total de 11 personas por mil habitantes (INEI, 2014c).

El Plan Bicentenario al 2021 (CEPLAN, 2011) indicó que los países desarrollados experimentarán para el futuro una menor natalidad, que podría acelerar las tendencias migratorias desde países más pobres a países más ricos, buscando rejuvenecer su fuerza laboral. La Figura 2 muestra la evolución de la población del Perú desde 1950 hasta la proyección del 2025, en donde se observa claramente la tendencia decreciente de la tasa a partir de 1990 debido principalmente a la mayor información de las mujeres sobre el uso de métodos conceptivos como consecuencia del incremento del costo de vida en el país.

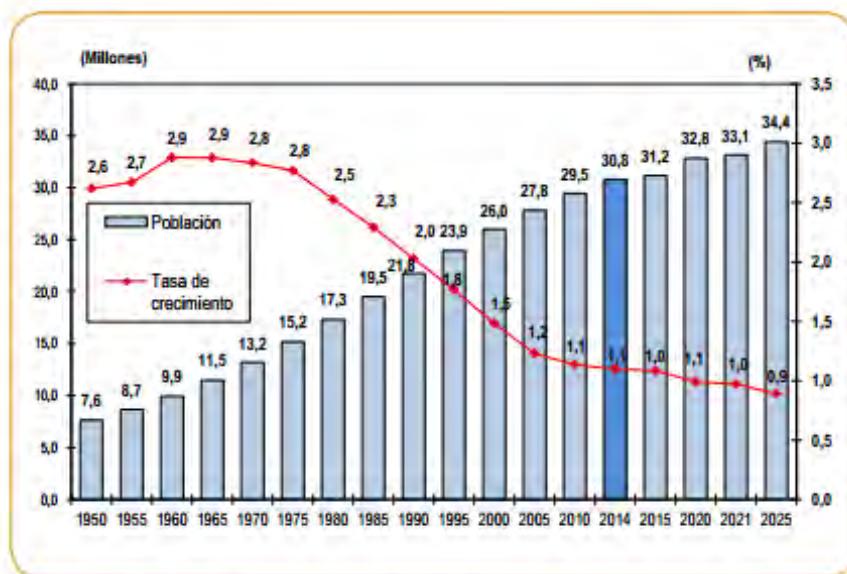


Figura 2. Perú: Población y Tasa de Crecimiento, 1950 – 2025.
Tomado de “Estado de la Población Peruana 2014,” por el INEI, 2014b.

A nivel departamental, la Figura 3 muestra once departamentos cuentan con una población superior al millón de habitantes, alcanzando el 73.6 % de la población del Perú, de los de los cuales seis pertenecen a la Sierra del país (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), cuatro a la Costa (Lima, La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto). Respecto de los departamentos con menor densidad poblacional entre los principales se encuentran Madre de Dios, Moquegua y Tumbes.

De acuerdo con el INEI(2014c) el 49,9% de la población peruana son mujeres, pero esta proporción varía conforme a los grupos de edad. Hasta los 44 años el porcentaje de mujeres es levemente inferior al de los varones en todas las edades, pero a partir de los 45 años en adelante se evidencia una tendencia creciente de población femenina, llegando a representar el 50,2% a partir de los 45 años, porcentaje que aumenta hasta llegar al 58,4% a los 80 y más años de edad, lo cual evidencia que la mujer vive un poco más de años que los hombres en el Perú. La edad mediana de la población peruana se sitúa en 26,9años. La población de 65 y más años de edad en el país representa el 6,4% de la población total, siendo las personas octogenarias 350 mil y la mayoría son mujeres (58,4%)(INEI, 2014c).

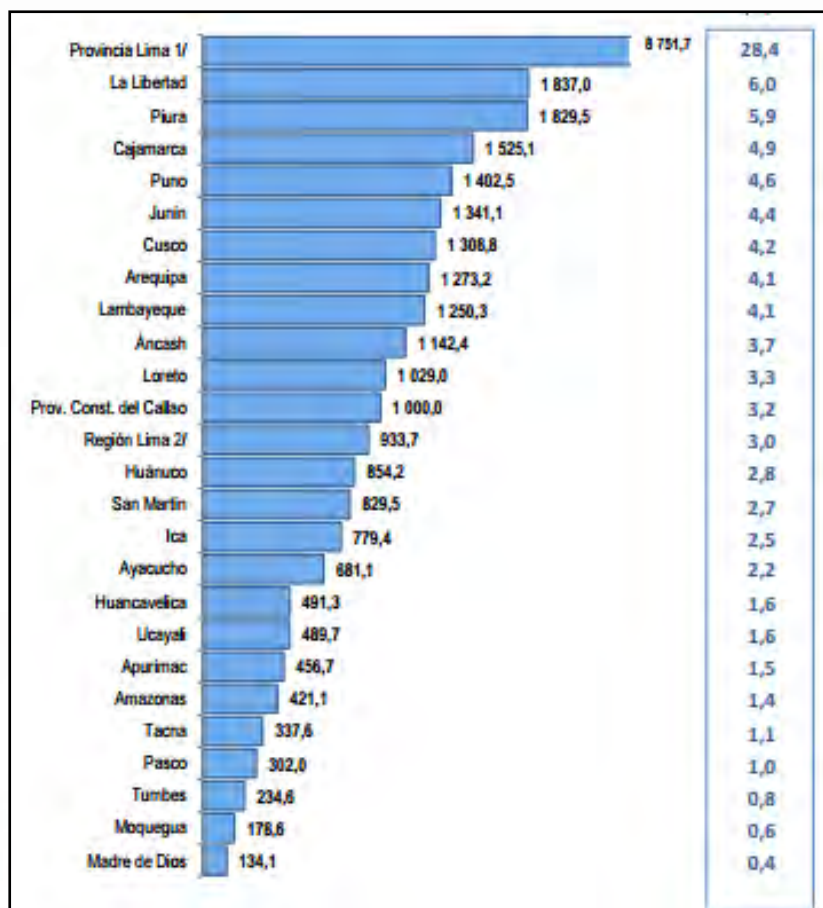


Figura 3. Perú: Población Proyectada al 30 de junio del 2014 en miles de habitantes. 1/ Incluye los 43 distritos que conforman la provincia de Lima. 2/ Incluye la provincia de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2014,” por el INEI, 2014b.

Geográfico. El Perú se ubica en el hemisferio sur del continente de América, con 6,940km de frontera. El país tiene límites al sur con Chile, al norte con Ecuador, al sureste con Bolivia, al noreste con Colombia, al este con Brasil y al oeste con el océano Pacífico con una línea costera de 3,079.5km. La superficie total de país es de 1’285,216 km² y políticamente lo constituyen 25 regiones. Su relieve es muy variado dividido la costa, en la sierra y la selva. La capital del país es la ciudad de Lima, que se ubica en la parte central de la costa peruana.

Ochoa(1999) indicó que “Pulgar Vidal (1987) en su muy difundida geografía del Perú, distingue ocho regiones naturales que las designa con nombre de etimología quecha (o Ruma Simi) de acuerdo con el contexto geográfico que les corresponde”. Las ocho regiones

naturales son:

- Chala o costa: entre 0 y 500 metros de altura. El relieve es variado, con llanuras y conjuntos de colinas bajas, acantilados y por fajas desérticas.
- Yunga o quebrada: entre 500 a 2,300 metros de altura, conformada por valles que nacen de la costa hasta la cordillera andina en la zona más alta.
- Quecha o templada entre los 2,300 a 3,500 metros de altura, conformada por cumbres y valles que son divisoras fluviales tanto del Pacífico como el Atlántico.
- Suni entre los 3,500 a 4,100 metros de altura, conformada por vertientes escarpadas y valles angostos, a esta altura también se tiene mesetas, como la conocida meseta del lago Titicaca.
- Puna entre 4,100 a 4,800 metros de altura, conformada por la cordillera andina, es el hábitat perfecto para los auquénidos.
- Janca tiene más de 4,800 metros de altura, se encuentran las cumbres andinas más frías y altas del país.
- Selva Alta entre 1,000 a 1,500 metros altura, también llamado ceja de montaña, se caracteriza por abundante vegetación.
- Selva baja entre los 40 a 800 metros de altura, que se caracteriza por ser un territorio boscoso y relieve poco accidentado.

En el caso del clima en el país, Gallardo(2008) indicó que “en el caso del Perú está modelado por cinco factores principales: a) cordillera de los Andes, b) la célula anticiclónica del Pacífico Sur, c) la Corriente del Niño, d) la Corriente Oceánica Peruana y e) el anticiclón del Atlántico Sur. De todos ellos la cordillera de los Andes es especialmente determinante. La presencia de microclimas que hace difícil hablar de un clima para todo el Perú, sino de muchos microclimas, que se expresan en las 84 zonas de vida de las 114 reconocidas a nivel mundial y 28 de las 34 climas reconocidos para el planeta tierra”. Brack y

Mendiola(2004)indicaron que la importancia científica de la diversidad climática se precisan en: a) la planificación para la conservación de áreas naturales de especial importancia, b) la planificación basada en el conocimiento de los factores ecológicos favorables y limitantes por región. c) el conocimiento de las especies nativas de importancia económica y su promoción, d) Toma de decisiones para prevenir la destrucción de paisajes y e) Prevenir el exterminio de las especies de flora y fauna endémicas o raras.

Económico. Según el INEI(2014e), las principales actividades económicas del Perú son básicamente extractivas, relacionadas a los sectores, agricultura, pesca y minería, los cuales representaron el 17.9% del PBI del año 2013. Debido al auge de los precios de las materias primas y los efectos dinamizadores de su sector primario, la economía peruana ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. La Tabla 7 muestra la evolución del PBI total y per cápita, los cuales en los últimos 13 años ha alcanzado un crecimiento promedio de 5,5%, y 4.19% respectivamente.

Según el Reporte de Inflación del BCRP(2015c), el Perú registró en el 2014 un crecimiento de sólo 2.4%, registrando así una importante desaceleración respecto del 2013. Esta reducción se debe a un menor crecimiento del consumo y la inversión ante la caída de los términos de intercambio en los últimos tres años; a la reducción del gasto público, principalmente por dificultades en la ejecución de los programas de inversión de los gobiernos regionales y locales; y a los factores de oferta transitorios, tales como el efecto climático adverso en la producción agropecuaria y pesquera y las menores leyes de mineral. La tasa de inflación en 2014 se ubicó en 3,2% reflejando principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Sin embargo, la inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, se ubicó en 2,5%.

Tabla 7

Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante 2000 – 2013 (valores a precios constantes del 2007)

Años	Producto Bruto Interno		Producto Bruto Interno por habitante		Inflación (%)
	Millones de Nuevos Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	Nuevos Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	
2000	222,207	2.69	8,552	1.13	3.76
2001	223,580	0.62	8,480	-0.84	1.98
2002	235,773	5.45	8,817	3.98	0.19
2003	245,593	4.17	9,061	2.77	2.26
2004	257,770	4.96	9,387	3.60	3.66
2005	273,971	6.29	9,851	4.95	1.62
2006	294,598	7.53	10,465	6.23	2.00
2007	319,693	8.52	11,224	7.26	1.78
2008	348,923	9.14	12,112	7.91	5.79
2009P/	352,584	1.05	12,103	-0.08	2.94
2010P/	382,380	8.45	12,979	7.24	1.53
2011P/	407,052	6.45	13,661	5.25	3.37
2012P/	431,273	5.95	14,311	4.76	3.66
2013E/	456,103	5.76	14,966	4.58	2.81

Nota. Adaptado de “Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1950 – 2013 (Valores a precios constantes de 2007)”, por INEI, 2014e, recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2013_1.xlsx.

Se estima que para el 2015 el PBI se recupere y crezca 4,8%, considerando una reversión parcial de los choques de oferta observados durante 2014, y una recuperación por el lado de la demanda basada en un mayor gasto público, una recuperación de la confianza empresarial y la continuación de una posición monetaria flexible. En 2016 el crecimiento se aceleraría a 6,0 por ciento por el impulso de las exportaciones, principalmente de productos tradicionales asociados a proyectos mineros como Constancia y Las Bambas. Respecto a la inflación, se estima que alcance una tasa de 2 % en el horizonte de proyección 2015-2016(BCRP, 2015c).

Tecnológico y científico. De acuerdo al Consejo Nacional de la Competitividad(2014), el Perú se ubica en el ranking 61 de 148 países para el periodo 2013 – 2014, pero en el puesto 122 para el pilar de innovación. Con respecto a la capacidad que tiene el país para la

innovación el Perú se encuentra en el puesto 106, mientras que en la calidad de las instituciones de investigación científica ocupa el puesto 119. Aún es muy bajo el gasto que las compañías realizan en investigación y desarrollo ya que el país ocupa el puesto 124 de los 148 analizados. Estos indicadores demuestran que el país debe desarrollar e invertir más en ciencia, tecnología e innovación, teniendo en cuenta que en el pilar de innovación el país ha empeorado 13 posiciones desde el año 2009 – 2010 donde el estudio solo conto con 133 países. Así mismo, de acuerdo a The Global Innovation Index (2014), el Perú se ubica en el puesto 73 de 143 países, estando Brasil en el puesto 61, Colombia en el puesto 68, Chile en el puesto 43, Argentina en el puesto 70, junto con Uruguay que ocupa el puesto 72, los países latinoamericanos con peores posiciones que Perú son Ecuador en el puesto 115, Venezuela en el puesto 122 y Bolivia en el puesto 111.

De acuerdo al Consejo Nacional de la Competitividad(2014), en el año 2012 el Ministerio de la Producción modificó su Reglamento de operaciones y funciones (ROF), donde estableció una nueva estructura interna que permitirá crear las bases para el 2013, donde el proceso de reforma para potenciar el Modelo de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) mediante la introducción un nuevo arreglo institucional. Además, en la promoción de proyectos de emprendimientos que vinculen el potencial entre la universidad – empresa, se implementó el Concurso de Proyectos de Fortalecimiento de incubadoras de negocio, que cuenta con una línea de financiamiento de USD 1.5 millones, y adicionalmente PRODUCE creó el instrumento de START UP Perú, que promoverá el desarrollo de nuevas iniciativas a partir del 2014.

Histórico, psicológico y social. De acuerdo con Pastor(2012), la economía del Perú ha cambiado significativamente en los últimos 20 años. Después de sufrir en los años noventa una terrible recesión, elevados déficit fiscales, hiperinflación y la consecuente devaluación de la moneda; se empezaron a implementar una serie de reformas estructurales orientadas a

devolver la estabilidad macroeconómica al país y reducir la participación del Estado en la economía, convirtiéndola en una economía de mercado. Con el crecimiento de la economía peruana en los últimos años, la pobreza entre 1991 y el 2010 se redujo 23.8 puntos porcentuales al pasar de 55.1% a 31.3%. Asimismo, entre los años 2003 y 2010, el ingreso familiar promedio nacional aumentó 64.9% en términos reales, el cual se reflejó en todos los niveles socioeconómicos, en especial en las familias de menores ingresos. De esta manera, el ingreso promedio anual del 20% de hogares más pobres tuvo un incremento real de 62.8%, frente a un incremento real de 28.6% del ingreso promedio anual del 20% de familias más ricas. Ello evidencia que en el Perú se está reduciendo el sesgo transgeneracional de la desigualdad. Esta reducción en la desigualdad también se puede ver en el coeficiente de Gini que se ha reducido de 0.54 en 1997 a 0.49 en el año 2009.

Organizacional y administrativo. De acuerdo al Portal del Estado Peruano (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014), el Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla funciones de Jefe de Estado, además es el que dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político – electoral. El presidente electo entre el periodo 2011 – 2016 es el señor Ollanta Humala Tasso. El Poder Ejecutivo cuenta con un presidente y dos vicepresidentes, el Poder Legislativo con un parlamento de 120 miembros y un Poder Judicial totalmente independiente del Poder Ejecutivo. La Figura 4 muestra el organigrama del Estado Peruano.

De acuerdo al Banco Mundial(2014), el Perú se ubicó dentro de la categoría de organización y administración en el puesto 42 dentro de 189 países en el año 2014, esta evaluación incluye la facilidad que otorga el país para hacer negocios, el país ha disminuido una posición respecto al año 2012 debido principalmente a los diferentes proyectos mineros que han sido implementados a consecuencia de conflictos sociales. Además, indica que el Perú sigue buenas prácticas para la apertura de nuevas empresas en el país como por ejemplo

establece procedimientos en líneas, es decir a través de la web, facilita la obtención del crédito. Asimismo, el Perú se ubica como una de las 50 economías que ha mejorado desde el 2005 al 2014 con una medición en materia de regulación empresarial, mejorando en 10 puntos porcentuales desde el 2005 y con 19 nuevas reformas regulatorias, fomentando de esta manera la creación de nuevas empresas.

Por último, de acuerdo al ranking de Transparency International (2014), el Perú a nivel de corrupción de los países se encuentra en el 2013 el puesto 83 según el ranking mundial con 177 países, dentro de los países latinoamericanos Chile es el que presenta menos corrupción dentro de su organización y administración, ubicándose en el puesto 20, junto con Uruguay y Brasil que ocupa el puesto 69, los países que superan al Perú en niveles de corrupción son Colombia en el puesto 94, Argentina en el 102 y Bolivia en el puesto 105.

Militar. El Perú ha tenido conflictos por temas fronterizos con dos países principalmente, Chile y Ecuador. La última controversia que el Perú ha tenido con algún país, ha sido justamente con Chile por temas relacionados a la existencia de un tratado que fije los límites marítimos entre ambos países. Por esta razón, el Perú presentó a la Corte Internacional de Justicia de La Haya el 16 de enero de 2008, la demanda de delimitación marítima con la República de Chile y según el Ministerio de Relaciones Exteriores (2014), se solicitó a la Corte determinar el curso del límite marítimo entre los dos Estados de conformidad con el derecho internacional y expresa que Perú posee derechos soberanos exclusivos en el área marítima situada dentro del límite de 200 millas marítimas de sus costas y más allá de las 200 millas de las costas de Chile.

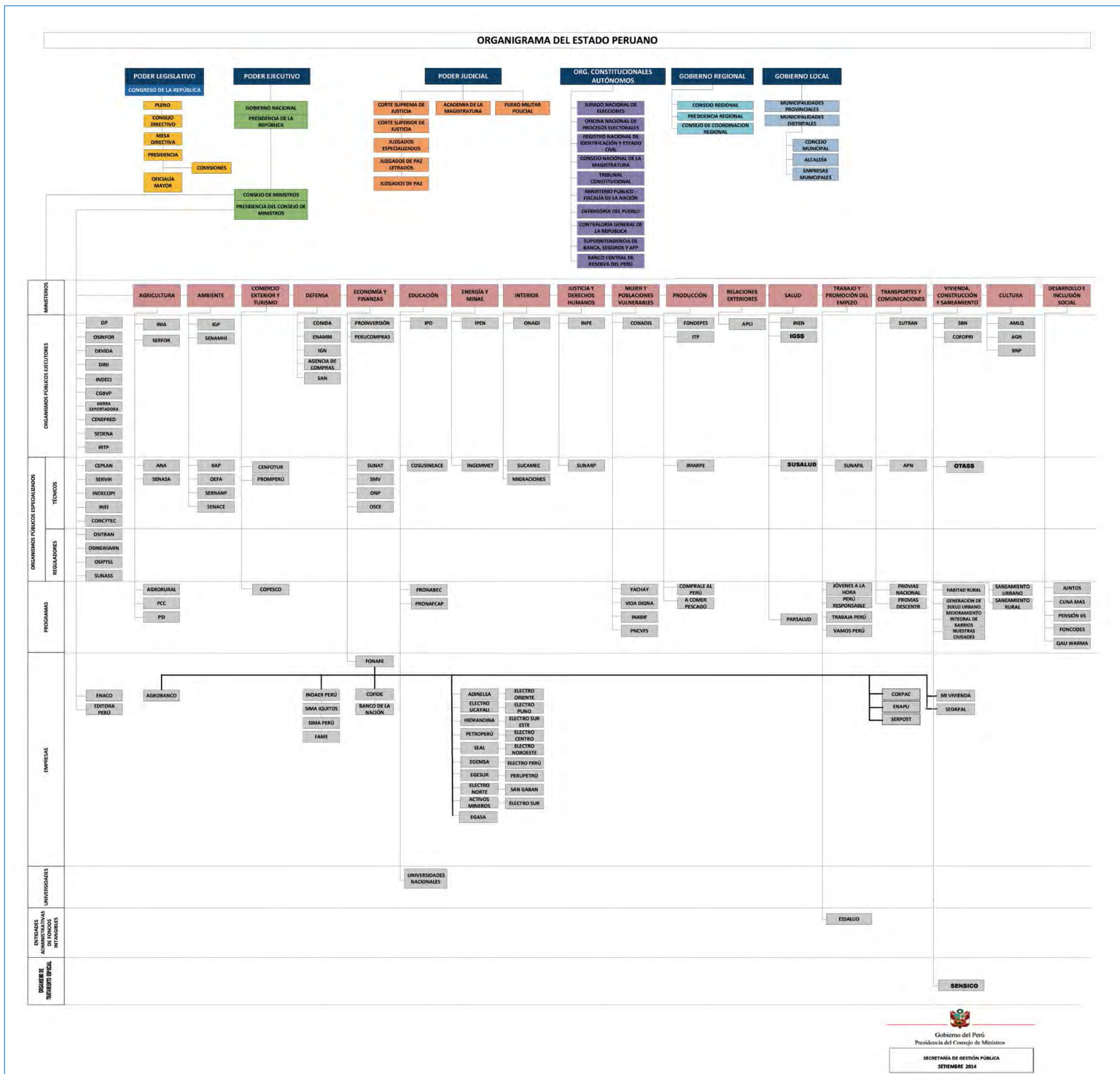


Figura 4. Organigrama del Estado Peruano
Tomado de "Organización del Estado. Gobierno Peruano". Por Presidencia del Consejo de Ministros, 2014. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de la página web: http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

La Figura 5 muestra las coordenadas en el área de controversia que se fijaron formalmente de acuerdo a la resolución de la Corte Internacional de Justicia de La Haya en marzo del 2014. La solución de ésta controversia según el Ministerio de Relaciones Exteriores, ha servido para fortalecer aún más la relación en los ámbitos económico-comercial, social, política y cultural, aprovechando la complementariedad entre los dos países.

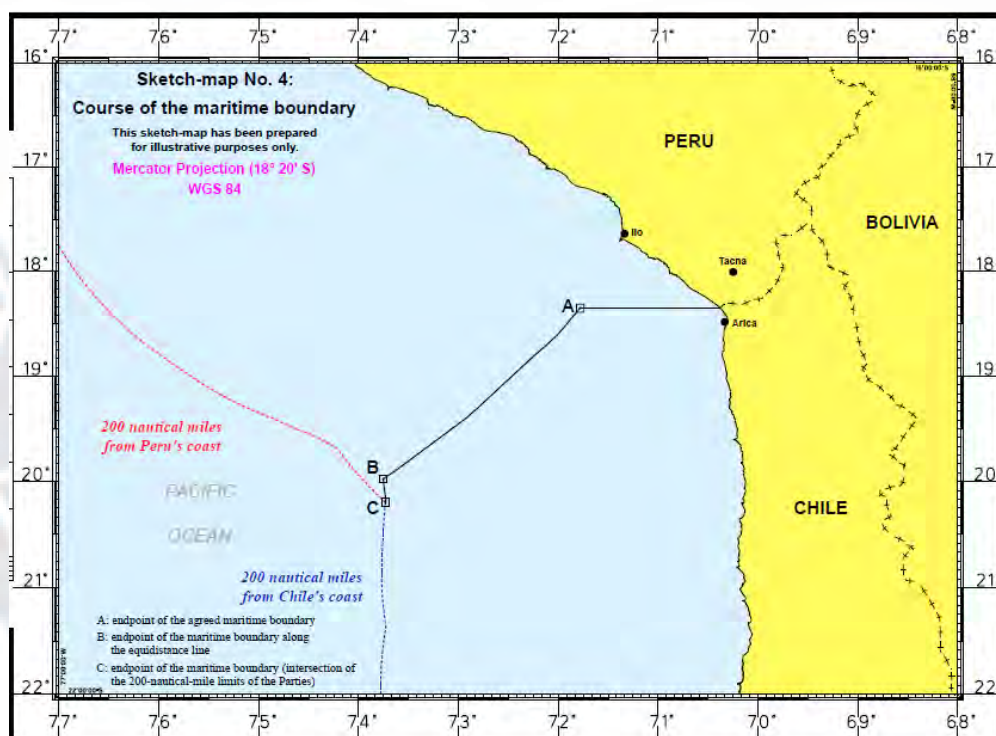


Figura 5. Delimitación marítima entre Perú y Chile, de acuerdo al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya. Tomado de “Maritime Dispute (Peru v. Chile). The Court determines the course of the single maritime boundary between Peru and Chile”, por International Court of Justice, 2014. Recuperado de <http://www.icj-cij.org/docket/files/137/17928.pdf>.

En el Perú existe también el riesgo de la subversión y conflictos internos armados. Luego de la captura de Abimael Guzmán el 12 de setiembre de 1992, líderes de Sendero Luminoso y del MRTA, según la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU, 2012), continuaron sus luchas subversivas de una manera menos organizada y con fricciones. Para el SENAJU, existen evidencias de la relación de continuidad entre Sendero Luminoso y MODAVEF o Movimiento por la Amnistía y los Derechos Fundamentales que es opuesto a

una opción democrática, de tolerancia y respeto mutuo. La seguridad nacional interna del país, se ve afectada por la existencia del narcoterrorismo, el cual consiste en la cooperación y alianza estratégica entre mafias del narcotráfico y grupos armados extremistas que atacan principalmente la zona conocida como VRAEM, Valle del Río Apurímac Ene y Mantaro, ubicado en el sudeste de Perú, y el cual produce el 54% de la hoja de coca del país, con área de cultivo de 20.500 hectáreas (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, 2014). El VRAEM comprende territorios de las regiones Cuzco, Junín, Ayacucho y Huancavelica, y alberga a remanentes del grupo terrorista Sendero Luminoso aliados con el narcotráfico.

La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas(2014) indicó que el Perú en el 2013 invirtió 278,3 millones de dólares en la lucha contra las drogas, mientras que la cooperación internacional alcanzó los 108.98 millones de dólares en ese sector. El principal aportante es Estados Unidos con 85 millones de dólares, seguido de la Unión Europea, la cual ha incrementado sus aportes alcanzando los 32 millones de euros (43,49 millones de dólares) para cuestiones productivas y para un centro de rehabilitación en Satipo para hombres jóvenes. En el 2014 se lograron erradicar una superficie de 31,205 hectáreas plantadas con coca, mientras que en el 2013 fueron 23,947 hectáreas, cumpliendo de esta manera la meta trazada en la estrategia nacional de lucha contra las drogas.

3.1.3 Principios cardinales

D'Alessio(2013, p. 90) indicó que “los principios cardinales son la base de la política exterior, es lo que se debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos principios son (a) influencia de terceras partes, porque la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta

interacción se efectúe, (b) lazos pasados y presentes, el tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con eso se dan las relaciones, (c) contrabalance de intereses, es necesario calcular la ventaja comparativa frente el costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común, y (d) conservación de los enemigos, en vista de que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio.”

Influencia de terceras partes, el Estado Peruano cuenta con 17 tratados de libre comercio. De acuerdo al MINCETUR(2010) la estrategia de país es mejorar las condiciones de acceso a los mercados externo, es decir conformar mercados ampliados, además estos acuerdos permite contar con reglas claras para realizar el intercambio comercial y por ultimo brinda un marco normativo atractivo a la inversión privada. Asimismo, el Estado Peruano realiza los TLC con los principales mercados de destino de las exportaciones, de esta manera elimina barreras arancelarias y no arancelarias para nuestras exportaciones y además logra intercambio de tecnología y acceder a bienes de capital.

Los principales acuerdos comerciales de Perú son con Estados Unidos y China. De acuerdo al ministerio del Exterior y de Turismo los principales acuerdos con el TLC de Estados Unidos son:

- El 99% de las exportaciones peruanas ingresa con aranceles cero.
- Conjunto de reglas que brinda a los inversionistas garantías en cuanto al nivel de trato, protección respecto a riesgos no comerciales, y mecanismos adecuados de solución de controversias.
- El Perú no eliminará aranceles para la ropa, calzado.
- Reduce la desviación de comercio generada por los acuerdos que han sido firmados con

Estados Unidos con otros países competidores del Perú.

De acuerdo al MINCETUR(2010) los principales beneficios al primer año de vigencia con el TLC con Estados Unidos 2009 – 2010 fueron:

- El 56% de nuestras exportaciones hacia EEUU ingreso con preferencias arancelarias concedidas en el marco del Acuerdo, los productos más beneficiados fueron el agropecuario, minería y textil
- El 86.3% de nuestras importaciones desde ese país ingresaron libres de aranceles. Las importaciones de materia prima y productos intermedios representaron el 68.3% del total de importaciones.

Respecto al tratado con China el MINCETUR(2010) los principales acuerdos son:

- El 99% de las exportaciones peruanas ingresa con preferencias desde el primer día de vigencia del Acuerdo.
- El 84% de las exportaciones peruanas ingresan con arancel cero desde el primer día.
- El 16% restante de las exportaciones peruanas llegará a un acceso libre en plazos entre 5 a 17 años.
- El Perú no eliminará aranceles para los productos sensibles que fueron identificados por el sector privado como los textiles, confecciones, calzado.
- El objetivo a largo plazo es aumentar las exportaciones a China que en el 2010 fueron de USD 161 millones a USD 800 – USD 1,000 millones en una año.

Lazos pasados y presentes. En la actualidad el Perú tiene buenas relaciones con los países limítrofes, pero en el pasado el Perú ha tenido conflictos principalmente con los países de Ecuador y Chile. De acuerdo a Bonilla(1996), “la disputa de territorios ubicados al oriente de la cordillera de los Andes en la ribera norte del río Amazonas comienza con la constitución de Ecuador y Perú como estados independientes, los incidentes de 1995 no son sino una de las múltiples expresiones de dos políticas exteriores, dos imágenes históricas

respecto a la soberanía, y dos dinámicas sociales de identidad nacional, fundamentadas sobre percepciones antagónicas de la legalidad y del pasado”. Al igual con Chile luego de un proceso de seis años que llegó a su fin el enero 2014 cuando la Corte Internacional de Justicia de La Haya decidió los límites marítimos entre ambos países (Díaz Zanelli, 2015). Además el diario señaló que “en los ámbitos diplomáticos y técnicos el escenario posterior al fallo de La Haya fue casi impecable. Durante las semanas posteriores a la sentencia, las cancillerías y los equipos de la marina de ambos países trabajaron con celeridad hasta concluir la ejecución del 100% de lo dispuesto por la Corte Internacional de Justicia en menos de dos meses”.

Además de acuerdo a la Alianza del Pacífico (2014), el Perú realizó un acuerdo de integración económica y comercial con los países de Chile, Colombia y México, establecido el 28 de abril del 2011. El objetivo de la alianza del Pacífico es construir un área de integración para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, capitales y personas, impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las partes y por último, convertirse en una plataforma política, económica y comercial para el mundo, con especial énfasis en Asia Pacífico.

Contrabalance de intereses. La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (2012) indicó que para la estrategia nacional de lucha contra las drogas para el periodo 2012 – 2016 la política nacional en esta materia se aplica en concordancia con los acuerdos internacionales tanto bilaterales como multilaterales que el país ha suscrito. Las acciones que tomarán el país son “(a) celebrar reuniones anuales de carácter bilateral en materia de drogas con países limítrofes y otros de carácter estratégico, en cumplimiento de los acuerdos bilaterales de cooperación existentes sobre la materia, (b) contribuir en la aplicación de los instrumentos multilaterales sobre la materia, particularmente en los que respecta a la Declaración Política y Plan de Acción aprobados en el marco del 52° Periodo de Sesiones de la comisión de Estupefacientes de las Naciones Unidas, así como de la Estrategia Hemisférica

y Plan de Acción de la CICAD-OEA y (c) Potenciar los mecanismos para el intercambio de información y transferencia de tecnología para la lucha contra el problema mundial de las drogas”.CEPLAN(2011) indicó que el Perú es uno de los principales productores de hoja de coca de forma ilícita, el 35% de la droga producida es enviada a Estados Unidos, otro 60% a México como destino final Asia y Europa, y el resto se dirige a consumo interno y países como Chile, Argentina y Brasil.

De acuerdo a Embajada de los Estados Unidos(2002), se concretó un acuerdo de canje de deuda Perú – Estados Unidos en el marco del acta de conservación de bosques tropicales, además tiene como finalidad adoptar medidas frente al irreparable daño que la coca ocasiona al medioambiente en los términos de deforestación, erosión de suelos, pérdida de biodiversidad y contaminación de los suelos y aguas.

Por último, la Alianza del Pacífico es un acuerdo que firmaron Chile, Colombia, México y Perú, al tratarse de economías y culturas similares(Alianza del Pacífico, 2013), el mismo que sirve para impulsar innovadoras entre los cuatro países como:

- La libre movilidad de personas.
- Preservación y respeto del medio ambiente.
- Creación de una red de investigación científica sobre cambio climático.
- Intercambio académico y estudiantil.
- Promoción cultural.
- Integración de los mercados de valores.
- Apertura de oficinas comerciales conjuntas y participación en ferias y exposiciones bajo un mismo espacio.
- Mejora en la competitividad y la innovación de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas.
- Turismo.

Conservación de los enemigos. El CEPLAN(2011) precisó que un programa estratégico para los próximos años es el desarrollo de presencia institucional del estado en frontera, es decir planes de acción directa en zonas críticas de frontera, es decir contar con unidades programáticas multisectoriales de cobertura plena de servicios sociales y administrativos integrados en zonas críticas de la frontera con Ecuador, Colombia, Brasil, Chile y Bolivia. Además de contar con programas para la pacificación de zonas convulsionadas por el conflicto armado y por el tráfico ilícito de drogas, es decir promover el desarrollo económico y social en las zonas en conflicto armado y/o con tráfico ilícito de drogas, fortalecer la presencia del Estado en la frontera.

Por último, el CEPLAN(2011) indicó que era importante “crear incentivos económicos y financieros para la inversión productiva orientada al mercado interno y externo, así como para la descentralización de la infraestructura y la producción, en el marco del desarrollo económico, social, y productivo regional y de las fronteras”.

3.1.4 Influencia del análisis en la Región Pasco

En este punto principalmente se debe de valorar como es que el país influye en la organización que estamos analizando, cómo los intereses nacionales, principios cardinales y potencial nacional pueden afectar la visión, misión y objetivos como región. Se puede apreciar que en lo que se refiere a intereses nacionales existen serios competidores en cuanto a extracción de minerales y también en producción agrícola, por lo cual la política exterior debe apuntar a mantener buenas relaciones con los competidores para ver la posibilidad de, en un futuro, realizar alianzas estratégicas que permitan evitar la competencia entre regiones y, por el contrario, unir fuerzas para proteger sus productos.

Dentro del potencial nacional se destaca el gran y rico territorio el cual también incluye a la región Pasco, en el que se puede encontrar diversidad natural, riqueza animal, grandes extensiones de terreno fáciles de utilizar para terrenos de cultivo, entre los

principales.

Así mismo dentro de la matriz de intereses nacionales se puede destacar el punto: d) “Recursos naturales y ambiente” los cuales son los principales que debe de aprovechar la región Pasco obviamente por su riqueza natural. Mediante el aprovechamiento de este punto se estará contribuyendo a uno de los intereses nacionales.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Evaluará las relaciones que tiene el Perú con el resto de países y como esto va a influenciar su planeamiento estratégico, y como terminara afectando a la región Pasco, es importante realizar primero el planeamiento macro (del país) para luego ir decantándolo a la región Pasco para así tener una visión más amplia del medio ambiente circundante.

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter(2009) indicó que las condiciones de los factores se orientan principalmente al estado de los factores de producción de un país como mano de obra especializada e infraestructura con las que moviliza sus actividades productivas en la industria. El país cuenta con una capacidad instalada de bienes y servicios (PBI), para lo cual maneja tecnología y capacidad laboral. El país produce tanto para el consumo interno como para la exportación y centra sus actividades productivas en la minería, agricultura, turismo y comercio.

En la última década el Perú ha venido experimentando un crecimiento económico importante, gracias a las condiciones macroeconómicas favorables, sin embargo aún no es un país competitivo, basando su economía en commodities en su mayoría y la generación de empleo de calidad.

Por ejemplo dentro de las operaciones productivas se encuentra la relacionada con la minería y un gran interés de empresas extranjeras de países desarrollados en invertir en proyectos mineros en el Perú. Para el 2014 se proyecta a Cerro de Pasco como el primer exportador de plata teniendo a la empresa Volcán para producir de 6 a 11 millones de onzas

de plata en dos proyectos: Óxidos de Pb lata y Piritas Plata-Cobre, ambos proyectos tienen que ver con la recuperación de plata de los remanentes acumulados durante décadas y permitirían duplicar o hasta triplicar la actual producción de 4.3 millones de onzas de plata. La inversión prevista en estos dos proyectos por US\$100 millones.

Según el IMD(2014), el Perú no ha presentado progresos a nivel de infraestructura tecnológica manteniéndose en el puesto 60 a pesar de mejoras en cuanto a los costos de las telecomunicaciones, mas no así en la inversión en dicho rubro. En general, de acuerdo al ranking de competitividad del IMD(2014), el Perú se encuentra en el puesto 60 a nivel de infraestructura, y ha descendido al puesto 50 en el ranking.

Perú ocupa el lugar 67 en competitividad mundial de una muestra de 142 países en el mundo, el informe resalta aspectos positivos como el control de la inflación, reducción del déficit, menores tiempo para la creación de un negocio. La apertura a los tratados internacionales por parte del Perú aspectos importantes para aumentar la competitividad y enfrentar grandes retos como mejorar el ambiente institucional débil, infraestructura inadecuada, educación de baja calidad y deficiente en relación a sus pares latinoamericanos y el sistema produce pocos egresados de carreras técnicas como ingeniería y ciencias físicas; y un bajo nivel de innovación.

Porter(2010) señaló “Un país no puede ser competitivo sino mejora su productividad y mucho menos si sus empresas no son lo suficientemente competitivas. Por ello se debe impulsar tanto una educación de calidad como de la infraestructura, el respeto a la ley y, por supuesto, el destierro de la corrupción”

3.2.2 Condiciones de la demanda

Durante el año 2014 los sectores minería y manufactura tendrán una tasa negativa alrededor de -0.9% y -1% respectivamente, sin embargo se estima que en el 2015 se recuperen en el caso de minería implicando se retomen algunos proyectos de inversión (“Economía

peruana crecerá 4.8% en el 2015 impulsada por construcción,” 2014).

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), de la Cámara de Comercio, proyectó que en el 2015 la actividad minera y manufactura recuperaría su dinámica de crecimiento esperando que aumenten a tasa de 5.1% y 4.7% respectivamente (Cámara de Comercio de Lima, 2014). Asimismo se estimó que para el 2016 el PBI peruano se iría al 5.2% en el que se espera que la demanda interna crezca 5.6% y el consumo privado repunte a 5.3%, todo dependerá de la ejecución eficaz y rápida de las políticas económicas dadas por el gobierno. Lo más relevante será recuperar la confianza de los agentes económicos y mejorar los niveles de inversión en el país.

El BCRP tuvo como estrategia una política contra cíclica con el propósito de no contraer la demanda interna generada por la crisis financiera internacional. El sector construcción incrementó su demanda de viviendas debido a la disminución de la tasa de referencia y se incrementó anualmente el número de créditos hipotecarios. Por el lado del sector turismo se evidencia un impulso a través de la inversión de hoteles, oficinas y creación de centros comerciales y supermercados en todo el país.

Aquí se cumplen los tres atributos de la demanda: Necesidad de los compradores, tamaño y patrón de crecimiento de la demanda interna y medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros.

3.3.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En los últimos años el ordenamiento jurídico peruano sobre minería se ha consolidado hasta lograr constituir una fuente de confianza importante para los inversionistas. Este esfuerzo legislativo apunta a establecer una minería moderna con inclusión social y responsabilidad ambiental, pero sin descuidar los beneficios para el inversionista. El Perú es considerado como el país minero más competitivo de América Latina y uno de los más competitivos del mundo (“La BVL habría sido más rentable que las principales plazas del

mundo durante el último mes,” 2014).A este perfil contribuye de manera fundamental la presente Ley General de Minería del Perú(Decreto Supremo N° 020-2012-EM, 2012),

En el Perú es un reto contar con mano de obra calificada en las empresas. Las empresas nacionales competitivas crean el estímulo necesario para la creación de esta ventaja competitiva. Empresas como el grupo Brescia en Brasil y la cementera Lafarge en Chile salieron al mercado extranjero con la necesidad de buscar nuevos mercados para la inversión y mejorar la innovación de sus procesos y calidad de servicio.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios). La presencia de industrias competitivas en una nación y que estén relacionadas en común. La localización dentro de una nación de las industrias proveedoras y competitivas internacionalmente irradia ventajas para muchos.

Ministerio de Vivienda. Es el rector en materia de urbanismo, vivienda, construcción y saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar y ejecutar la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio preferentemente de la población de menores recursos.

Cámara Peruana de Construcción(CAPECO). Tiene como misión brindar servicios a sus asociados, promover el desarrollo nacional y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la construcción.

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN). Tiene como objetivo promover la inversión en infraestructura de servicios públicos como plataforma para la mejora de la competitividad, la reducción de la pobreza, la integración, el desarrollo y la modernización del país.

Asociación de Productores de Cemento(ASOCEM). Entidad gremial que congrega a

las Empresas: Cemento Andino S.A, Cemento Lima S.A., Cementos Pacasmayo S.A.A. y Yura S.A.; y las entidades que agrupan a los inversionistas privados, en relación a las empresas su labor se dirige a colaborar con la formación técnica, el control de calidad y la seguridad en el trabajo. Realiza eventos anuales sobre la química del cemento y el desarrollo tecnológico industrial.

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Pasco

Este análisis competitivo es parte del análisis externo y parte del entorno. Se enfoca en la influencia que tiene para la región en el desarrollo de su plan estratégico, es decir busca las oportunidades y amenazas que influyen en la región Pasco. El “entorno lejano” está conformado por los tres análisis detallados, asimetría geoestratégica y económica en un contexto global, la teoría tridimensional de las relaciones internacionales y el análisis competitivo del país.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este análisis se enfocará en la exploración del entorno externo a través del cual se identificarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, de los cuales se desprenden las oportunidades que brinda el entorno a fin de ser aprovechadas y las amenazas que deben ser evitadas o neutralizadas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Gobierno peruano se encuentra liderado por el presidente Ollanta Humala elegido hasta el año 2016 y conformado por 3 poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está conformado por el Presidente de la República, dos Vicepresidentes y un Consejo de Ministros con 18 Ministerios. El Poder Legislativo conformado por un Congreso con 120 miembros y un Poder Judicial constituido por la Corte Suprema de Justicia, cortes superiores y juzgados. El Congreso tiene la misión de velar por el cumplimiento de la Constitución, generar leyes y control político orientado al

desarrollo económico, político y social del país. Actualmente se encuentra vigente la Constitución Política del año 1993. El Poder Judicial está encargado de administrar justicia y su estructura y funciones está regida por la Ley Orgánica del Poder Judicial (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

El gobierno del Perú cuenta dentro de su estructura con Organismos Constitucionales autónomos como el Jurado Nacional de Elecciones, Oficina Nacional de Procesos Electorales, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Consejo de la Magistratura, Tribunal Constitucional, Fiscalía de la Nación Defensoría del Pueblo, Contraloría General de la República y la Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Adicionalmente se cuenta con gobiernos regionales, los cuales están formados por: un Consejo Regional, Presidencia Regional y Consejo de Coordinación Regional. Los gobiernos locales están conformados por municipalidades provinciales y distritales; las mismas que tienen consejo municipal, alcaldía y empresas municipales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

La Política Monetaria está administrada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entidad encargada de mantener la estabilidad monetaria del país a fin de controlar la inflación, siendo una de sus funciones intervenir en el mercado cambiario, regulando la moneda, el crédito del sistema financiero, emitir billetes y monedas y administrar las reservas internacionales. La meta inflacionaria vigente fijada por el BCRP es de 2%, con un margen de tolerancia de 1% (BCRP, 2014a). Con respecto al tipo de cambio, el BCRP interviene en el mercado cambiario a través de su mesa de negociaciones y con el Tesoro Público principalmente, con la finalidad de evitar una excesiva volatilidad del tipo de cambio y para proveer al Tesoro Público los fondos que requiere para atender los pagos de deuda externa (BCRP, 2014a). Finalmente, las tasas de interés son determinadas en el mercado aunque son influenciadas por una tasa de referencia establecida por el BCRP.

La Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (LRTF), que está vigente desde el

2000, tiene como objetivo establecer lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, crear el Fondo de Estabilización Fiscal y, con ello, contribuir a la estabilidad económica y crecimiento sostenible del país (Decreto Supremo Nro. 066-2009-EF, 2009).

De otro lado, el Perú cuenta con el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), organismo creado en 1992, que tiene las funciones de promoción del mercado y la protección de los derechos del consumidor. INDECOPI es un organismo público especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros que goza de autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa.

Según informe de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2014), en el ámbito de Gobernabilidad y Estado, Perú se encuentra por debajo de los índices mundiales de Efectividad Gubernamental, Estabilidad política y ausencia de violencia, calidad regulatoria, Estado de derecho, Control de la Corrupción, credibilidad de los políticos e independencia judicial. Estos indicadores son determinantes para la atracción de inversión extranjera que necesitamos para el desarrollo y crecimiento de nuestro país.

Según el Índice de Corrupción Anual 2014 emitido por Transparency International (2014) en el caso de Latinoamérica, Venezuela es el país con mayor corrupción en la región con el puesto 161, seguido de Paraguay (150), Honduras (126) y Nicaragua (133). El Perú se encuentra a mitad de tabla en el puesto 85 de los 177 países evaluados. Los países latinoamericanos mejor ubicados son Chile y Uruguay en el puesto 21 ambos, pero los primeros puesto del ranking con menor índice de corrupción corresponden Dinamarca, Nueva Zelanda y Finlandia. De acuerdo a la Contraloría General de la República, los actos de corrupción generan pérdidas anuales del orden de los US\$ 3,570'000,000, equivalente a un 2% del PBI aproximadamente, y con un impacto directo en los grupos de población más pobre ("Corrupción en el Perú genera pérdidas por US\$3.570 millones al año," 2013).

Por otro lado, otro factor que influye en este análisis es el de seguridad ciudadana, dado el crecimiento económico en los últimos años, también se incrementaron las transacciones financieras y comerciales, trayendo consigo la delincuencia y el aumento de inseguridad, según los resultados de las Estadísticas de Seguridad Ciudadana emitidos en el mes de diciembre por el INEI(2014b), en el año 2014 el 30.8% de la población de 15 y más años de edad del área urbana a nivel nacional son víctimas de algún hecho delictivo, con las modalidades de robo, estafa, amenazas e intento de robo.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el INEI(2015b), las políticas macroeconómicas implementadas y el entorno externo favorable, contribuyeron a que el Perú se potencie en los últimos años con un 6.4% de crecimiento promedio entre el 2002 y el 2012. En el 2013, el PBI fue de 456,103 millones de nuevos soles y creció un 5.76% respecto del 2012.

De acuerdo con BCRP(2015c), el Perú registró en el 2014 un crecimiento de sólo 2.4%, mostrando así una importante desaceleración respecto del 2013. Esta reducción se debe a un menor crecimiento del consumo y la inversión ante la caída de los términos de intercambio en los últimos tres años; a la reducción del gasto público, principalmente por dificultades en la ejecución de los programas de inversión de los gobiernos regionales y locales; y a los factores de oferta transitorios, tales como el efecto climático adverso en la producción agropecuaria, pesquera y la minería. El sector minero disminuyó en 2.8% y pesca se redujo en 6.8%. Por otro lado el incremento se evidenció en los sectores electricidad, comercio, hidrocarburos y agropecuario con 5.4%, 4.9%, 3.2% y 1.5% respectivamente. La Tabla 8 muestra las variaciones del PBI por actividad económica del 2012- 2013.

Tabla 8

Variación del PBI del Perú por Actividad Económica

Actividad Económica	2011 – 2012	2012 – 2013
Pesca	-11.60%	12.20%
Construcción	14.60%	8.60%
Otros Servicios	7.10%	6.20%
Comercio	7%	5.90%
Electricidad y agua	5.40%	5.60%
Minería e hidrocarburos	2.30%	2.90%
Agricultura, caza y silvicultura	5.30%	2.20%
Manufactura	1.50%	1.70%

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2013”, por INEI, 2014a, p. 3. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-pbi-iv-trimestre-2013.pdf>

Según el BCRP(2015c), debido a la desaceleración registrada en el 2014, el Gobierno, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, emitió una serie de medidas temporales aprobadas por el Congreso a fin de reactivar la economía y crecimiento del país, siendo estas principalmente las siguientes:

- libre disponibilidad de la CTS sobre el exceso de cuatro remuneraciones depositadas (antes seis),
- incremento del aguinaldo por fiestas patrias para el trabajador público de S/300 a S/500,
- dejar sin efecto del pago del Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN) a actividades que no generen renta,
- ampliación del alcance de las Obras por Impuestos hacia inversiones públicas en materia de salud, agricultura, educación, orden público y seguridad,
- establecimiento del régimen especial de depreciación de edificios y construcciones,
- reducción de aranceles para la importación de insumos.

Según el(BCRP, 2015c), la balanza comercial disminuyó en el 2013 en 4.5% debido a la caída de las cotizaciones de nuestros principales productos de exportación y sumado al crecimiento de la demanda interna. El déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos fue de 4,4 % del PBI en el 2014 por el menor déficit principalmente debido a un ajuste de la demanda por importaciones. La Tabla 9 muestra que el déficit fue de 1,480 millones de dólares, debido a que las exportaciones cayeron en un 7.4% respecto del 2013, equivalentes a 3,147 millones de dólares. Las importaciones disminuyeron en 3,3% principalmente por las menores compras al exterior de insumos y de bienes de capital y las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron en 7.4%, por la menor demanda externa de mineral y problemas con el sector pesca.

Tabla 9

Balanza Comercial (en USD millones)

	2013	2014	Flujo	Var. %
1. EXPORTACIONES	42,474	39,326	-3,147	-7.4
Productos tradicionales	31,251	27,538	-3,713	-11.9
Productos no tradicionales	10,985	11,618	633	5.8
Otros	238	170	-67	-28.3
2. IMPORTACIONES	42,217	40,807	-1,410	-3.3
Bienes de consumo	8,837	8,891	54	0.6
Insumos	19,512	18,819	-694	-3.6
Bienes de capital	13,654	12,911	-743	-5.4
Otros bienes	213	185	-28	-13.0
3. BALANZA COMERCIAL	257	-1,480	-	-

Nota. Adaptado de Nota Semanal N° 12 – 2015. Cuadros estadísticos, por BCRP, 2015b, p. 53. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-12-2015.pdf>

La Figura 6 muestra la alta dependencia de la economía peruana con Estados Unidos y China quienes son los principales destinos de exportaciones. De acuerdo con el INEI (2015a), el 32,6% del volumen total exportado en el 2014 fue destinado hacia Estados Unidos de América y China. Las exportaciones a Estados Unidos en el 2014 disminuyeron en 7,5% respecto al nivel alcanzado en el 2013, debido a los menores envíos de productos

tradicionales especialmente el oro y la gasolina. En cambio, subieron los productos no tradicionales como las uvas y paltas. China, el segundo socio comercial, demandó mayormente productos tradicionales (68,9% de su volumen total). En el 2014, obtuvo un ligero crecimiento de 1,6%; ante el aumento en el volumen exportado de cobre, zinc, plomo, y jibias y calamares, entre otros.

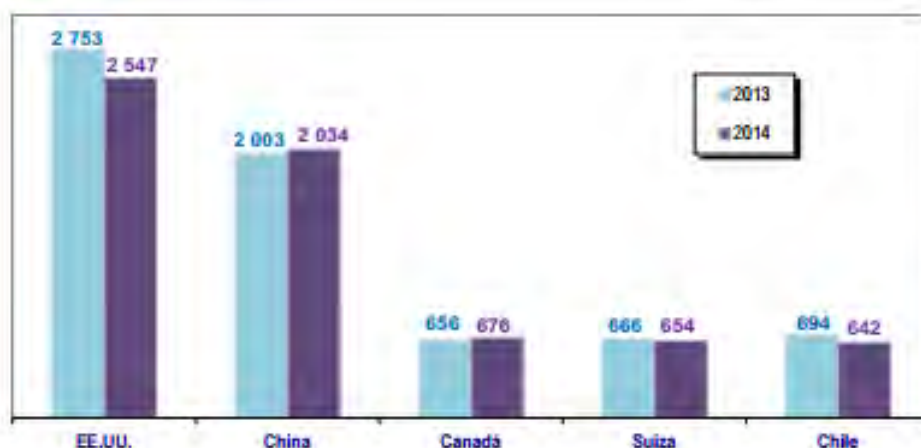


Figura 6. Exportación real según país de destino 2013 – 2014 en millones de dólares del 2002.

Tomado de “Evolución de las exportaciones e importaciones”, por INEI, 2015a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones-diciembre-2014.pdf>

Para 2015 se prevé un déficit en cuenta corriente similar al del año previo ya que el aumento de exportaciones netas compensaría los menores términos de intercambio.

La tasa de inflación en 2014 se ubicó en 3,2 por ciento reflejando principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Se estima que la inflación alcanzará la tasa de 2 % en el horizonte de proyección 2015-2016. Entre los eventos más probables que podrían desviar la tasa de inflación del rango meta fijado entre 1% y 3% destacan una mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, una mayor desaceleración de la demanda interna, un menor crecimiento mundial y la ocurrencia de choques de oferta (BCRP, 2015c).

Para potenciar el crecimiento del país a través de las exportaciones, el Perú cuenta con acuerdos regionales vigentes a la fecha como el Acuerdo de la Comunidad Andina (CAN) y

el Acuerdo de Mercosur, los que tienen como finalidad la reducción de aranceles al comercio de bienes, la liberalización de mercados de servicios, normas referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio. Adicionalmente se han firmado Acuerdos Multilaterales como el del Organismo Mundial de Comercio (OMC) y el Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacífico (APEC). Por otro lado Perú cuenta con Tratados de Libre Comercio (TLC) con países como Chile, Canadá, EEUU entre otros (MINCETUR, 2015a).

Tabla 10

Evolución ingreso de turistas extranjeros 2009-2014

Año	N° Turistas Extranjeros	%
2009	2,139,961	4%
2010	2,299,187	7%
2011	2,597,803	13%
2012	2,845,623	10%
2013	3,163,639	11%
2014 P/	3,206,477	1%

Nota. Adaptado de “PERÚ Llegada de Turistas 2004-2013 (Según País de Residencia)”, por MINCETUR, 2014a. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Tur_por_pais_2004_2013.xls.

Otra actividad que ha generado ingresos a la economía del país es el turismo. La Tabla 10 muestra la evolución de ingresos de turistas extranjeros desde el 2009 al 2014. Esta actividad ha crecido a tasas de 8% en promedio en los últimos seis años, con una importante desaceleración en el 2014 respecto del año anterior como consecuencia de la desaceleración que sufren las economías del mundo. Los turistas que ingresaron al país durante el 2014 provienen principalmente de América del Sur (55%), América del Norte (20%), Europa (17%), Asia (4%) y Otros (4%).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el INEGI(2014), la población mundial en el 2013 ascendió a 7,200 millones la

mayor parte (82.5%) se concentró en las regiones menos desarrolladas del mundo. Entre 1950 y el año 2000, la población se incrementó dos veces y media, llegando a un monto de 6 100 millones de personas en este último año. En el periodo comprendido entre 1965-1970, la tasa de crecimiento poblacional a nivel mundial registró un máximo histórico de 2%, el cual empieza a descender como consecuencia de una reducción generalizada de la fecundidad. En los quinquenios de 1990-1995 y 2010-2014 la tasa de crecimiento disminuyó de 1.52% a 1.15%, respectivamente. La mitad de la población se encuentra concentrada en 6 países: China, India, Indonesia; Pakistán, EEUU y en Latinoamérica Brasil quien en Latinoamérica tiene la mayor población, después Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú.

De acuerdo con el INEI (2014c), al 30 de junio de 2014, la población en el Perú ascendió a 30'814,175 personas. Durante el año 2013, la población se incrementó a una tasa de crecimiento anual de 1,13%. De acuerdo con las proyecciones de población, en el año 2021, los peruanos seremos 33'149,000 habitantes, con un crecimiento promedio anual de 325 mil habitantes. Mientras que, en el año 2050 la población ascenderá a 40'111,000 habitantes.

De acuerdo a lo indicado por el CEPAL (2013), la tasa de natalidad en Perú para el presente quinquenio (2010-2015) se estima alrededor de 19.8% y del 2020 al 2025 se proyecta una reducción a 18%. La tasa de mortalidad en dicho período es de 5.5% evidenciando una tendencia creciente para el próximo quinquenio y 5.9% para el período 2020 – 2025, así como la esperanza de vida entre 74 y 75.6 años y la tasa de mortalidad infantil se estima en una reducción de 18.3% a 14.5%.

Con relación a los niveles de pobreza en el Perú, la Tabla 11 muestra una importante disminución de la tasa nacional del 55.6% en 2005 al 25.8% en 2012, básicamente por el contundente crecimiento de los últimos años y se observa que ésta disminución es básicamente en la zona urbana. Del mismo modo la población en extrema pobreza se redujo

del 15.8% en el 2005 a 6% en el 2012, siendo el 1.4% en las zonas urbanas y 19.70% en las zonas rurales. Con la finalidad de reducir la pobreza extrema y prevenir los conflictos sociales, el gobierno peruano busca brindar igualdad de acceso a los servicios básicos, empleo y seguridad social tomando acciones de inclusión dentro de su plan(CEPAL, 2013).

Tabla 11

Evolución de los Índices de Pobreza y Desigualdad en el Perú entre el 2005 y el 2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Porcentaje población en situación de Pobreza	55.6	49.1	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8
Urbano	44.5	37	30.1	25.4	21.3	20	18	16.6
Rural	82.5	79.3	74	68.8	66.7	61	56.1	53.0
Porcentaje población en Pobreza extrema	15.8	13.8	11.2	10.9	9.5	7.6	6.3	6.0
Urbano	5.4	4	2.9	2.7	2	1.9	1.4	1.4
Rural	41	38.1	32.7	32.4	29.8	23.8	20.5	19.70
Gini del Ingreso promedio PC	0.51	0.49	0.50	0.48	0.47	0.46	0.45	0.44

Nota. Adaptado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2012. Informe Técnico”, por INEI, 2013, recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf

Perú es un país con gran diversidad cultural sustentado en la información de INDEPA(2010) quienes indicaron que existen 76 etnias, de las cuales 15 se encuentran en la región andina como mencionando a Cajamarca, Choccos, Chancas, Wari entre otros y 60 en la Amazonía y una en la costa. Respecto de la tasa de analfabetismo, CEPAL (2013) indicó que la tasa ha disminuido de 9.6% en el año 2005 a 6.2% en el año 2012, concentrado en la zona rural con el 15.9% comparado con el 3.3% de la zona urbana; demostrando que aún se deben enfocar estrategias para reducir esta brecha. Respecto a la educación, sólo un 22% cuenta con educación primaria, secundaria con el 44% y la población mayor de 16 años que alcanzan educación superior está en el orden del 28.4% en el año 2012.

Tabla 12

Situación del Empleo en el Perú

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Población en edad de trabajar (Miles de personas)	20,193	20,533	20,875	21,224	21,579	21,939
PEA (Miles de personas)	14,903	15,158	15,448	15,736	15,949	16,142
PEA adecuadamente empleado (Porcentaje)	32.7	36.9	40	42.3	44.8	48.01

Nota. Adaptado de "Población en edad de trabajar, según ámbitos geográficos", por INEI, 2012a y "Población económicamente activa, según ámbitos geográficos", por INEI, 2012b, recuperados de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupación-y-vivienda/>.

Tabla 13

Conflictos sociales en el Perú según tipo de conflicto a Diciembre 2014.

Tipo conflicto	Nº conflictos	%
Socioambiental	139	66.19%
Asuntos de gobierno local	23	10.95%
Demarcación territorial	15	7.14%
Comunal	9	4.29%
Asuntos de gobierno nacional	9	4.29%
Otros asuntos	6	2.86%
Laboral	5	2.38%
Asuntos de gobierno regional	4	1.90%
Cultivo ilegal de coca	0	0.00%
Electoral	0	0.00%
Total	210	100.00%

Nota. Adaptado de "Reporte de conflictos sociales N° 130", por Defensoría del Pueblo, 2014. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-130---Diciembre--2014.pdf>

Otro de los factores en la situación de Perú es el empleo, según la Tabla 12, se evidencia un aumento de la población en edad de trabajar desde el 2007 al 2012, al igual que el aumento de la Población Económicamente Activa (PEA), de acuerdo a lo indicado por INEI(2012b) e INEI (2012a).

Un tema social muy importante en el Perú que afecta la inversión privada son los conflictos sociales. Según la Defensoría del Pueblo(2014), en el país se registraron 210 conflictos sociales a Diciembre del 2014, de los cuales 160 se encuentran activos y 50

latentes. La Tabla 13 muestra que el 66.19% de los conflictos son socioambientales, siendo principalmente el 68.9% relacionados a actividades de minería, 13.7% hidrocarburos, 6.5% energéticos y 10.1% a otras actividades. La Figura 7 muestra que las regiones con mayor cantidad de conflictos sociales registrados son: Ancash (23), Apurímac (22), Puno (18), Cusco (16), Ayacucho y Cajamarca (14), Junín y Piura (12) y otras regiones (79).

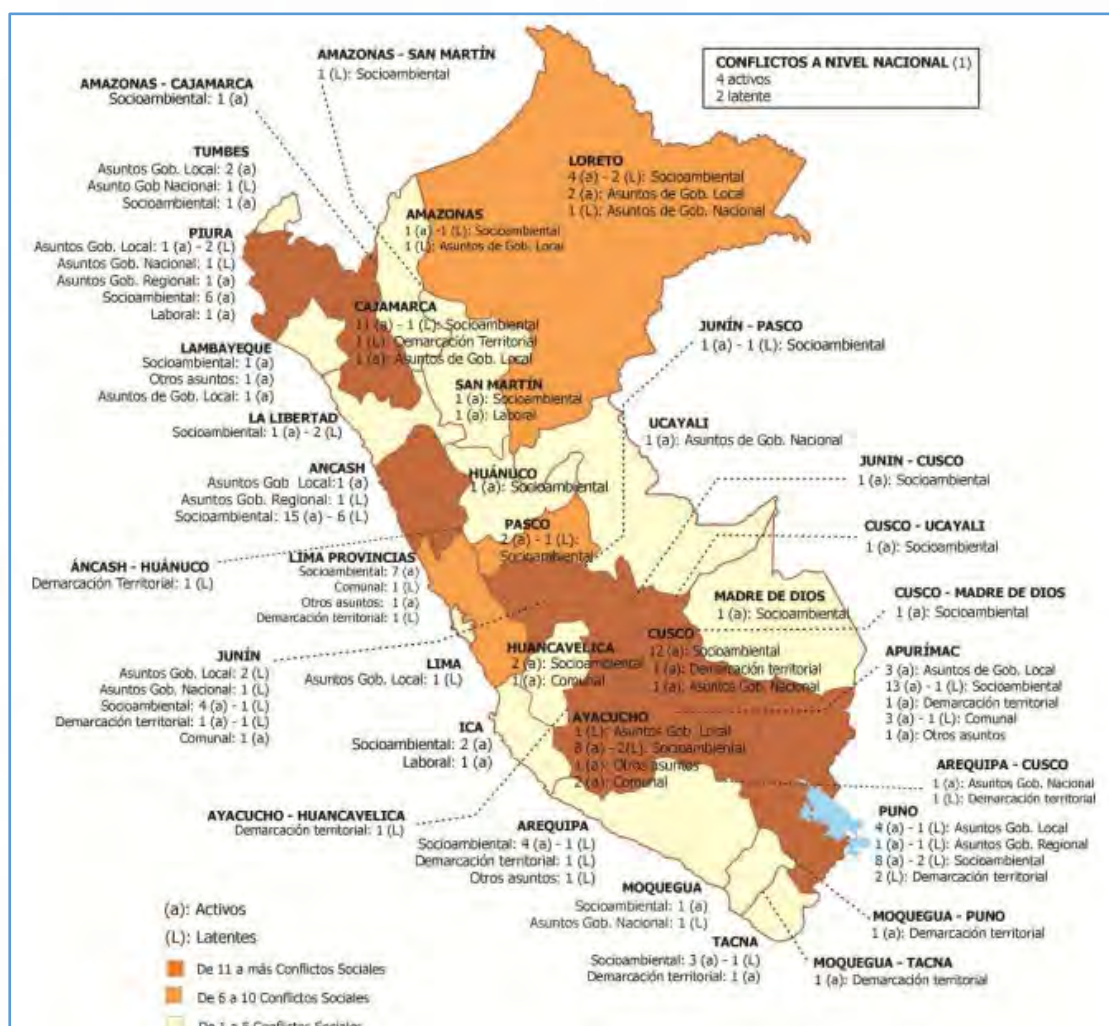


Figura 7. Conflictos sociales registrados por región según tipo y estado a Diciembre 2014. Tomado de "Reporte de Conflictos Sociales N°130", por Defensoría del Pueblo, 2014. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N--130---Diciembre--2014.pdf>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Uno de los pilares para el crecimiento de un país es el desarrollo de tecnologías. De acuerdo con la UNESCO(2010), el gobierno tiene la tarea de promover dentro de su presupuesto la asignación necesaria de recursos para la generación y transferencia de

conocimientos, adquisición de tecnologías y comercialización de productos y la investigación y el desarrollo experimental, actividades que contribuyen y acompañan el desarrollo de la economía de un país. Sin embargo en los últimos años la inversión para la investigación y desarrollo (I + D), proviene básicamente del sector privado y de instituciones educativas. La Tabla 14 muestra la poca inversión que realiza el Perú en I+D en comparación con otros países. De Perú, la UNESCO sólo cuenta con información hasta el 2004 y comparándolo con otros países de Latinoamérica, Perú y Colombia son los que menos inversión en este rubro tienen, y Brasil y Cuba son los que invierten más en I+D.

ElIMD(2014), indicó que uno de los principales retos del Perú en el 2014, es crear lineamientos y políticas que estimulen la investigación, dado que en el ranking global el Perú pasó al puesto 50 del 43 respecto al anterior, lo cual demuestra que es un país vulnerable para competir y asegurar el desarrollo sostenible que se requiere. Asimismo, señaló que señaló entre las principales debilidades del país la baja producción de investigaciones científicas, la cooperación tecnológica, la administración de la educación y las habilidades en tecnologías de la información.

El Perú cuenta con un Plan Nacional de Ciencia y tecnología 2006-2021 elaborado por elCONCYTEC(2006), el cual tiene como uno de sus principales objetivos al 2021 situar al país en el tercio superior del ranking mundial del Índice Tecnológico-IT, es decir situar al país entre los primeros 39 países, si se mantienen los 117 considerados actualmente. En 2005, Perú ocupó la posición 75 (tercio intermedio). Asimismo, plantea aumentar la inversión nacional en I+D como porcentaje del PBI a por lo menos 0.5% en el año 2015 y a 0.7% en el año 2021. Perú invirtió el 0.10% del PBI el año 2002. Este objetivo implica la variación de la composición de esta inversión, que pasaría en el caso de las instituciones públicas (sin considerar a la universidad pública) a 30.2%, para la inversión de las universidades a 46.7%, para la inversión empresarial a 14.9% y para las ONGs a 8.2%. Cabe

indicar que en el 2012 se promulgó un decreto legislativo que permite a las empresas deducir de su declaración anual de impuestos el 10% de sus ingresos netos, hasta un máximo equivalente a 300 UIT, para dedicarlos a gastos de I+D a fin de incrementar la participación del sector privado.

Tabla 14

Inversión en Investigación como Porcentaje del PBI

Año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
País											
Argentina	0.42	0.42	0.41	0.45	0.44	0.42	0.39	0.41	0.44	0.46	0.49
Australia	1.66	..	1.51	..	1.57	..	1.75	..	1.86	..	2.19
Austria	1.6	1.69	1.77	1.89	1.93	2.05	2.12	2.24	2.24	2.46	2.44
Belgium	1.76	1.83	1.86	1.93	1.97	2.07	1.94	1.87	1.86	1.83	1.86
Brazil	1.02	1.04	0.98	0.96	0.9	0.97	1.01
Bulgaria	0.58	0.52	0.55	0.55	0.51	0.46	0.48	0.48	0.49	0.46	0.46
Canada	1.65	1.66	1.76	1.8	1.91	2.09	2.04	2.04	2.07	2.04	2
Chile
China	0.57	0.64	0.65	0.76	0.9	0.95	1.07	1.13	1.23	1.32	1.39
China, Hong Kong	0.43	0.46	0.46	0.54	0.58	0.68	0.72	0.77	0.79
China, Macao	0.07	0.07	0.06	0.06	0.09	0.08
Colombia	0.3	0.27	0.11	0.11	0.12	0.14	0.14	0.14	0.14
Costa Rica	0.3	0.29	0.26	0.33	0.39	0.36	0.37	..	0.43
Cuba	0.35	0.4	0.5	0.46	0.48	0.57	0.56	0.58	0.6	0.55	0.44
Finlandia	2.53	2.71	2.88	3.17	3.35	3.32	3.36	3.44	3.45	3.48	3.48
France	2.27	2.19	2.14	2.16	2.15	2.2	2.24	2.18	2.16	2.11	2.11
Alemania	2.2	2.24	2.28	2.41	2.47	2.47	2.5	2.54	2.5	2.51	2.54
Irlanda	1.3	1.27	1.24	1.18	1.11	1.09	1.09	1.16	1.22	1.24	1.24
Israel	2.71	2.97	3.08	3.52	4.27	4.55	4.56	4.28	4.29	4.42	4.5
Italia	0.98	1.02	1.04	1.02	1.04	1.08	1.12	1.1	1.09	1.09	1.13
Japón	2.77	2.83	2.96	2.98	3	3.07	3.12	3.14	3.13	3.31	3.41
México	0.31	0.34	0.38	0.43	0.37	0.39	0.44	0.4	0.4	0.41	0.38
Holanda	1.98	1.99	1.9	1.98	1.94	1.93	1.88	1.92	1.93	1.9	1.88
Panamá	0.33	0.32	0.29	0.29	0.38	0.38	0.36	0.34	0.24	0.25	0.25
Perú	..	0.08	0.1	0.1	0.11	0.11	0.1	0.1	0.15
Corea del Sur	2.42	2.48	2.34	2.25	2.3	2.47	2.4	2.49	2.68	2.79	3.01
Singapur	1.34	1.43	1.75	1.85	1.85	2.06	2.1	2.05	2.13	2.19	2.16
España	0.81	0.8	0.87	0.86	0.91	0.92	0.99	1.05	1.06	1.12	1.2
Suecia	..	3.47	..	3.58	..	4.13	..	3.8	3.58	3.56	3.68
Suiza	2.59	2.47	2.82
Reino Unido	1.83	1.75	1.75	1.82	1.82	1.79	1.8	1.75	1.69	1.72	1.74
Estados Unidos	2.55	2.58	2.6	2.64	2.71	2.72	2.62	2.61	2.55	2.59	2.65
Uruguay	0.27	0.35	0.19	0.22	0.21	..	0.24	0.36

Nota. Adaptado de "Science, technology and innovation: Gross domestic expenditure on R&D (GERD), GERD as a percentage of GDP", de UNESCO, 2014. Recuperado de <http://data.uis.unesco.org>.

Según el CONCYTEC (2014), el presupuesto del gobierno peruano en el 2013 alcanzó los 676 millones de soles (US\$241 millones) para investigación e innovación empresarial y el presupuesto público del Sistema Nacional de Innovación Chileno superó los US\$1,037 millones, es decir por cada dólar que Perú invierte directamente en I+D Chile invierte 4.3 dólares. Asimismo indicó que el Perú sólo cuenta con 0.24 investigadores a tiempo completo por cada 1,000 participantes en la PEA, en comparación con Chile donde el ratio es de 2 por cada 1,000.

De acuerdo con el World Economic Forum (2014b), el Perú se encuentra en el puesto 65, en el reporte de competitividad global, el que evalúa a 144 países, con un valor de 4.2 (score 1-7). La Figura 8 muestra la calificación obtenida por el Perú en los 11 pilares que se evalúan, siendo las menores calificaciones en innovación, tecnología e instituciones y las mayores calificaciones en entorno macroeconómico y salud y educación primaria.

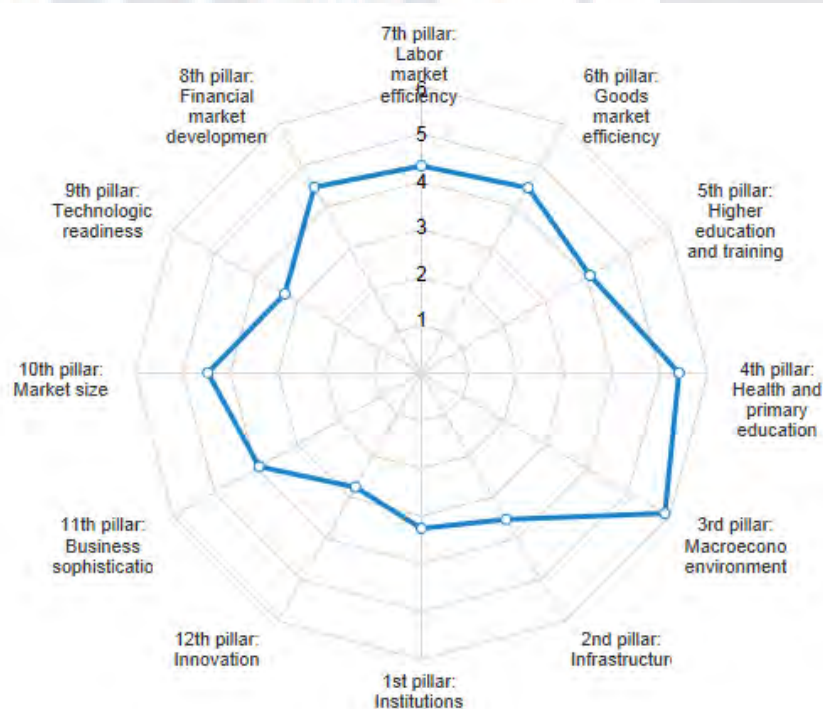


Figura 8. Performance Overview Perú 2014.

Tomado de "Competitiveness Rankings. Country Economy Profiles. Peru", por World Economic Forum, 2014a. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#indexId=GCI&economy=PER>

Siendo el Perú un país agroexportador es fundamental que se desarrollen tecnología

orientadas a la agricultura a fin de mejorar la calidad de los productos, reducir costos, y proteger los sembríos de las inclemencias de la naturaleza.

Según el Instituto Nacional de Innovación Agraria(2012), con relación al uso de tecnologías, se ha comprobado que la producción y rentabilidad de los cultivos se ven afectado por un mal control de plagas. Por ejemplo, en el café, la broca , es la principal plaga que afecta la calidad y niveles de productividad,para ello el INIA ha desarrollado dos tecnologías: la rehabilitación y fertilización en plantaciones de café y la denominada manejo integrado de la broca del café; las cuales han dado resultados favorables en plantaciones de la Región Junín. Los resultados de la aplicación de estas tecnologías han mostrado una mejora en la productividad del café hasta el 100% desde la primera campaña de aplicación de las tecnologías.

Respecto al cacao también se están trabajando tecnologías para adaptar este cultivo al cambio climático que se vive en el mundo, tales como el control etológico del chinche amarillo, uso de bioinsectidas en el control del chinche amarillo, aplicación de inductores de resistencia para el control de enfermedades, zanjas de infiltración, elaboración y aplicación de vióles, entre otros que permitirán el adecuado crecimiento del cultivo y el incremento de productividad(Ministerio de Agricultura y Riego, 2012).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente(2014a), el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras. Por su ubicación geográfica, Perú así como Ecuador se ve afectado por la Corriente del Niño, lo cual genera cambios en el clima, estos cambios son adicionales a los cambios generados a nivel mundial por la contaminación y algunos otros factores. La Corriente del Niño se caracteriza por un cambio en la temperatura de agua y modifica el clima en la costa lo que genera un impacto económico en las principales actividades económicas del país como son la pesca y la

agricultura. Al 2010 en los últimos 60 años el Fenómeno del Niño se ha presentado un total de 19 veces, siendo el último reportado en los años 2009-2010. Durante los años 1997-1998, 1982-1983 y 1972-1973 se presentaron los reportes con el mayor índice de medición y tuvieron un mayor impacto en las actividades del país(IPCC, 2007).

La deforestación y la minería ilegal son otros factores que afectan al Perú en términos de medio ambiente. Más de 50 mil hectáreas de bosques han sido destruidas por la minería informal, solo en Madre de Dios, convirtiéndola en la zona más afectada por la minería ilegal (Ministerio del Ambiente, 2014b). La contaminación de plomo, mercurio desechado a orillas del río genera intoxicación a la flora y fauna de las regiones del país.

Según el IPCC(2007), la generación de emisión y concentración de gases de efecto invernadero, se han incrementado en un 40%, generando un aumento en la temperatura mundial que tienen como consecuencia que algunas especies desaparezcan, algunas otras estén en peligro de extinción, generen problemas en la agricultura lo cual podría causar problemas de abastecimientos de los productos agrícolas, riesgo de desastres naturales y por tanto tendría un impacto directo en la economía mundial.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

D'Alessio (2013, p. 113) indicó que “esta matriz permite resumir y evaluar la información política, gubernamental y legal; económica y financiera; social, cultura y demográfica; tecnológica y científica; y ecológica y ambiental que da como resultado el análisis PESTE, para luego cuantificar estos resultados e identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno”.

3.5 La Región Pasco y sus Competidores

D'Alessio (2013, p. 125) indicó que “el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria, donde la organización compite, y desarrollar estrategias para muchas industrias. El

análisis de condiciones competitivas e industriales es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo compiten”.

Tabla 15

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Perspectivas de crecimiento económico favorable para el Perú en los próximos años	0.13	2	0.26
2	Implementación de medidas para atraer inversión por parte de Gobierno	0.11	2	0.22
3	Incremento del turismo de aventura en el país	0.08	2	0.16
4	Acuerdos comerciales internacionales vigentes que facilitan la exportación de productos	0.09	3	0.27
5	Incremento de la demanda de café a nivel mundial	0.08	3	0.24
Total Oportunidades		0.49		1.15
Amenazas				
1	Conflictos sociales en el país	0.09	1	0.09
2	La economía del país tiene una alta dependencia de la explotación minera	0.11	2	0.22
3	Poca inversión por parte del gobierno Central en ciencia y tecnología	0.10	1	0.10
4	Rebote del terrorismo y narcotráfico	0.06	2	0.12
5	Ocurrencia de fenómenos naturales	0.06	1	0.06
6	Alta dependencia económica de China y Estados Unidos	0.09	2	0.18
Total Amenazas		0.51		0.77
Total		1.00		1.92

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor de la Región Pasco es el Gobierno Nacional, quien se encarga de distribuir los recursos financieros y servicios a cada región del país, mediante los ministerio o instituciones públicas, por lo tanto el poder de negociación del Gobierno Regional de Pasco es bajo, ya que no tiene influencia significativa en la asignación de fondos por parte del Gobierno Nacional.

Adicionalmente la Región Pasco tiene proveedores de servicios básicos, entre ellos, la principal empresa que abastece agua a la región llamada EMAPA Pasco S.A y Electrocentro que abastece de luz a las principales ciudades. Ambas empresas son privadas, las cuales tiene la facultad de fijar tarifas, pero a la vez se encuentran reguladas por la superintendencia Nacional de Servicio de Saneamiento. Por ese motivo, la región de Pasco tiene un poder de

negociación bajo respecto a las empresas de servicios. Es crítico para el desarrollo de la región la apertura de nuevos competidores que abastecen de servicios básicos a la región, lo que podría poner en riesgo la inversión privada, los atractivos turísticos, la infraestructura educativa y de salud que son considerados como factores críticos de éxito para la región.

Con respecto a los proveedores de transporte, la Región Pasco cuenta con limitada oferta de empresas de buses que parten de la capital a la provincia de Cerro de Pasco y Oxapampa, entre las principales empresas se encuentran transportes Junín, San Pedro, Huallaga y en el caso de Oxapampa Bus Expreso Lobato. Como la oferta de transporte es limitada el poder de negociación de la Región de Pasco es bajo, ya que ellos tienen el poder de fijar las tarifas. La Región Pasco requiere mayor competencia en los proveedores de transporte, lo cual permita así mejorar el servicio que se brinda a los pobladores y a los turistas, reconociendo que el turismo corresponde a un ingreso importante para la región.

Según Webb y Fernandez Baca(2014), la red vial nacional cuenta con más del 50% de kilómetros sin estar pavimentado, respecto a la red vial departamental la Región Pasco cuenta con solo 6% de kilómetros pavimentados por último la red vial de la región cuenta con más del 98% sin pavimentar. La Región Pasco no cuenta con los requerimientos necesarios, retrasando las inversiones privadas, así como también exportaciones y la baja afluencia de turistas. El responsable de mejorar esta situación es el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, siendo el poder de negociación de la Región Pasco con esta entidad bajo.

La educación es otro factor crítico de éxito para la región, actualmente es deficiente, el porcentaje de personas de la región que alcanzan el nivel esperado de comprensión de lectura en la Región Pasco (MINEDU, 2012) fue de aproximadamente 25% y solo el 10% de la población alcanza el nivel deseado en matemática. La Región Pasco cuenta con un bajo poder de negociación con centros educativos y docentes privados que estén dispuestos en invertir y trabajar en la región respectivamente, a diferencia de la región pública que tiene un

poder de negociación medio ya que a pesar de que cuenta con injerencia, el Ministerio de Educación es el encargado de dar los lineamientos generales de la educación pública.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores de la región son las empresas mineras extranjeras y nacionales, debido a la riqueza de recursos minerales de la región. El poder de negociación de la región respecto a los compradores es alto ya que las empresas mineras les resulta atractivo en invertir.

En el caso del sector agrícola, siendo Pasco una región con cantidad de agricultores independientes, y no mucha presencia de cooperativas, el poder de negociación de la región respecto a los compradores de estos productos agrícolas es bajo, es decir, los compradores determinan el precio y condiciones de los productos. Por otro lado, respecto a la baja cantidad de hoteles o albergues en la Región Pasco, el poder de negociación de la región es alto, ya que los hoteles o albergues fijan las tarifas dependiendo si corresponde a temporada alta o baja y también si corresponde a fechas no laborales. Adicionalmente, como la región no cuenta con hoteles que brinde un servicio superior a uno considerado de tres estrellas, esto genera que los turistas no consideren como un atractivo turístico cuando visitan el país.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

De acuerdo a MINCETUR(2013) la Región Pasco ocupó el puesto 23 a nivel nacional de visitantes a la región, concentrando solo el 0.4% de del total de visitantes. Las principales regiones que ocupan el 58% de las visitas a nivel nacional son Lima, Ica, Arequipa y La Libertad. Mientras que la región siga con deficiencias para la accesibilidad a la región, como por ejemplo contar con un aeropuerto para aviones comerciales, o vías terrestres no asfaltadas, los visitantes no visitarán la región, además se debe tener en cuenta la deficiencia hotelera que se ha mencionado anteriormente.

A pesar que las condiciones para promocionar el turismo en la región no son las

mejores, existe un gran potencial para que el Gobierno Regional de Pasco desarrolle en dicho rubro, trabajando en conjunto con la inversión privada para atraer cadenas hoteleras que inviertan en la región como trabajar con el Ministerio de Transporte y/o provias para el mejoramiento de las zonas viales para el acceso a la región.

Con respecto a los productos agrícolas sobre todo el café que se produce en Oxapampa, este es un producto orgánico, que a pesar que es un producto commodity, podrá ser más valorado y pagar un mejor precio porque el tratamiento que le ofrecen al cultivo de dicho producto.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La Región de Pasco no cuenta con amenazas de nuevos competidores, los que sí podría ocurrir es que otras regiones se desarrollen en sectores como minería, agricultura y turismo más rápido que la región de Pasco.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Se podría considerar como competidores a otras regiones como Cajamarca, Ancash y Moquegua que cuentan con minerales atractivos para la inversión privada. Para este caso, la rivalidad entre los competidores es alta, ya que dependerá de las facilidades de condiciones que la región ofrezca.

Respecto a la agricultura, sobre todo al café que exporta la Región Pasco al igual que Junín, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Cusco la rivalidad es alta, ya que se trata del mismo producto, que solo depende del precio u otras condiciones de ventas. Esta situación se podría revertir si es que la Región Pasco aprovecha las condiciones geográficas y climatológicas que permiten contar con un producto diferenciado, es importante tener en cuenta que en el 2014 la provincia de Oxapampa obtuvo el premio del mejor café orgánico, lo cual si la Región Pasco lo sabe aprovecha diferenciaría el producto y podría revertir la situación anterior descrita (“El mejor café del 2014 en el Perú está en Pasco,” 2014).

La rivalidad que la Región Pasco respecto al sector turismo es bajo, ya que hay regiones que presentan mejor calidad de servicios hoteleros. Otro problema que enfatiza la competencia con otras regiones es el complicado acceso vial que tiene la Región Pasco, eso desanima a los turistas nacionales e internacionales de visitar la región a pesar de conocer los atractivos turísticos con los que cuenta, como Pozuzo. Según Centrum (2012), la Región Pasco se encuentra en la posición 20 en el factor de turismo sin tener una mejora significativa contra el 2010 que estaba en la posición 21. En el ICRP, el factor de turismo, encontrándose dentro del Pilar Infraestructura, se analiza la cantidad de hoteles de una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas, como también el número de albergues u otros establecimientos.

3.6 La Región Pasco y sus Referentes

Podemos considerar como referente para la región Pasco a las ciudades de Antofagasta en Chile y Zacatecas en México, ambos lugares son considerados zonas con alto nivel del sector minero. De acuerdo a Consejo Minero (2013), en la zona de Antofagasta se ubican las empresas productoras de cobre, entre ellas, Codelco que pertenece en su totalidad al estado chileno y es la principal productora de mundo de cobre. La región de Antofagasta según el Gobierno Regional de Antofagasta (2015) tiene 493,984 habitantes representando el 3.3% de la población total del país, porcentaje bajo al igual que Pasco que tiene 1% del total de la población de Perú. Además la región solo tiene 2.3% ha habitante rurales, los demás es población urbana. Los sectores más dinámicos de la región son la energía, agua, construcción y servicios financieros debido al impulso que ha tenido la producción minera. Respecto a clima, la región tiene un clima bastante seco y árido, la región de Antofagasta se extiende en 126,440 Km², presentando el 16.7% del territorio nacional y posee un clima desértico, con variaciones de mar a cordillera. Por último, está situada a 1,300 km de la capital del país, limita con la región de Tarapacá al norte, al sur con atacama, al este con argentina y Bolivia y al oeste con el Océano Pacífico, cuenta con la carretera Panamericana Ruta 5 que se

encuentra totalmente pavimentada a excepción de la comuna de Ollage. La región además cuenta con un servicio ferroviario FCAB que abarca todo tipo de carga, y este también se vincula con Argentina y Bolivia. La región cuenta con seis puertos de los cuales el puerto de Mejillones y Tocopilla son los que presenta mayor movimiento relacionado a la exportación, por último la región dispone de dos aeropuertos para pasajeros y carga, el aeropuerto Cerro Moreno y Antofagasta, y el aeródromo El Loa de Calama.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística(2013), la región de Antofagasta presenta la segunda región con mayor ingreso mensual de los hogares de aproximadamente USD 1,001.90 a octubre del 2010. Además de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística(2008), la producción de cobre en el 2007 fue concentrado por 56.7% de la región de Antofagasta, seguido por Tarapacá con 11.6% y Atacama con solo 8.2% de la producción. Además, de acuerdo a cifras del Banco Central, el aporte del PIB minero en el 2006 en cifras provisionales de las región de Antofagasta fue de 55.7%. Por último el Instituto Nacional de Estadística (2013), indicó que la tasa de desempleo de la región al 2014 es de 5.4% menor a la tasa de desempleo del país que es de 6.1% para el mismo año.

La segunda región que se evaluará como referente es Zacatecas en México. El INEGI (2012) indicó que el clima de la región es semiseco a excepción de noroeste que el clima es seco y árido, la temperatura promedio es de 16 grados. Además de acuerdo a INEGI (2015) la población al 2010 es de 1'490,668 habitantes, representando aproximadamente el 1.3% de la población total del país. La población de Zacatecas se encuentra al centro de México, limitando al norte con Durango, al oeste con Jalisco, al sur con Aguascalientes y al este con San Luis Potosí, Nuevo León y Coahuila de Zaragoza. Adicionalmente de acuerdo a INEGI(2013a), Zacatecas tiene una extensión de 75,040 km² que representa el 3.83% del total del país y se encuentra a 2,850 metros sobre el nivel del mar, por estar al centro del país la región no tiene salida al mar. Además, el porcentaje de población que cuenta

con agua potable es de 94.1%, con servicio de desagüe de 87.5% y electricidad de 98.3% y la tasa de analfabetismo es de 5.5% al 2010, menor a la Región Pasco. La población económicamente activa de la región al 2014 es de 635,345 aproximadamente el 42% de la población, la tasa de desocupación de la región al 2010 es de 5.26%.

El INEGI (2013b) señaló que los principales productos que extraen son el zinc y el plomo, representando aproximadamente 48% y 53% de la extracción total del país, adicionalmente la participación del valor agregado bruto del sector minero en el sector industrial al 2009, Zacatecas representaba el 19.1% del total del país, siendo la segunda región Baja California Sur con 7.8%, por último, la aportación del PBI nacional es de solo 1%. Por último, el salario medio de la región de Zacatecas es de 245.3 pesos mexicanos diarios, por debajo del promedio nacional que es de 282.1, esto representa aproximadamente 485 dólares americanos mensuales. Zacatecas posee un aeropuerto internacional y 671 kilómetros de vías férreas, además de cuenta con 5 carreteras principales que se comunican entre Zacatecas con Monterrey, Zacatecas con Guadalajara, Zacatecas con San Luis de Potosí, Zacatecas con Ciudad de México y Zacatecas con Torreón.

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

Sobre la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), D'Alessio(2013, p. 133) indicó que “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 MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial”

La Tabla 16 muestra la Matriz Perfil Competitivo para la Región Pasco, la selección de las regiones se dio en función de los principales competidores de Pasco en el sector minero.

Las regiones con las que se ha comparado Pasco son, (a) Cajamarca, (b) Ancash, (c) Moquegua y (d) Junín, de acuerdo al análisis la Región Pasco cuenta con la menor puntuación ponderada de acuerdo a los factores de éxito seleccionados, obteniendo 1.74 puntos y la región más desarrollada en estos factores es Moquegua que obtuvo 2.57 puntos. Los factores de éxito más bajos para la Región Pasco son (a) la inversión privada, (b) la riqueza de los minerales y (c) los servicios básicos.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Determinantes de Éxito	Pasco			Cajamarca		Ancash		Moquegua		Junín	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Seguridad ciudadana	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Inversión privada	0.18	1	0.18	2	0.36	2	0.36	3	0.54	2	0.36
Atractivos turísticos	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18
Riqueza de minerales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Infraestructura vial	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Infraestructura educativa y salud	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12
Innovación tecnológica	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
Servicios básicos	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		1.74		2.04		2.45		2.57		1.97

D'Alessio (2013, p. 151) indicó que “el benchmarking con las organizaciones que manejan las mejores prácticas en el sector global son útiles para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la industria.”

Pasco es una región principalmente minera, que a lo largo de los años ha explotado estos recursos de una manera irresponsable, poniendo en riesgo la salud y la vida de sus pobladores. La Región Pasco cuenta con una geografía y condiciones climáticas aptas para potenciar el desarrollo de la agricultura y sus cultivos orgánicos como el café. Asimismo, en

la provincia de Oxapampa, existen diversos atractivos turísticos que falta ser explotados. Debido a lo antes indicado, se ha considerado dos regiones latinoamericanas que tienen como actividades principales la minería y el turismo: Antofagasta en Chile y Zacatecas en México, las cuales tienen un mayor nivel de desarrollo que la Región Pasco, como se muestra en la Tabla 17.

Según el Instituto Nacional de Estadística(2013), la principal actividad económica de Antofagasta es laminería, actividad que representa más del 65% del Producto Interno Regional. Los principales yacimientos de cobre estatales son de Chuquicamata, la mina a tajo abierto más grande del mundo, y Radomiro Tomic, y en los yacimientos privados destacan La Exótica y La Escondida. En la región también se extraen otros minerales como la plata, molibdeno, oro, litio, hierro, yodo, entre otros. Debido a la explotación de éstos minerales y el desarrollo alcanzado, Antofagasta cuenta con el PIB per cápita más elevado del país, llegando a los USD 37, 205 en el 2012. Respecto al turismo la zona de San Pedro de Atacama y sus alrededores se han convertido en lugares reconocidos internacionalmente por sus bellos parajes naturales.

Según la Secretaría de Economía de México(2015), la actividad minera en Zacatecas representa el 21% del PBI regional y cuenta con diversidad de yacimientos se ubicados en los 57 municipios del estado, siendo los más importantes Chalchihuites, Sombrerete, Zacatecas y Fresnillo. Zacatecas es el principal productor de plata en el país representando el 52% y el 7% de la producción mundial. Zacatecas cuenta con un atractivo turístico especial debido a que se encuentran entre dos imponentes montañas: el cerro de la Bufa y el cerro del Grillo. Asimismo, en ésta región coexiste una exótica mezcla de los museos más finos de México y de verdes parques que ofrecen inmejorables vistas.

Tabla 17

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Pasco		Antofagasta/ Chile		Zacatecas/ México	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Seguridad ciudadana	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39
2 Inversión privada	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72
3 Atractivos turísticos	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4 Riqueza de minerales	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5 Infraestructura vial	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
6 Infraestructura educativa y salud	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7 Innovación tecnológica	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
8 Servicios básicos	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		1.74		3.54		3.41

3.8 Conclusiones

Se puede concluir que en cuanto a la competitividad de Pasco esta no es satisfactoria y podría mejorar, necesita replantearse sus actuales estrategias para poder elevar su nivel de competitividad con respecto no solo a sus vecinos regionales sino a sus pares extranjeros. Es de suma importancia el incremento de servicios e infraestructura que servirán como soporte para la mejora del comercio, minería y agricultura entre los principales.

En el índice de competitividad en donde se analizan las condiciones en que se desarrollan las economías con el fin de comparar las ventajas competitivas que tiene cada región, el Instituto Peruano de Economía (2014), al 2012 situaba a la región Pasco en el ranking 14 con un ICR de 4,6, encontrándose por encima de San Martín, Cajamarca, Amazonas, Ucayali, Puno, Ayacucho, Apurímac, Huánuco, Huancavelica y Loreto, mostrando su tendencia con el mejor posicionamiento. Sin embargo se tienen que instaurar estas nuevas políticas que lleven al cumplimiento de los objetivos de la región para que su avance se dé y mejore su competitividad.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio(2013, p. 170)indicó que “la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades”. Por ese motivo, el análisis AMOFHIT permite identificar dichas fortalezas y debilidades en base a un enfoque multidimensional sobre distintos aspectos de la organización, en este caso de la Región Pasco. A partir de este análisis se elaboró la Matriz Evaluación de Factores Internos, MEFI, que indica además el nivel de vulnerabilidad del sector.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis Interno para el departamento de Pasco se realizará en base a las ocho áreas funcionales del ciclo operativo (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología de investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Gobierno Regional de Pasco es el encargado de la administración y gerencia de la región, siendo el Consejo Regional el máximo organismo de la región. El Consejo Regional se encuentra estructurado por cinco gerencias las cuales se dividen en: (a) planeamiento presupuestal y acondicionamiento territorial, (b) desarrollo económico, (c) desarrollo social, (d) infraestructura, (e) recursos naturales y gestión del medio ambiente, además existe la subgerencia de Regional de Daniel Carrión y Oxapampa. Asimismo, la Región Pasco cuenta con: (a) un órgano de control institucional, (b) un consejo de coordinación regional, (c) una dirección general de administración, (d) una dirección regional de asesoría jurídica y (e) una procuraduría pública regional. Gobierno Regional de Pasco (2012). La Figura 9, muestra la estructura del Gobierno Regional de Pasco a partir del 2012.

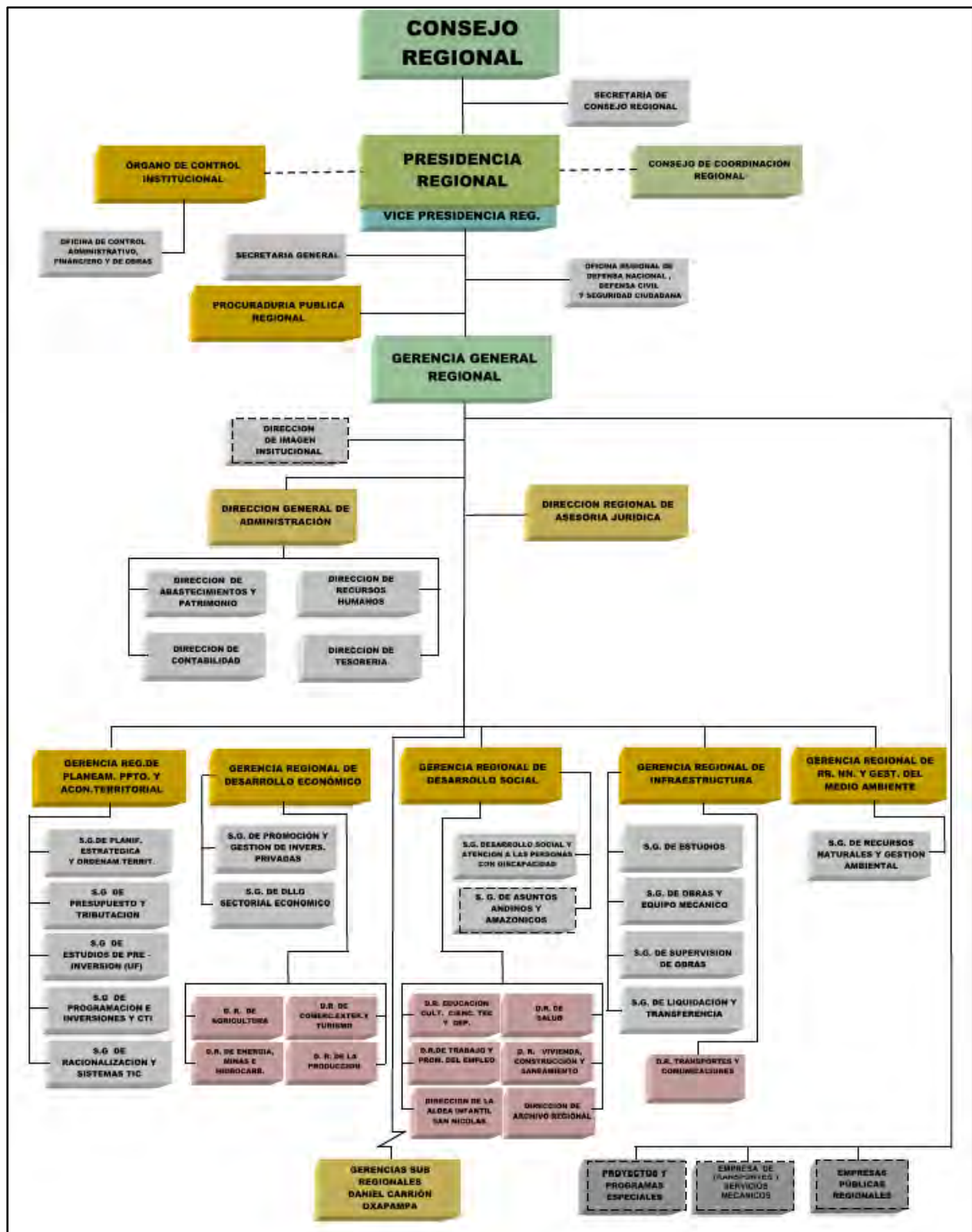


Figura 9. Estructura del Gobierno Regional de Pasco
Tomado de Gobierno Regional de Pasco, 2012.

Los objetivos estratégicos de la Región Pasco (Gobierno Regional de Pasco, 2008)

son los siguientes:

1. Reducir la pobreza y la desigualdad social.
2. Acceso universal a la salud en forma gratuita, continua, oportuna y de calidad.
3. Impulsar la modernización y calidad de la educación, garantizando el acceso universal a la educación inicial y primaria.
4. Desplegar la infraestructura en educación, salud, saneamiento, vivienda y electricidad.
5. Mejorar la producción y productividad agropecuaria, forestal y acuícola en la región.
6. Promover la actividad turística, como base de una oferta articulada e integrada a la economía regional e interregional.
7. Promover la integración vial regional sostenible.
8. Fortalecer un Gobierno Regional eficiente, moderna y transparente al servicio de las personas y sus derechos.
9. Desarrollar las acciones de Gobierno Regional en base a un planeamiento estratégico.
10. Garantizar el derecho de los ciudadanos a solicitar y recibir información adecuada por parte del Gobierno Regional.
11. Alcanzar la conservación ambiental y el uso racional de los recursos naturales.
12. Proteger a la población entre desastres naturales y otras amenazas sociales.

Las principales funciones del Gobierno Regional de Pasco son las siguientes: (a) normativa y reguladora, (b) planeamiento, (c) administrativa y ejecutora, (d) promoción de la inversión y (e) supervisión, evaluación y control. El Gobierno Regional de Pasco tiene a su cargo las provincias de Pasco, Oxapampa y Daniel Alcides Carrión. El actual presidente del Gobierno Regional de Pasco es el Sr. Teodulo Quispe Huertas. Cabe mencionar, que el ex presidente regional el Sr. Klever Meléndez se encuentra preso por posibles actos de corrupción, soborno y falsificación de firmas.

De acuerdo al índice de competitividad regional del Instituto Peruano de Economía (Instituto Peruano de Economía, 2014), la Región Pasco se encuentra en la ubicación número

quince de las veinticuatro regiones a nivel nacional, bajando de lugar en una posición respecto al año 2013, asimismo la Región Pasco ubica la octava posición dentro del ranking de competitividad referente a la percepción de la gestión pública, dichos indicadores demuestra una débil eficiencia del personal profesional encargado de la región en gestionar adecuadamente la región. Además, en el indicador del PBI la Región Pasco se ubica en la posición número diecisiete respecto a las veinticuatro regiones empeorando en dos posiciones respecto al año 2013, es decir la región muestra una desaceleración económica en el año 2014. Por último, respecto al sector de instituciones la Región Pasco se ubica en la posición diez en el año 2014, bajando una posición respecto al año 2013, esto se debe principalmente al aumento de la percepción de corrupción de la Región Pasco, a los conflictos sociales de la zona y a la baja ejecución de la inversión pública.

La Región Pasco tiene como fortaleza que el gobierno regional cuenta con una adecuada estructura organizacional, pero a la vez su gran debilidad son los hechos de corrupción dentro del mismo gobierno regional, lo cual es percibido por la población y reflejado en los índices de competitividad. La corrupción que ha existido en el gobierno regional pone en peligro el crecimiento y desarrollo de la región.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La principal fuente de ingresos de la Región Pasco proviene de la minería. De acuerdo a INEI(2015c), el aporte económico generado por el sector minero de la Región Pasco en el año 2013 ascendió a S/. 128'872,727, la cual representa el 2.88% respecto del total nacional generado. Respecto del canon minero, este ascendió a S/. 90'142,507 (2.36% del total nacional). La situación minera para el 2014 se mostró desfavorable en comparación a años anteriores, principalmente por la disminución de la inversión minera de la zona en 36%, pasando de USD 572.35 millones del año 2013 a USD 366.55 millones en el año 2014 según el Ministerio de Energía y Minas(2014b), debido también a la menor producción de zinc,

afectando directamente al desarrollo de la región. Una importante oportunidad para el Gobierno Regional de Pasco es incrementar la inversión privada.

En lo referente al sector agrícola, es importante el desarrollo de pequeños productores para cultivar café en la zona de Villa Rica en la provincia de Oxapampa, el cual fue elegido como el mejor café del 2014. La provincia de Oxapampa cuenta con las condiciones climáticas y la altitud necesaria para cultivar un café orgánico de calidad. La provincia de Oxapampa se ubica a 1,800 metros sobre el nivel del mar, siendo ideal para cultivar café de calidad, el cual debe cultivarse aproximadamente 1,700 metros sobre el nivel del mar.

Asimismo, se observa en la Región Pasco el desarrollo del cultivo del cacao orgánico en la provincia de Palcazu en la provincia de Oxapampa. El Perú es el segundo productor mundial del cacao orgánico y cuenta con una alta variedad de cacao a nivel mundial. Ambos productos son un potencial de desarrollo para el sector agrícola y para la región de Pasco (“El mejor café del 2014 en el Perú está en Pasco,” 2014).

De acuerdo al INEI(2015c)la superficie de cosecha del café en la Región de Pasco en el 2012 fue de 9,39 hectáreas, representando solo un 2.55% de la superficie total cosechada del Perú, además en el 2013 la región de Pasco no registra superficie cosechada debido a la plaga de la roya amarilla. Además se observa un crecimiento significativo desde el 2010 al 2012 en la producción de café pasando de 5, 818 a 9,596 toneladas en el 2012, es decir un crecimiento de 65%, a pesar de eso respecto a la producción de café a nivel nacional la Región de Pasco solo representa el 3%. La Tabla 18 muestra la superficie y producción de café de la región de Pasco y del Perú del 2009 al 2013.

En el sector turismo, la Región Pasco cuenta con importantes atractivos turísticos, ubicados en la zona ceja de selva y selva en Oxapampa como la catarata de León y la catarata de El Encanto, además del Parque Nacional de Yanachaga – Chemillen que cuenta con una diversidad de especies vegetales como orquídeas, arboles como el roble, cedro y nogal,

además de la iglesia de Santa Rosa ubicada en la plaza de armas de Oxapampa. Al norte de Oxapampa, se ubica el pueblo de Pozuzo, el poblado se caracteriza por estar integrado por inmigrantes alemanes y austriacos en su mayoría, la zona cuenta con una peculiar infraestructura de casonas antiguas. En la zona de sierra de la Región Pasco se ubica el Bosque de Piedras, que cuenta con un conjunto de rocas con diferentes formas humana y animal, la laguna de Punrún, el museo Daniel A. Carrion, las iglesias San Pedro de Ninacaca y de Inmaculada Concepción de Vicco, los baños termales de Calera ubicados en la localidad de Hauyllay al interior del bosque de Piedras, donde la temperatura del agua puede alcanzar los 60°C y los nevados de Huaguruncho ubicados en la localidad de Huachón a 66 Km de la ciudad de Cerro de Pasco. En la zona se pueden ubicar importantes glaciales como son el Jacahay (5,180 m.s.n.m), Ranrajanca (5,180 m.s.n.m), Carhuaraj (5,160 m.s.n.m) y el Icatama (5,130 m.s.n.m).

Tabla 18

Superficie Cosechada y Producción de Café

Indicador	Departamento	2009	2010	2011	2012	2013
Superficie cosechada (Hectáreas)	Perú	342,621	349,633	367,096	390,523	-
	Pasco	7,814	7,709	7,766	9,939	-
	% Participación Pasco /Perú	2.28%	2.20%	2.12%	2.55%	0.00%
	% Crecimiento Pasco		-1.34%	0.74%	27.98%	0.00%
Producción de café (Toneladas)	Perú	243,479	279,199	327,927	320,164	255,857
	Pasco	5,818	6,706	7,847	9,596	7,197
	% Participación Pasco /Perú	2.39%	2.40%	2.39%	3.00%	2.81%
	% Crecimiento Pasco		15.26%	17.01%	22.29%	-25.00%

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

La calidad y cantidad de hospedaje de la Región Pasco debe mejorar sustancialmente, debido a que en la provincia de Oxapampa solo se cuenta con un hotel de tres estrellas llamado Hotel Yanachaga de Oxapampa, además de la posada Edelweiss que es muy conocida en la zona. Asimismo, en la provincia de Cerro de Pasco la situación es similar, los mejores hoteles de la zona son Hotel Altavista y Hotel Yaban de tres estrellas, además del

Hotel Señorial que es muy conocido en la zona, la Región Pasco debe promover la inversión privada para el desarrollo hotelero de la región.

De acuerdo a MINCETUR(2015b), en el año 2014 el número de establecimientos en la provincia de Oxapampa es de 109, con un total de 1150 habitaciones, es decir un promedio de 10 habitaciones por establecimiento y el número de cama es de 2139. La tasa neta de ocupabilidad de habitaciones (TNOH) a diciembre 2014 fue de 17.04% en el mes, mientras que la tasa neta de ocupabilidad de camas (TNOC) es de 12.10% al mes. El promedio de permanencia de un turista nacional es de 1.09 días, mientras el turista extranjero se queda 1.74 días. La Tabla 19 muestra la evolución de número de establecimientos, habitaciones y cama, como también el ratio de ocupabilidad de habitaciones y camas del 2010 al 2014.

Tabla 19

Número de Establecimientos, Habitaciones, Camas y Ratios de Ocupabilidad de la Provincia de Oxapampa.

Provincia de Oxapampa	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
Número de establecimientos	93.00	96.00	101.00	108.00	109.00
Número de habitaciones	1,093.00	1,180.00	1,156.00	1,104.00	1,150.00
Número de plazas - cama	2,038.00	2,177.00	2,181.00	2,050.00	2,139.00
TNOH en el mes (%)	10.53%	11.89%	15.61%	13.60%	17.04%
TNOC en el mes (%)	7.24%	9.14%	10.50%	7.94%	12.10%

Nota. Tomado de “Indicadores mensuales de Capacidad y uso de oferta de alojamiento” por MINCETUR, 2015b. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

Como fortalezas la Región Pasco cuenta con gran riqueza de atractivos turísticos en la zona de ceja de selva y selva, con diversidad de especies vegetales y cataratas; y en la sierra con bosques de piedra y glaciales. Adicionalmente cuenta con condiciones tanto geográficas y climáticas para el cultivo de café y cacao. A pesar de ello, presenta como debilidades infraestructura hotelera insuficiente y no adecuada para la afluencia de turistas de todo nivel económico, asimismo, a pesar de contar con todas las condiciones y gran demanda potencial a nivel mundial, el cultivo de café y cacao no están desarrollados en la región.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La principal actividad económica de la Región Pasco es la minería, representando el 44.3% de valor agregado de la Región en el año 2012, siendo la empresa minera Volcán la principal empresa de la región que emplea aproximadamente a 2,700 personas de la Región Pasco al año 2013. Asimismo, Volcán trabaja con empresas especializadas en la zona, estas empresas se encargan de brindar apoyo en proyectos de crecimiento y en operaciones brindando 12,000 empleos adicionales a pobladores de la región. Los principales metales que se extraen de la Región Pasco son el zinc, el plomo y la plata, representando el 21% de la producción de zinc, el 25% de la producción de plomo y el 18% de la producción de plata a nivel nacional. En la Tabla 20, se muestra la disminución en la producción minera entre los años 2013 y 2012.

Tabla 20

Producción minera de la Región Pasco

Mineral	2013	2014	Var (%)
Zinc (TMF)	285,135.00	259,392.00	-9.03%
Plata (KGF)	970,291.00	980,962.00	1.10%
Cobre (TMF)	39,969.00	60,213.00	50.65%
Plomo (TMF)	89,989.00	81,824.00	-9.07%
Oro (GRSF)	904,838.00	1,028,264.00	13.64%

Nota. Tomado de “Pasco. Síntesis de Actividad Económica, Diciembre 2014” por elBCRP, 2014b. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2014/sintesis-pasco-12-2014.pdf

En el sector agropecuario la Región Pasco ha crecido en los dos últimos años 4.3% en el año 2013 y en el 2014, sólo 1,2 %, ante el mayor dinamismo observado en la parte agrícola (6,7%), y con una importante disminución de la actividad pecuaria (-12%), de acuerdo alBCRP(2014b). Los principales productos agrícolas que se cultivan en la Región Pasco son la papa, el plátano, la yuca, la granadilla, el café y el maíz choclo. La mayor parte de la producción agrícolas se da para satisfacer la demanda interna de la región, solo el 4.4% de la producción total de la Región Pasco corresponde a productos que se exporta, como el café, el

maíz amarillo duro y el cacao. Respecto al sector pecuario la Región Pasco creció en el año 2013 apenas 0.9%, los principales productos son la leche, vacuno y porcino, que son utilizados para el consumo interno de la región. En la Tabla 21, se muestra la producción en miles de toneladas de los productos pecuarios de la región. Se puede apreciar que la producción de carne de porcino y de leche ha disminuido respecto al año 2012, esto se debió principalmente a problemas climatológicos en la zona.

Tabla 21

Producción Agropecuaria de la Región Pasco (en Miles de Toneladas)

Productos	2013	2014	Var.
Agrícola			
Orientada al mercado externo			
Café	7.20	5.40	-25.00%
Maíz duro	6.80	6.80	0.00%
Cacao	0.60	1.00	66.67%
Orientada al mercado interno			
Papa	85.20	114.30	34.15%
Plátano	97.20	114.00	17.28%
Yuca	74.20	66.50	-10.38%
Granadilla	29.00	28.60	-1.38%
Maíz cholo	10.60	7.40	-30.19%
Olluco	6.10	6.10	0.00%
Pecuario			
Carne vacuno	4.00	3.20	-20.00%
Carne ovino	0.90	0.80	-11.11%
Carne porcino	1.90	1.70	-10.53%
Leche	24.60	24.10	-2.03%

Nota. Tomado de "Pasco. Síntesis de Actividad Económica, Diciembre 2014" porBCRP, 2014b. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2014/sintesis-pasco-12-2014.pdf.

El sector agropecuario de la Región Pasco muestra una dependencia directa entre la cantidad de producción y las condiciones climatológicas de la zona, esto genera cierta inestabilidad para el desarrollo de la región y directamente para la población dedicada a dicho sector. Además, la región cuenta con una excelente oportunidad de crecimiento para exportar mayor cantidad de productos agrícolas, en especial el café orgánico que se produce en la ceja de selva de Oxapamapa y Villa Rica, el maíz amarillo duro en la provincia de Oxapampa y el

cacao que se produce en el distrito de Palcazú provincia de Oxapampa.

El número de turistas nacionales que arribaron a la Región Pasco en el año 2013 fue de 217,349 personas, presentado una disminución de 1.73% respecto al año anterior (INEI, 2015c). Los meses con mayor afluencia a la Región Pasco fueron entre los meses de Mayo a Julio del 2013. Respecto al número de arribos de turistas extranjeros en el año 2013 se registraron 1,715 visitantes a la Región Pasco, representando un crecimiento de 12% respecto al año 2012. El número de turistas extranjeros que arribaron al país en el año 2013 fue de 3.16 millones de personas, es decir solo el 0.04% de ellos visitaron la Región Pasco. A pesar que a Región Pasco cuenta con atractivos turísticos, el nivel de visitas de turistas extranjeros a la región es bajo, se puede concluir que existe una excelente oportunidad para la región en promocionar la visita de la región.

La provincia con mayores atractivos turísticos es Oxapampa, la cual ha venido incrementando el arribo de turistas nacionales como extranjeros en los últimos años. La Tabla 22 muestra la evolución de arribos de turistas nacionales y extranjeros del 2010 al 2014, el cual muestra un crecimiento 32.57% para el caso de turistas extranjeros y 7.82% para el caso de los nacionales.

Tabla 22

Arribo de Turistas Nacionales y Extranjeros a Oxapampa 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Nº Turistas Extranjeros	1,046	1,298	1,130	1,351	1,791
% Variación		24.09%	-12.94%	19.56%	32.57%
Nº Turistas Nacionales	54,512	61,998	74,387	70,014	75,488
% Variación		13.73%	19.98%	-5.88%	7.82%

Nota. Tomado de “Resultados de encuesta mensual a establecimiento de hospedaje temporal” por MINCETUR, 2015b. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

El tajo abierto de la empresa Volcan se encuentra ubicado en el corazón de la ciudad de Pasco, el cual al 2008 contaba con 1.8 kilómetros de largo, dañando la infraestructura de las viviendas, la salud de los ciudadanos, la agricultura y ganadería de la región. De acuerdo

al Instituto de Defensa Civil, el 85% de las viviendas que se encuentran alrededor del tajo son inhabitables, además la población sabe que en poco tiempo deberán abandonar sus viviendas a causa del tajo. Asimismo, un estudio realizado entre Centromin Perú y el Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú indicó que la población afectada por el tajo abierto es cerca de 17 mil personas, que abarca aproximadamente 3,176 viviendas, lo cual corresponde alrededor del 28% de la población de Cerro de Pasco (Sulmont, 1997). A pesar que el 12 de diciembre del 2008 se promulgó la Ley 29293 en la cual el Estado Peruano declara la necesidad del traslado de la ciudad de Cerro de Pasco debido a los altos niveles de contaminación que genera el tajo abierto, el Gobierno Regional de Pasco no se ha preocupado en la reubicación de la población, siendo una urgencia para la población de la zona.

La conectividad a la Región Pasco se basa principalmente por las redes viales, la red vial cuenta con 4,295 km (MTC, 2013), de los cuales 478 km pertenecen a red nacional, 608 km a redes departamentales y 3,210 km a redes vecinales. Las principales carreteras que comunican la costa con la Región Pasco son la Carretera Central y la Carretera Longitudinal de la Sierra, que proviene de Oyón. En el caso de transporte aéreo la provincia de Pasco cuenta con la pista de aterrizaje de Vicco que presenta superficie afirmada y en donde solo pueden transitar avionetas. Por último, la Región Pasco cuenta con el Ferrocarril Central que une Lima, La Oroya y Cerro de Pasco, este es el medio más utilizado para el sector minero. En la Tabla 23, se muestra la cantidad de kilómetros de la red vial por el tipo de superficie.

De acuerdo a Gobierno Regional de Pasco (2010) la red departamental de la región de Pasco cuenta con 562.23 km de los cuales Oxapampa tiene 125.91 km, Cerro de Pasco 339.84 km y Daniel Alcides Carrión 129.78 km. En relación a la superficie de rodadura afirmada, la provincia de Pasco cuenta con 305.78 km afirmados y sin afirmar 20.6 km; la provincia de Daniel Alcides Carrión tiene 117.85 km afirmados y 11.93 km de trocha,

finalmente la provincia de Oxapampa tiene 113.81 km afirmados y 11.9 km sin afirmar. Esto demuestra que el acceso vial a las provincias de la región de Pasco es de difícil acceso.

Tabla 23

Tipo de -Superficie de Rodadura por Tipo de Red al 2013

Tipo Red	Total	Tipo de superficie de rodadura (km)			
		Asfaltado	Afirmado	Sin afirmar	Trocha
Nacional	477.61	185.1	197.97	46.79	47.75
Departamental	607.5	34.4	520	0	53.1
Vecinal	3209.9	219.5	1322.6	1065.2	602.60

Nota. Tomado de “Mapas de infraestructura de transporte por departamento” porMTC, 2013. Recuperado de www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes_infraestructura_departamental.html.

En el caso de Oxapampa la conectividad a la zona se puede realizar a través la red vial o de transporte aéreo; en el caso del transporte vial es a través del corredor vial de Chanchamayo en Junín. Además Oxapampa cuenta con cinco pistas de aterrizaje, entre ellas, la pista de aterrizaje de Oxapampa, de Puerto Bermúdez y Ciudad Constitución, en todos los casos solo es permitido el tránsito aéreo de avionetas.

Es evidente que la Región Pasco no cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo turístico de la región. Existe una oportunidad para la región en mejorar la red vial para el desarrollo comercial regional. Además la región debe mejorar la infraestructura de las vías aéreas, con la finalidad de tener un aeropuerto que permita el tránsito aéreo de aviones comerciales.

Según el INEI(2015c), para el año 2013 el 83.8% la población dispone de alumbrado eléctrico en los hogares. Como se puede apreciar en la Tabla 24, la participación de hogares con alumbrado eléctrico se ha incrementado desde el 2006 cuando se encontraba en un 70% del total de la población de la región. A pesar de ello todavía se tiene un importante porcentaje de la población de Pasco que no cuenta con los servicios básicos. La cobertura de electricidad de la provincia de Cerro de Pasco es de 82%, Oxapampa es de 52% y de Daniel Carrión es de 59% al Censo del 2007. En el caso del agua, la principal empresa que abastece

a la Región Pasco es EMAPA Pasco S.A., la cual tiene una cobertura de abastecimiento del 72% al 2013 (INEI, 2015c). A nivel provincial, la población que presenta déficit de agua y saneamiento básico es: Cerro de Pasco el 55%, en Oxapampa el 78% y en Daniel Alcides Carrión 84%.

Tabla 24

Porcentaje de Hogares con Alumbrado Eléctrico

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Región Pasco	70.10%	82.00%	84.30%	84.50%	83.50%	86.30%	83.60%	83.80%

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>.

Otro servicio básico importante son los centros de salud. Según la Tabla 25, para el caso de la Región Pasco se cuenta con siete hospitales, ningún centro médico especializado, 31 centros de salud y 236 puestos de salud. Si se analiza el número de habitantes por médico, para el 2013 por cada 1,462 se tiene un médico. Como se observa en la Tabla 26, este ratio no ha mejorado en los últimos años, pudiendo concluir que existe una deficiencia del sistema de salud de la Región Pasco.

Tabla 25

Tipos de Establecimientos de Salud en la Región Pasco al 2013

	Hospitales	Inst. de Salud Especializado	Centro de Salud	Puestos de Salud
Región Pasco	7.00	-	31.00	236.00

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#

El ranking de competitividad del Instituto Peruano de Economía del 2014, en el sector de salud la Región Pasco se ubica en la posición 19 en el año 2014, bajando de posición respecto al año 2013 que se ubicó en la posición 11, las principales debilidades que muestra el sector salud son a) la desnutrición crónica de la población y b) el bajo acceso que tiene la población a un seguro de salud (Instituto Peruano de Economía, 2014).

Tabla 26

Número de Habitantes por Médico

Año	2010	2011	2012	2013
Región Pasco	1,436.00	1,406.00	1,329.00	1,462.00

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#

Respecto al ranking del IPE en el sector de infraestructura la Región Pasco se encuentra ubicada en la posición 15 para el año 2014, mejorando una posición respecto al año anterior, esta mejora se debe principalmente al bajo precio de la electricidad debido a la hidroeléctricas que se encuentra en la zona. A pesar de esta fortaleza, la región muestra debilidades de acceso a servicios básicos de agua y electricidad. Además, la Región Pasco se ubica en la penúltima posición a nivel nacional con población con acceso a internet y la venta de telefonía móvil.

En operaciones productivas y servicios, la Región Pasco tiene como fortalezas la riqueza mineral de sus suelos y las condiciones climatológicas para la agroexportación de productos como el café orgánico, el que cuenta con alta demanda internacional. Asimismo, cuenta con grandes atractivos turísticos para explotar. Respecto a los servicios, la Región Pasco cuenta con una central hidroeléctrica motivo por el cual el costo del servicio de luz no es costoso. Las debilidades de la región están relacionadas a su poca capacidad exportadora y a la mala gestión que hasta hoy existe respecto a la explotación minera lo cual ha originado daño a la población y en general a toda la ciudad de Cerro de Pasco donde se encuentra el tajo abierto. Adicionalmente como debilidad se encuentra la escasa promoción turística para la región y las insuficientes vías de comunicación aptas para recibir un mayor número de turistas.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según la tabla financiera, el presupuesto público asignado para la Región Pasco en el

año 2014 es de S/.1'043,596.409, el cual presenta un incremento con respecto a los años anteriores siendo estos de 1% contra el 2013 y de 26% comparado con el 2012. El presupuesto público está dividido en tres rubros: (a) Gobierno Nacional, correspondiente a las actividades que realiza los distintos Ministerios e Instituciones Públicas en la Región, (b) Gobierno Regional; y (c) Gobierno Locales, correspondiente al presupuesto de las municipales de la Región. Según la Tabla 27, el 49% del presupuesto es utilizado por el Gobierno Nacional, y es también, el rubro con mayor incremento en desde el 2012. El presupuesto del Gobierno Regional, con respecto al 2012, se ha incrementado en un 34%, caso contrario sucede con el presupuesto de los gobiernos locales que ha decrecido en un 29%.

Tabla 27

Presupuesto del Gobierno Regional de Pasco 2014 (en Nuevos Soles)

	2014	2013	Var (%)	2012	Var (%)
Gobierno Nacional	515'592,977.00	418'065,526.00	23.00%	297'960,026.00	73.00%
Gobierno Regional	321'378,902.00	312'056,151.00	3.00%	239'839,158.00	34.00%
Gobierno Locales	206'624,530.00	299'208,360.00	-31.00%	290'665,222.00	-29.00%
Total	1,043'596,409.00	1,029'330,037.00	1.00%	828'464,406.00	26.00%

Nota. Tomado de "Presupuesto 2014 Vs 2013 Región Pasco", por Gobierno Regional de Pasco, 2014. Recuperado de <http://www.regionpasco.gob.pe/portal/index.php/component/k2/item/5-cuadro-de-assignaci%C3%B3n-de-personal-cap>

El presupuesto del Gobierno Nacional, como se muestra en la Tabla 28, que ha incrementado en un 32% desde el 2012. El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento tiene un mayor presupuesto en la Región, seguido a la Universidad Daniel Alcides Carrión. Es importante destacar que los mayores incrementos en el presupuesto se encuentra en el Ministerio de Agricultura, en donde se incrementó de S/.2'236,447 en el 2012 a S/. 65'262,629 para el 2014. Adicionalmente, desde el 2013 se ha incluido un presupuesto para el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social de S/37'376,811, incrementándose para el 2014 a S/. 51'927,321. Los ministerios que han presentado un decrecimiento en el

presupuesto asignado contra el 2013 son el Ministerio de Salud y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

Tabla 28

Presupuesto del Gobierno Regional de Pasco (en Nuevos Soles)

	2014		2013		2012	
	Importe (S/.)	Part (%)	Importe (S/.)	Part (%)	Importe (S/.)	Part (%)
Gobierno Nacional						
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	74'751,711.00	14.50%	65'223,879.00	15.60%	56'497,411.00	18.96%
Universidad Alcidés Carrión	68'528,409.00	13.29%	64'067,292.00	15.32%	59'975,608.00	20.13%
Ministerio de Agricultura	65'262,629.00	12.66%	1'618,508.00	0.39%	2'236,447.00	0.75%
Oficina de Normalización Previsional – ONP	63'971,460.00	12.41%	61'367,383.00	14.68%	59'975,608.00	20.13%
Ministerio de Inclusión Social	51'927,321.00	10.07%	37'376,811.00	8.94%	-	0.00%
Ministerio de Transporte y Comunicaciones	31'574,230.00	6.12%	32'033,838.00	7.66%	25'220,394.00	8.46%
Instituto Nacional Penitenciario	29'699,797.00	5.76%	17'915,997.00	4.29%	-	0.00%
Ministerio de Salud	28'761,938.00	5.58%	30'685,163.00	7.34%	23'939,560.00	8.03%
Ministerio de Economía y Finanzas	23'425,191.00	4.54%	-	0.00%	-	0.00%
Otros	77'690,291.00	15.07%	107'776,655.00	25.78%	70'114,998.00	23.53%
Total	515'592,977.00		418'065,526.00		297'960,026.00	

Nota. Tomado de “Presupuesto Gobierno Regional Pasco por Unidad Ejecutora”, por Gobierno Regional de Pasco, 2014. Recuperado de <http://www.regionpasco.gob.pe/portal/index.php/component/k2/item/5-cuadro-de-asignacion/C3%B3n-de-personal-cap>

Según el portal de la Región Pasco, en el 2013 el nivel de ejecución del presupuesto asignado a la Gobierno Regional fue de 77% y para el caso de 2014, al mes de setiembre, se ha utilizado un 47% del presupuesto. En el caso de los gobiernos locales, se tiene 30 municipalidades, cada una de las cuales tiene un presupuesto asignado. Las municipalidades que tienen un mayor presupuesto son de la Provincia de Pasco Chaupimarca con S/.23'885,059, Paucartambo con S/. 16'186,923 y Oxapampa con S/.14'707,871.

Adicionalmente se tiene cinco municipalidades que cuentan con un presupuesto menor de

S/2'000,000, las cuales son: Goyllarisquizga, San Pedro de Pillao, Tapuc, Vilcabambay Chontabamba. La Tabla 29, muestra el presupuesto del 2013 del Gobierno Regional de Pasco versus lo ejecutado.

Tabla 29

Ejecución Presupuestal del Gobierno Regional de Pasco al 2013 (en Nuevos Soles)

Categorías	PIM 2013	Ejecutado (Ene – Dic)	Saldo
Recursos Ordinarios			
Persona	5'789,113.00	5'787,838.00	1,275.00
Pensiones	41,100.00	410,999.00	1.00
Bienes y Servicios	11'640,902.00	11'629,572.00	11,330.00
Otros Gastos			
Donaciones	2'000,000.00	2'000,000.00	-
Adquisición de Activos	233'637,060.00	174'703,307.00	58'933,753.00
Recursos Directamente Recaudados			
Bienes y Servicios	1'286,129.00	1'203,641.00	82,488.00
Adquisición de Activos	125,035.00	123,730.00	1,305.00
Recursos por operaciones oficiales de crédito			
Adquisición de Activos	7'500,000.00	4'110,912.00	3'389,088.00
Donaciones y transferencia			
Adquisición de Activos	12'897,948.00	12'177,756.00	720,192.00
Recursos determinados			
Bienes y Servicios	784,716.00	776,029.00	8,687.00
Adquisición de Activos	60'501,509.00	49'981,340.00	10'520,169.00
Total	336'203,512.00	262'905,124.00	73'298,388.00

Nota. Tomado de “Compromisos Vs Marco Presupuestal – 2013”, por Gobierno Regional de Pasco, 2014. Recuperado de <http://www.regionpasco.gob.pe/portal/index.php/component/k2/item/5-cuadro-de-asignaci%C3%B3n-de-personal-cap>

Por otro lado, en el año 2012 se logró una mayor recaudación de ingresos tributarios en la Región Pasco, encontrándose la mayor diferencia en el impuesto a la renta y el impuesto general a las ventas (IGV). Entre enero y diciembre, se captaron S/. 61.8 millones, superior en S/. 22.6 millones del 2011. Adicionalmente, en el mes de diciembre del mismo año, el número de contribuyentes activos en Pasco sumó 36,600, mayor en 15.6% a lo registrado en igual mes de 2011. De los 429,300 contribuyentes registrados en la sierra central, en Pasco se

concentró el 8.5% (BCRP, 2012).

Respecto al sistema financiero de la Región Pasco se puede apreciar que los depósitos de ahorro a plazo realizados por la población de la región han aumentado 4.1% en el año 2014, siendo un indicador favorable para el desarrollo de la región, ya que indica mayor nivel adquisitivo de la población de la región(BCRP, 2014b). Asimismo, se puede precisar la falta de número de puntos de atención y cajeros en la región, debido a que solo existen en la Región Pasco tres puntos de atención por cada 1,000 km², además de 45 puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos.

El crédito total en Pasco sumó S/. 515 millones en diciembre del 2014, aumentando en 14,4 % respecto a diciembre de 2013. Este incremento se explica principalmente por los mayores montos otorgados por Agrobanco (32,2 %) que se concentró principalmente en la provincia de Oxapampa (distritos de Oxapampa, Villa Rica, Palcazu, Pozuzo y Puerto Bermúdez), para renovación de plantas de café que fueron afectados por la roya, para compra de deuda de cafetaleros afectados por la roya, por créditos para nuevos productos agrícolas (plátano, granadilla, palta, zapallo, rocoto), para miel, mejora de pastos y compra de vientres, principalmente de ganado vacuno (bovinos).(BCRP, 2014b).

El gasto mensual per cápita de la Región Pasco rodeaba los S/270.00 en el año 2010, de los cuales, S/242.00 se destinan a la canasta básica, representado el 90% del gasto, mientras que este indicador es del 69% a nivel nacional, es decir la población de la Región Pasco destina la mayor parte de sus gastos en cubrir las necesidades básicas(INEI, 2015c). El ingreso mensual per cápita fue de S/336.00 en el año 2010, los ingresos son menores al ingreso per cápita a nivel nacional que asciende a S/383.00(INEI, 2015c).

La principal debilidad es que la región no está ejecutando el 100% del presupuesto asignado habiendo tantas obras y mejoramientos que hacer en la región. Como fortaleza podrían indicar que el presupuesto para la región se viene incrementado de forma importante

en los últimos tres años, lo cual evidencia la preocupación del gobierno central por la región.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La población de la Región Pasco estuvo conformada por 299,807 personas, de los cuales el 53% eran hombres y 47% mujeres (INEI, 2015c). Además, el 33% de la población son menores de 15 años, el 63% se encuentra entre los 15 y 64 años y solo el 5% son mayores a 65 años. De acuerdo al INEI, la tasa de crecimiento poblacional anual de la Región Pasco en el año 2013 fue de 0.74%, menor a la tasa de crecimiento de nacional de 1.13%. De acuerdo al INEI en el último censo nacional del 2007 la densidad poblacional de la región es de 11.10 habitantes por kilómetro cuadrado. La provincia de Pasco muestra la mayor densidad poblacional de 31.70 habitantes por kilómetro cuadrado, mientras que la provincia de Oxapampa muestra la menor densidad de la región de 4.40 habitantes por kilómetro cuadrado. La Tabla 30 muestra la superficie y densidad de la población de Pasco 1993 y 2007.

Tabla 30

Superficie y Densidad Poblacional de la Región Pasco

	Superficie Territorial		Hab / Km ²	
	Km ²	%	1993	2007
Total	25,319.60	100.00%	8.90	11.10
Pasco	4,758.60	18.79%	27.30	31.70
Daniel Alcides Carrión	1,887.20	7.45%	19.10	25.30
Oxapampa	18,673.80	73.75%	3.20	4.40

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

De acuerdo al censo INEI del 2007, el 61.9% de la población es urbana. Las provincias con mayor densidad urbana son las provincias de Pasco con 76.2% y Daniel Alcides Carrión con 58.5%, mientras que la provincia de Oxapampa se aprecia una alta concentración de población rural de 62.4%. La Tabla 31 se muestra la población urbana y rural de Pasco 1993 y 2007. Adicionalmente la Tabla 32, muestra la estructura poblacional por provincia de la Región Pasco, donde se observa un descenso porcentual en las personas

de 15 años, esto se debe principalmente a una menor tasa de nacimientos en la región, en cambio la población mayor de 65 años ha aumentado porcentualmente entre los censos del 1993 y 2007.

Tabla 31

Distribución de la Población de la Región Pasco

	1993					2007				
	Urbana	%	Rural	%	Total	Urbana	%	Rural	%	Total
Total	133,383.00	58.94	92,912.00	41.06	226,295.00	173,593.00	61.90	106,856.00	38.10	280,449.00
Pasco	96,342.00	74.17	33,557.00	25.83	129,899.00	114,821.00	76.18	35,896.00	23.82	150,717.00
Daniel Alcides Carrión	18,272.00	50.62	17,826.00	29.38	36,098.00	27,967.00	58.50	19,836.00	41.50	47,803.00
Oxapampa	18,769.00	31.13	41,529.00	68.87	60,298.00	30,805.00	37.60	51,124.00	62.40	81,929.00

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Tabla 32

Distribución por Edad de la Población de la Región Pasco

	1993				2007			
	Población	0 -14	15-64	65 y más	Población	0 -14	15-64	65 y más
Total	226,295.00	41.9%	54.8%	3.3%	280,449.00	33.0%	62.2%	4.8%
Pasco	129,899.00	41.5%	55.6%	2.9%	150,717.00	31.3%	64.5%	4.2%
Daniel Alcides Carrión	36,098.00	42.9%	51.7%	5.4%	47,803.00	31.3%	61.5%	7.2%
Oxapampa	60,298.00	42.2%	55.1%	2.7%	81,929.00	37.2%	58.6%	4.2%

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Como consecuencia del tajo abierto en la provincia de Cerro de Pasco la contaminación de la población es elevada. De acuerdo con el estudio “Determinación de plomo en sangres y factores asociados en niños y mujeres gestantes de las poblaciones de Quiulacocha y Champamarca en Cerro de Pasco”, elaborado por el Ministerio de Salud y la DIRESA Pasco (2005) determinó una prevalencia de plomo en sangre por encima de 10µg/dl en niños de 1 año a 10 años de edad de 84.7%, siendo representado en Quiulacocha con una prevalencia de 89.2% y en Champamarca con un 82.8% encontrando el mayor número de sujetos en el grupo de 15 a 19.9µg/dL en Quiulacocha y con 10 a 14,99µg/dl de plomo en

sangre en Champamarca. De acuerdo al consolidado de las 2 poblaciones los niveles fueron de 10 a 14.9 μ g/dL representando un 35.6% de la población estudiada. Todos estos niveles sobrepasan los 10 microgramos de plomo por decilitro de sangre, máximo establecido por el Organización Mundial de la Salud (OMS). Esto indicadores de plomo dañan los riñones, el sistema nervioso y el reproductivo de la población, además es causante de anemia e hipertensión.

Respecto al nivel educativo la Región Pasco se subdivide de la siguiente manera: 5.7% sin nivel educativo, 24.6% con primaria, 39.9% con secundaria, 11.2% de la población cuenta con estudios superiores pero no universitarios y solo el 18.6% cuenta con estudios universitarios(INEI, 2015c). Adicionalmente el porcentaje de personas de la región que alcanzan el nivel esperado de comprensión de lectura en la Región Pasco (MINEDU, 2012) fue de aproximadamente 25% y solo el 10% de la población alcanza el nivel deseado en matemática.

Asimismo de acuerdo al INEI al año 2011 las personas matriculadas al sistema educativo nacional es de 82.8 mil personas, aproximadamente 57 mil personas se ubican en zonas urbanas de la región, mientras que el 25.8 mil personas se encuentran en área rurales, además la región al 2011 contaba con 567 centros educativos en áreas urbanas y 1,007 centros educativos en áreas rurales. Adicionalmente, el número de años promedio de estudios en la población mayor a 15 años es de aproximadamente 9,7 años, dicho porcentaje se considera aceptable teniendo en cuenta que en Lima bajo las mismas condiciones una persona estudia 11 años(INEI, 2015c).

De acuerdo al INEI(2015c) la Región Pasco cuenta con 1,686 centros educativos, de los cuales 1,569 son centros educativos públicos y 117 en áreas privados. Aproximadamente el 22.1% de los centros educativos necesitan reparación parcial o total. El número de docentes de la Región Pasco es de 5,964 entre centros educativos públicos y privados, de los

cuales 88.7% corresponde a centros educativos públicos y 11.2% a centros educativos privados, es decir el ratio de docentes por alumno (personas mejores de 15 años) es de 15.5(INEI, 2015c).

La tasa de analfabetismo de la población mayor de 15 años en la Región Pasco (INEI, 2012) es de 6.7%. El 11.10% de la población femenina mayor de 15 años es analfabeta, mientras que la tasa de la población masculina bajo las mismas condiciones es de 2.9%. El porcentaje es bastante alto teniendo en cuenta que la tasa de analfabetismo en Lima es de solo 3.2% y a nivel nacional de 6.2%, ubicándose en la posición quince de las veinticuatro a la Región Pasco en este rubro. Asimismo, la población mayor a 15 años está conformada de la siguiente manera, 5.7% no cuenta con ningún tipo de educación, 25% cuenta con educación primaria 43.2% con educación secundaria y el 26% con educación superior. Además la universidad con más postulante de la región es la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión con aproximadamente 5,500 postulantes, de los cuales solo ingresan 1,800 personas, la Región Pasco no cuenta con universidades privadas, y el total de alumnos matriculados en universidades públicas es de 6,300 personas. En este sentido se puede concluir que existe una alta demanda de personas con interés a estudiar una carrera profesional pero la región no cuenta con el número adecuado de centros de estudios necesarios.

Según INEI(2015c), la población económicamente activa en la Región Pasco es 160,963 personas, representando aproximadamente 56% de la población entre 15 a 64 años. Además, la PEA se distribuye de la siguiente manera, el 49% se dedica a la minería y agricultura, el 46% a actividades de servicio, como restaurantes, hoteles, establecimientos financieros y seguros, servicios sociales y de enseñanza, el 2% se dedican al comercio y los restantes 3% se dedican a la industria, transporte o comunicaciones. Asimismo, de acuerdo al MINTRA la Región Pasco registró una variación negativa en el año 2013 del empleo en empresas privadas con más de 10 trabajadores, esto se debió principalmente en la rama de

industria, transporte y comunicaciones. Por otro lado, la población económicamente activa se concentra en personas solo con primaria o secundaria completa, existe un gran tarea por parte del Gobierno Regional de Pasco en capacitar y educar a la población con la finalidad de mejorar la calidad de la población económicamente activa de Pasco. La Tabla 33 muestra la población económicamente activa según el nivel educativo.

De acuerdo al INEI(2015c), el porcentaje de población en pobreza en la Región Pasco fue de 43.60%, en cambio el índice de pobreza a nivel nacional es de 31.30%. El nivel de pobreza en la Región Pasco es elevado y el Gobierno Regional debe tomar medidas para mejorar estos indicadores, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Tabla 33

Nivel Educativo de la Población Económicamente Activa (PEA) de la Región Pasco

	2010	2011	2012
PEA con educación primaria o menos	61.70%	63.30%	61.40%
PEA con educación secundaria	51.90%	50.80%	51.90%
PEA con educación superior no universitaria	17.10%	15.80%	18.30%
PEA con educación superior universitaria	23.40%	25.20%	27.20%

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

El Instituto Peruano de Economía(2014) señaló que la Región Pasco se encuentra ubicada en el puesto dieciséis respecto al pilar laboral, lo cual indica principalmente dos debilidades en la región a) bajo nivel de ingresos por trabajo y b) empleo en su mayoría de bajo nivel dentro de una organización, es decir clase obrera. Asimismo la Región Pasco se ubicó en la posición trece respecto al pilar de educación(Instituto Peruano de Economía, 2014). El sector educativo de la región presenta debilidades principalmente a: a) baja calidad de educaciones de las instituciones y b) poco acceso en las escuelas a tecnología como el internet.

Respecto a los recursos humanos de la región se puede indicar que como fortalezas cuenta con un gran porcentaje de PEA entre 15 y 64 años, es decir con gran cantidad de

fuerza laboral disponible, además de contar con una baja tasa de natalidad en comparación con el promedio de otras regiones lo que permite tener un mejor control de la población. Adicionalmente, existen grandes de manda de la población por seguir estudios profesionales lo cual se ve reflejado en la cantidad de postulante que tiene su principal universidad. Como debilidades podemos mencionar que existe gran porcentaje de población que vive en la zona urbana, alejada de la tecnología y oportunidades que brinda la ciudad. Con todo y eso, esa población rural no se dedica a la agricultura como debería. Otra debilidad es que existe un gran porcentaje de población analfabeta que supera la tasa a nivel nacional. Asimismo, la población que habita cerca del tajo abierto presenta altos índices de plomo en la sangre productos de la contaminación minera.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En la Región Pasco se tiene gran variedad de medios de comunicación escritos, televisivos y radiales. Entre los principales medios de comunicación escrito se tiene el Quincenario. En el caso de los medios de comunicaciones radiales se cuenta con Radio Altura, Radio Corporación, Radio Cumbre, Radio Super Studio, entre otros, en el caso de los primeros dos emisoras cuenta con una programación on-line. La oferta de los principales medios televisivos de señal abierta se encuentra Altura TV, América TV, Frecuencia Latina, entre otros y en el caso de medios televisivos de paga la señal de cable mágico llega a las principales ciudades de Pasco.

Según se indica en la Tabla 34, el número de unidades en telefonía fija ha decrecido en un 22.5% desde el 2007 al 2011, disminuyendo también la densidad por cada 100 habitantes, pasando de 2.5 en el 2007 a 1.96 al 2010. Caso contrario sucede con el telefonía móvil, en donde, se observaba un significativo incremento, pasando de 79,508 unidades en el 2007 a 195,821 para el 2010. Acompañando a este crecimiento, en esta categoría también se observa un incremento en la densidad por habitantes.

Tabla 34

Densidad de Habitantes con Telefonía Fija y Telefonía Móvil

	2007	2008	2009	2010	2011
Telefonía fija	6,364.00	6,884.00	6,148.00	5,751.00	5,194.00
Densidad fija (x 100 hab.)	2.50	2.50	2.12	1.96	
Telefonía móvil	79,508.00	123,704.00	159,262.00	195,821.00	194,911.00
Densidad móvil (x 100 hab.)	9.60	10.00	10.10	10.59	

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Tabla 35

Cantidad de Unidades con Servicio de Internet

	2011	2012	Var (%)	2013 (p)	Var(%)
Internet fija	1,356.00	1,344.00	-0.88	2,207.00	64.21
Internet móvil	1,266.00	2,700.00	113.27	3,234.00	19.78

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Para el caso de uso de internet, como se muestra en la Tabla 35, la cantidad de unidades que usan internet móvil ha crecido más rápido que la utilización de internet fija. Como se puede observar, la variación del uso de internet móvil se duplicó del 2012 al 2013. En cambio, el internet fijo entre el mismo periodo no tuvo variación alguna, estimando para el 2013 un crecimiento de 64%. Según la Tabla 36, solo el 4.3% de los hogares cuenta con servicio de internet, no habiendo grandes variaciones con los años anteriores que se encuentran en un rango de 2% a 4%.

Finalmente, si se revisa el pilar de comunicación del Índices de Competitividad Regional del Perú (Centrum, 2012), la Región Pasco se encuentra en la última posición. Adicionalmente, a pesar del incremento de uso de la telefonía móvil, la Región Pasco se encuentra en la posición veintidós y para el caso de telefonía fija se ubica en el puesto veinticuatro, penúltima posición del ranking.

Tabla 36

Porcentaje de Hogares con Servicio de Internet

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Región Pasco	1.60%	2.20%	2.60%	3.90%	2.90%	4.30%	4.30%

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de Decisiones” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Como fortaleza se puede indicar el gran crecimiento de la telefonía fija e internet móvil en la región, pero existen un bajo porcentaje de hogares que cuentan con internet fija, lo cual es una debilidad ya que el internet en casa es indispensable para que los niños y jóvenes puedan estudiar mejor. La Región Pasco continúa ubicándose en las últimas posiciones en cuanto a comunicaciones y acceso a internet a nivel nacional.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología disponible en la región no se encuentra desarrollada, esto a causa que en general los niveles técnicos de educación no son lo suficientemente altos para manejar nuevos niveles de tecnología. En lo que respecta a telecomunicación celular está es atendida por técnicos muchas veces traídos de otras provincias o personal local que ha recibido capacitaciones puntuales. De acuerdo al ranking de competitividad desarrollado por Centrum(2011), la Región Pasco se ubica en las últimas posiciones en lo referente a innovación, la región no cuenta con servicios y productos innovadores, ubicándose en este aspecto en la posición 19 a nivel nacional. Además, las empresas existentes en la región no se preocupan de mejorar en nuevas técnicas y procesos, es decir, prevalece la obsolescencia.

La Región Pasco no cuenta con fortalezas a nivel de tecnologías, ya que el nivel educativo en la región es muy bajo para el desarrollo de tecnología, además que no se fomenta la innovación en las universidades e institutos superiores existentes.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos, MEFI, de la Región Pasco cuenta con 15

factores determinantes para que la región logre la visión del 2025, los 12 factores se han dividido en 5 fortalezas y 7 debilidades, como se observa en la Tabla 37. La principal fortaleza de la región es el alto niveles de recursos naturales, que contribuyendo con altos ingresos por regalías y el canon minero en la región, adicionalmente cuenta con alto potencial turístico. Entre las debilidades más destacadas se encuentran bajo niveles de servicios básicos y de infraestructura, la región no cuenta con una infraestructura adecuada de red vial y aérea, además no cuenta con inversión del turismo ni con un desarrollo industrial y exportador para sus productos agrícolas.

Una importante debilidad de la región es que cuenta con un modelo de gestión ineficiente y poco competitiva, es decir sin una visión estratégica clara. Otras debilidades de la región es el bajo nivel educativo de la población, por ende el nivel de la población económicamente activa es poco calificado. Al desarrollar la Matriz EFI, el valor obtenido ha sido de 2.07. Este resultado muestra a la Región Pasco internamente débil, el enfoque del Gobierno Regional de Pasco para los próximos años debe estar enfocado a minimizar las debilidades encontradas.

4.3 Conclusiones

La corrupción que ha existido en el gobierno regional pone en peligro el crecimiento y desarrollo de la región a pesar de que la región cuenta con gran riqueza de atractivos turísticos (diversidad de especies vegetales, cataratas; bosques de piedra y glaciales) y con condiciones tanto geográficas y climáticas para el cultivo de café y cacao además de la ya explotada riqueza mineral. Presenta infraestructura hotelera insuficiente y no adecuada para la afluencia de turistas de todo nivel económico, y a pesar de contar con todas las condiciones y gran demanda potencial a nivel mundial, el cultivo de café y cacao no están desarrollados en la región. Existe escasa promoción turística para la región e insuficientes vías de comunicación aptas para recibir un mayor número de turistas.

Tabla 37

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Alto niveles de recursos minerales (principalmente zinc, plata, plomo)	0.10	4	0.40
2 Alto porcentaje de PEA entre el rango de 15 a 64 años	0.08	3	0.24
3 Factores climáticos y geográficos que propician la agricultura en Oxapampa	0.09	3	0.27
4 Valioso potencial turístico en Oxapampa	0.09	3	0.27
5 Bajo costo de electricidad por presencia de hidroeléctricas en la región	0.06	4	0.24
Total Fortalezas	0.42		1.42
Debilidades			
Gobierno regional con estructura orgánica y modelo de gestión			
1 ineficiente y poco competitivo, con carencia de una visión estratégica y holística	0.08	1	0.08
2 Poca inversión pública y privada en infraestructuravial y tecnología	0.09	1	0.09
3 Escaso desarrollo industrial y exportador	0.09	1	0.09
4 Escasa promoción e inversión para el turismo	0.08	1	0.08
5 Poca mano de obra calificada (técnicos y profesionales)	0.07	2	0.14
6 Bajos niveles de servicios básicos	0.09	1	0.09
7 Falta de planificación urbana (ubicación del tajo minero en centro de la ciudad)	0.08	1	0.08
Total Debilidades	0.58		0.65
Total	1.00		2.07

Nota. Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos

Un problema importante para la región es que no se está gastando el 100% del presupuesto asignado habiendo tantas obras y mejoramientos que hacer en la región a pesar de que el presupuesto se viene incrementado de forma importante en los últimos 3 años, lo cual evidencia la preocupación del gobierno central por la región.

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

Los intereses de la Región Pasco deben ser objetivos comunes a todas las provincias y comunidades de la Región, esto con la finalidad que todos sus pobladores sientan que las acciones que se van a emprender serán a favor de toda la región y de ellos mismos, esto permitirá generar el apoyo y el involucramiento de todos los pobladores.

Es de suma importancia tener claro y bien definido cuales son los intereses de la región, intereses que permitirán alcanzar el objetivo principal o visión de futuro, a la cual se quiere llevar a la Región. Para esto será necesario tener claro cuáles son las herramientas con las que cuenta, así como sus fortalezas y debilidades las cuales deben ser capitalizadas y superadas en función del logro de los objetivos.

5.1 Intereses de la Región Pasco

Los intereses de la región que a continuación se enunciarán son aquellos que son vitales e importantes para el desarrollo de la región.

Reubicación de la ciudad. A lo largo de los años el tajo abierto utilizado en la extracción minera se ha extendido y ha invadido la ciudad. Las zonas urbanas de los distritos de Simón Bolívar, Yanacancha y toda la circunscripción de Chaupimarca están directamente perjudicadas. Se ha destruido infraestructura urbana como hospitales, colegios y hasta zonas que constituyen parte del patrimonio histórico cultural de la región y de la nación, además de la contaminación de la población a través del agua. En el año 2008 en el gobierno de Alan García se promulgó la Ley 29293 con el objetivo de reubicar a la población afectada por el tajo abierto, sin embargo recién en el 2015 se ha aprobado el análisis de pre factibilidad de la reubicación de más de 100,000 personas de la ciudad de Cerro de Pasco.

Triplicar la producción de café orientado a la exportación. La provincia de Oxapampa como se ha mencionado anteriormente cuenta con las condiciones climáticas y geográficas para el cultivo del café orgánico de alta calidad. La provincia de Oxapampa en el

año 2014 ha logrado desarrollar plantaciones de café orgánico que han sido reconocidos como el mejor café orgánico del Perú. El Gobierno Regional de Pasco se encuentra involucrado con el desarrollo de cultivo del café en la provincia de Oxapampa ayudando a los agricultores a combatir la plaga de la roya amarilla. Adicionalmente, la provincia cuenta con 201 productores de café certificados en la producción de café pergamino, lo cual demuestra la importación de dicho producto para fines de exportación.

Aumentar el turismo en la provincia de Oxapampa. Oxapampa es una provincia atractiva para los turistas locales e internacionales ya que cuenta diversos paisajes naturales donde se puede desarrollar deporte de aventura como caminatas hacia las cataratas de León, El Encanto y el Parque Nacional de Yanachaga – Chemillen, entre otros. Además, el distrito de Pozuzo tiene características singulares, ya que su población son inmigrantes alemanes. La infraestructura de la zona es muy peculiar atrayendo a los turistas por su arquitectura y costumbres alemanas. Asimismo, en esta provincia se puede degustar y comprar productos orgánicos como el café. Lamentablemente llegar hasta Oxapampa demora aproximadamente 10 horas, debido a que el tramo desde Lima hasta el puente Paucartambo es asfaltado, pero desde ese punto hasta Oxapampa la carretera solo esta afirmada, siendo un trayecto sinuoso de una sola vía. Por último, la provincia de Oxapampa no cuenta con la infraestructura hotelera adecuada para albergar una mayor afluencia de turistas de segmento socioeconómicos A o B de Perú y del extranjero.

Asfaltar 113 km de la carretera de la provincia de Oxapampa A pesar del gran potencial turístico que tiene la provincia de Oxapampa, llegar a ella desde Lima demora aproximadamente 10 horas, debido a que sólo el tramo desde Lima hasta el puente Paucartambo es asfaltado, y desde ese punto hasta Oxapampa la carretera solo esta afirmada, siendo un trayecto sinuoso de una sola vía. De acuerdo a Gobierno Regional de Pasco (2010) la superficie de rodadura afirmada de la provincia de Oxapampa es de 113.81

km afirmados siendo el resto trocha, representando el 90% del total de la red vial departamental de Oxapampa. Esto demuestra que el acceso vial a esta provincia es difícil y es un impedimento para que la provincia y la región se desarrollen.

5.2 Potencial de la Región Pasco

El potencial de la región determina los factores de fortaleza y debilidad a fin de identificar las competencias distintivas (corecompetence) que marcan la diferencia entre las regiones. Las competencias distintivas se determinan luego de haber realizado el análisis de las siete áreas funcionales del análisis interno. D'Alessio, (2013, p. 223)

Administración y gerencia (A). La administración y gerencia de la Región Pasco se ha visto implicada en hechos de corrupción dentro del mismo gobierno regional en los últimos años. Sin embargo y luego de la detención de Sr. Klever Meléndez por presuntos actos de corrupción, soborno y falsificación de firmas, la actual gestión viene reformulando sus políticas de transparencia y contrataciones a fin de que todo se realice de manera legal y transparente. Considerando que muchas otras regiones mantienen gestiones corruptas, la competencia distintiva de la región de Pasco es una administración íntegra que vela por el crecimiento y desarrollo de la región fomentando la transparencia y la rendición de cuentas a la población.

Marketing y ventas (M). La competencia distintiva de la Región Pasco relacionada al marketing y ventas es la gran riqueza de atractivos turísticos en todo su territorio; en la zona de ceja de selva y selva, con diversidad de especies vegetales y cataratas; y en la sierra con bosques de piedra y glaciales. Adicionalmente cuenta con condiciones tanto geográficas y climáticas óptimas para el cultivo de café y cacao de gran calidad.

Operaciones y logística. Infraestructura (O). En operaciones productivas y servicios, la Región Pasco tiene como competencia distintiva la riqueza mineral de sus suelos y las condiciones climatológicas para la agroexportación de productos como el café orgánico, el

que cuenta con alta demanda internacional. Asimismo, cuenta con grandes atractivos turísticos para explotar principalmente en la región de Oxapampa. Respecto a los servicios, la Región Pasco cuenta con una central hidroeléctrica motivo por el cual el costo del servicio de luz no es costoso.

Finanzas y contabilidad (F). La competencia distintiva relacionada a las finanzas y contabilidad es que el presupuesto para la región se viene incrementado de forma importante en los últimos tres años, lo cual evidencia la preocupación tanto del gobierno regional como del gobierno central por el crecimiento y desarrollo de la región.

Recursos humanos (H). Respecto a los recursos humanos de la región se puede indicar como competencia distintiva que cuenta con un gran porcentaje de PEA entre 15 y 64 años, es decir con gran cantidad de fuerza laboral disponible, además de contar con una baja tasa de natalidad en comparación con el promedio de otras regiones lo que permite tener un mejor control de la población. Adicionalmente, existe gran demanda de la población por seguir estudios profesionales lo cual se ve reflejado en la cantidad de postulantes que tiene su principal universidad.

Sistemas de información y comunicaciones (I). Como competencia distintiva se puede indicar el gran crecimiento de la telefonía fija e internet móvil en la región en los últimos años, lo cual es beneficioso para la población ya que el internet permite a la población abrirse al mundo y a los niños en edad estudiantil tener un mayor acceso a información importante para su aprendizaje.

Tecnología e investigación y desarrollo (T). La Región Pasco no cuenta con competencias distintivas a nivel de tecnologías, debido a que el nivel educativo en la región es muy bajo para el desarrollo de tecnología, además que no se fomenta la innovación en las universidades e institutos superiores existentes.

5.3 Principios Cardinales de la Región Pasco

Mediante el análisis de los principios cardinales compararemos las principales actividades económicas de la región Pasco contra las regiones que son líderes en cada una de esas actividades, esto con la finalidad de generar un benchmarking e identificar las oportunidades y amenazas para la región.

Influencia de terceras partes. La Región Pasco debe buscar alianzas estratégicas con sus competidores que tengan intereses comunes. En la actualidad, Pasco se encuentra en el desarrollo de un proyecto conjunto con las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco y Junín denominado Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra – ALIADOS, el cual es financiado por el Banco Mundial con USD 20 millones y beneficia de forma directa a 268,000 habitantes, entre campesinos y productores.

Lazos pasados y presentes. Ningún lazo o conflicto pasado desaparece, sino que se proyecta al presente y futuro. Durante cuatro siglos, la plata, el cobre, el zinc y el plomo extraídos de Cerro de Pasco, a más de 4.380 metros de altura, ayudaron a construir Lima y numerosas ciudades de Europa y América del Norte. La Ciudad Real de las Minas, Cerro de Pasco atrajo mineros de todo el mundo y llegó a contar con nueve consulados, incluidos uno yugoslavo, uno austríaco, uno británico y uno estadounidense.

La firma estadounidense Cerro de Pasco Corp. comenzó a comprar minas en 1902 y sus métodos industriales generaron una prosperidad repentina. Medio siglo después, en 1956, la empresa empezó a explotar minas de tajo abierto y a abrir el hueco, que fue agrandándose con el tiempo. Las operaciones ya se comieron la mitad del centro original de la ciudad. La empresa estatal Centromin continuó expandiendo la gigantesca fosa tras la expropiación de la empresa en 1973. A partir de 1999 se hizo cargo la empresa Volcan.

A lo largo de los años, la Región Pasco ha enfrentado diversos problemas sociales y medio ambientales que no han sabido solucionar. El hecho que sólo en Pasco exista un tajo

abierto en medio de la ciudad es un claro ejemplo de que no ha existido una adecuada gestión por parte de las autoridades en comparación con otras regiones en donde también se desarrolla la actividad minera, generando gran contaminación en la población y medio ambiente.

A pesar de que no es una región que es considerada competencia para Pasco, ha enfrentado problemas en el pasado con el departamento de Huánuco debido a la definición de límites entre los distritos de Pozuzo, provincia de Oxapampa y los distritos de Chaglla y Panao pertenecientes a Huánuco. En el futuro, los lazos comerciales que deberá buscar la Región Pasco son aquellos que le permitan un flujo de bienes y servicios mediante el empleo de vías de comunicación interregionales.

Contrabalance de intereses. La región debe evaluar los intereses de sus competidores a fin de identificar intereses comunes que permiten realizar alianzas estratégicas y de cooperación. La Región Pasco debe buscar alianzas con Lima a fin de poder habilitar carreteras que permitan transportar sus productos de exportación con mayor rapidez al puerto del Callao.

Conservación de los enemigos. La conservación de los enemigos, es decir de los competidores, nos sirve de aliciente para mejorar, innovar y ser más creativos. Los competidores directos de Pasco son las regiones que tienen bien desarrollados factores que Pasco desea desarrollar, tales como Cajamarca, Ancash, Moquegua y Junín. De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del 2014, la Región Pasco se encuentra ubicada en el puesto 15 del total de 24 regiones del país. Aunque la Región Pasco muestra una mejora de dos puestos en el índice general, logrando ascender al tercio medio (del puesto 17 al 15) como resultado del progreso en el aspecto institucional, principalmente por una mayor ejecución de su presupuesto de inversión y una mejor percepción de la población frente a la rendición de cuentas, todas las regiones antes mencionadas se encuentran por encima de la

Región Pasco en el índice. Como bien sabemos este índice es referencial pero es un indicador válido para monitorear el progreso de las regiones en los seis grandes pilares como son, entorno económico, laboral, educación, salud, infraestructura e instituciones.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los principales intereses de la Región Pasco están enfocados en la solución de sus problemas principales los cuales son: la disminución de la pobreza, la reubicación de la ciudad, la inversión en capital humano, y el dinamismo de la economía de la región. La Tabla 38 muestra los intereses organizaciones de la Región Pasco y su relación frente a otras regiones del Perú con las cuales puede compartir o contraponer dichos intereses, así como la intensidad de dicha relación.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Partiendo de la visión que se tiene para la Región Pasco, podemos desprender los siguientes objetivos de largo plazo:

Objetivo de Largo Plazo OLP1: Para el año 2025, se concluirán con los cuatro estudios (pre-factibilidad, prospectiva territorial, factibilidad y estructura financiera) que corresponden al plan de reubicación de Cerro de Pasco a cargo de la comisión interinstitucional.

Objetivo de Largo Plazo OLP2: Para el 2025, se triplicará la producción de café orgánico, pasando de 5,400 TM en el 2014 a 16,200 TM.

Objetivo de Largo Plazo OLP3: Para el 2025, se triplicará el número de turistas que visiten la provincia de Oxapampa, de 77,279 en el 2014 a 231,837 turistas.

Objetivo de Largo Plazo OLP4: Para el 2025, asfaltar los 113km de la provincia de Oxapampa que para el año 2014 se encuentran solo afirmados.

Objetivo de Largo Plazo OLP5: Para el 2025, se incrementará 5 nuevos hoteles de tres estrellas en la provincia de Oxapampa. En el 2014 solo cuenta con 2 hoteles.

Tabla 38

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Región Pasco

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Reubicación de la ciudad			Cajamarca* / Moquegua* / Junín* / Ancash*
2 Triplicar la producción de café orientado a la exportación		Junín**	Cajamarca** / Moquegua** / Ancash**
3 Triplicar el número de turistas en la provincia de Oxapampa		Cajamarca** / Ancash** / Junín**	Moquegua**
4 Asfaltar 113 km de la carretera de la provincia de Oxapampa		Cajamarca** / Ancash** / Junín** / Moquegua**	

* Intereses comunes. ** Intereses opuestos

5.6 Conclusiones

Pasco es una región con niveles de pobreza y pobreza extrema elevados, cuya población no cuenta con los servicios básicos en sus viviendas. Más de la mitad de la población no tiene acceso a la salud pública debido a que existe poca infraestructura y profesionales de la salud en la región. Por ello, se debe invertir en construcción de hospitales y atraer a profesionales de la salud así como invertir en programas de viviendas que puedan darles una mejor calidad de vida a los pobladores. En la región, existe mucha población que sólo cuenta con educación primaria, sólo el 40% cuenta con educación secundaria, con lo cual es necesario invertir en capital humano para contar con profesionales de calidad que trabajen y contribuyan al desarrollo de la región. Adicionalmente, existe desde muchos años atrás el problema de la reubicación de la ciudad a zonas alejadas del tajo abierto para evitar mayores daños a la salud de la población. La Región Pasco depende económicamente de la minería pero tiene también mucho potencial en los sectores agricultura, sobre todo la exportación del café, el maíz amarillo duro y cacao.

Capítulo VI: Proceso Estratégico

Luego de realizar el análisis externo e interno de la Región Pasco en los capítulos III y IV respectivamente, y de plantear los objetivos a largo plazo de la región en el capítulo V, en el presente capítulo se desarrollará un conjunto de matrices con la finalidad de definir y elegir las estrategias que la región seguirá para alcanzar la visión para el 2025, finalizado el presente capítulo se concluye la etapa de formulación del proceso estratégico. D'Alessio, (2013, p. 274) indicó “el proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro deseado”. En las matrices iniciales MFODA, MPLYEA, MIE y MGE permitirá desarrollar estrategias específicas y alternativas, posteriormente se empleará las matrices de decisión para determinar las estrategias más importantes, en donde se separan en estrategias retenidas y de contingencias. Finalmente se relacionan las matrices de estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo y la matriz de respuesta ante posibles competidores de la Región Pasco.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

D'Alessio (2013, p. 274) señaló a la matriz MFODA como “es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es probablemente la más importante y conocida”. El objetivo de la matriz es generar estrategias en sus cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA). Los insumos para la matriz de MFODA son las oportunidades y amenazas generadas en la MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Las estrategias FO buscan que la organización explote las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA buscan el confronto de las fortalezas internas para mitigar las amenazas externas, las estrategias DO buscan mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas y por

último las estrategias DA plantean buscar estrategias para mejorar las debilidades internas evitando las amenazas externa.

En la Tabla 39 correspondiente al MFOODA para la Región Pasco, se establecieron un total de veintiún estrategias, dentro de las estrategias FO se han establecido siete estrategias que la región debe explotar, la primera de ella enfocada a impulsar la creación de cooperativas para la exportación de café, la segunda es capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica, la tercera está enfocada en promocionar el turismo de la provincia de Oxapampa, realizando alianzas con agencias de viaje especializadas, la cuarta estrategia es desarrollar la imagen de la provincia de Oxapampa, como una provincia de turismo de aventura y vivencial, aprovechando la solidez de la economía peruana, la quinta estrategia está enfocada en atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas, la sexta estrategia está dirigida a generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de la provincia de Oxapampa y la última estrategia está enfocada a realizar seguimiento del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla la segunda fase denominada Prospectiva Territorial para la localización de las alternativas de reubicación. Se establecieron cuatro estrategias FA, la primera de ellas es desarrollar convenios con empresas turísticas, con la finalidad de diversificar la alta dependencia minera, la segunda estrategia está enfocada a desarrollar programas de capacitación a los productores de café en el uso de nuevas tecnologías para dinamizar la economía de la Región Pasco, la tercera estrategia está enfocada a promover la inversión privada en ciencia y tecnología a través de la modalidad de obras por impuestos, la cuarta estrategia es fomentar políticas para la conservación de medio ambiente y de los recursos naturales de la Región Pasco.

Las estrategias DO son siete, la primera estrategia es optimizar la estructura organizacional y sus procesos orientados a una visión a largo plazo, la segunda estrategia es realizar alianzas con instituciones técnicas o universidades, con la finalidad de que brinden capacitaciones en temas relacionados a la agricultura y turismo, la tercera estrategia es establecer un plan de seguimiento a la comisión encargada de la reubicación de la población de la ciudad de Pasco, la cuarta estrategia está enfocada a desarrollar clusters que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo, la quinta estrategia es mejorar las vías provinciales que conecten las zonas productivas de la provincia de Oxapampa con los principales mercados, la sexta estrategia es realizar campañas turísticas en feriados largos para promocionar el turismo en Oxapampa y por último es realizar alianzas con cadenas de hoteles de Lima, con la finalidad que inviertan en infraestructura hotelera en la provincia de Oxapampa. Por último, se establecieron tres estrategias DA que buscan evitar las amenazas y debilidades de la región, la primera es crear convenio con escuelas educativas de nivel superior, a fin de capacitar a la población con el desarrollo de planes de negocio y emprendimiento, la segunda es fomentar acuerdos con el sector privado, a fin de mejorar la infraestructura vial y hotelera de la región de Pasco y por último es establecer mesa de diálogo entre el Gobierno Regional de Pasco, empresas privadas y comunidades para tratar temas relacionados a la reubicación de la ciudad de Pasco y a la conservación de los recursos naturales de la región de Pasco.

Tabla 39

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) de la Región Pasco

FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D	
1	Alto niveles de recursos minerales (principalmente zinc, plata, plomo)	1	Gobierno regional con estructura orgánica y modelo de gestión ineficiente y poco competitivo, con carencia de una visión estratégica y holística
2	Alto porcentaje de PEA entre el rango de 15 a 64 años	2	Poca inversión pública y privada en infraestructura vial
3	Factores climáticos y geográficos que propician la agricultura en Oxapampa	3	Escaso desarrollo industrial y exportador del café orgánico
4	Valioso potencial turístico en Oxapampa	4	Escasa promoción e inversión para el turismo
5	Bajo costo de electricidad por presencia de hidroeléctricas en la región	5	Poca mano de obra calificada (sector turismo y agricultura)
		6	Bajos niveles de servicios básicos
		7	Falta de planificación urbana (ubicación del tajo minero en centro de la ciudad)
OPORTUNIDADES: O		ESTRATEGIAS DO	
1	Perspectivas de crecimiento económico favorable para el Perú en los próximos años	1	DO1. Optimizar la estructura organizacional y sus procesos orientados a una visión a largo plazo. (O2, O4, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7)
2	Implementación de medidas para atraer inversión por parte de Gobierno	2	DO2. Realizar alianzas con instituciones técnicas o universidades, con la finalidad de que brinden capacitación en temas relacionados a la agricultura y turismo (O2, O3, O4, O5, D3, D4, D5)
3	Incremento del turismo de aventura en el país	3	DO3. Supervisar un plan de seguimiento a la comisión encargada de la reubicación de la población de la ciudad de Cerro de Pasco. (O2, D7)
4	Acuerdos comerciales internacionales vigentes que facilitan la exportación de productos	4	DO4. Desarrollar clusters para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)
5	Incremento de la demanda de café a nivel mundial	5	DO5. Mejorar las vías provinciales que conecten las zonas productivas de la provincia de Oxapampa con los principales mercados. (O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D5, D6)
		6	DO6. Realizar campañas turísticas en feriados largos para promocionar el turismo en Oxapampa. (O1, O2, O3, D2, D4, D5, D6)
		7	DO7. Realizar alianzas con cadenas de hoteles de Lima, con la finalidad que inviertan en infraestructura hotelera en la provincia de Oxapampa.(O1, O2, O3, D2, D4, D5, D6)
AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS DA	
1	Conflictos sociales en el país	1	DA1. Desarrollar convenio con escuelas educativas de nivel superior a fin de capacitar a la población con el desarrollo de planes de negocio y emprendimiento. (A2, A3, D3, D4, D5)
2	La economía de la región tiene una alta dependencia de la explotación minera	2	DA2. Implementar acuerdos con el sector privado a fin de mejorar la infraestructura vial y hotelera de la Región de Pasco (A3, A5, D1, D2, D4, D5, D6)
3	Poca inversión por parte del gobierno Central en ciencia y tecnología	3	DA3. Realizar mesa de diálogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades, para tratar temas relacionados a la reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco y a la conservación de recursos naturales de la Región de Pasco (A1, A3, A4, A5, D1, D3, D4, D5, D7)
4	Rebote del terrorismo y narcotráfico	4	FA4. Supervisar el cumplimiento de las políticas para la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales de la Región Pasco (A1, A2, A3,A4, A5, F1, F3, F4, F5)
5	Ocurrencia de fenómenos naturales		
6	Alta dependencia económica de China y Estados Unidos.		

6.2 Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA), de acuerdo a D'Alessio (2013, p. 300), “es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocios”. Asimismo, D'Alessio(2013, p. 300) indicó que la matriz “tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva)”. La matriz determinará la postura estratégica de la región de Pasco entre agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. La Tabla 40 y la Figura 10 muestran los factores relativos a la Región Pasco.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, se determinó que la Región Pasco cuenta con aceptable fortaleza de la industria y mala ventajas competitivas en el eje X, mientras que en el eje Y denota entorno medio inestable y una mediana estabilidad financiera. Además, se determinó el vector de la región de Pasco donde los resultados fueron en el eje $X = -1.4$ e $Y = 0.1$, esta posición conservadora propone estrategias de diversificación conglomerada y diversificación global. Asimismo, el resultado de la matriz PEYEA es concordante con la situación de la región de Pasco, donde la dependencia del sector minero como principal actividad de la región genera inestabilidad en financiera a la región, ya que lo recaudado por el concepto de canon minero y regalías pueden variar drásticamente por factores externo de la región.

Tabla 40

*Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de la Región**Pasco*

Factores Determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)										Valor
1. Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3.0
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3.0
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2.0
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4.0
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	4.0
6. Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3.0
7. Elasticidad de precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3.0
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4.0
Promedio										-2.8
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5.0
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4.0
3. Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3.0
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1.0
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2.0
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.0
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3.0
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.0
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2.0
Promedio										2.7
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor
1 Retorno de la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4.0
2 Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3.0
3 Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3.0
4 Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3.0
5 Flujo de caja	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3.0
6 Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2.0
7 Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4.0
8 Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2.0
9 Uso de economía de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2.0
Promedio										2.9
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										Valor
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1.0
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3.0
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3.0
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3.0
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.0
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.0
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1.0
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1.0
9. Velocidad e introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	1.0
Promedio										-4.1
Vector resultante									Eje X = (VC+FI)	-1.4
									Eje Y = (FF+EE)	0.1

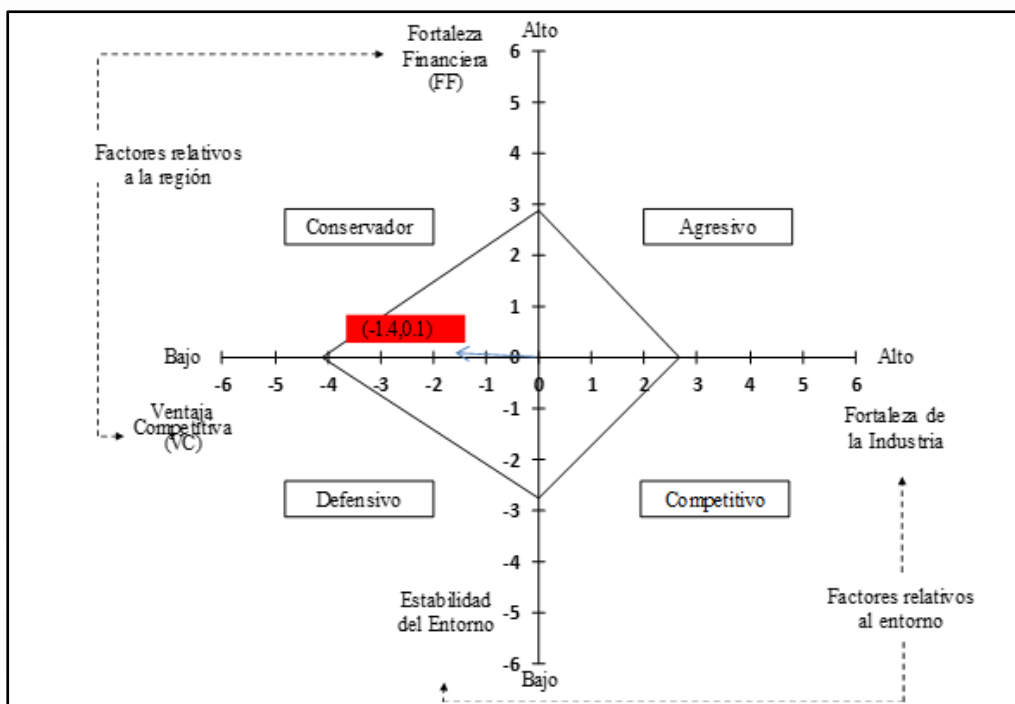


Figura 10. Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción de la Región Pasco

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz de Boston Consulting Group relaciona la participación de mercado relativa de una industria y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, ambas se encuentran vinculadas a la generación de flujos de efectivo y a su uso, respectivamente. D'Alessio (2013, p. 324) indicó que “fue diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales; donde las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio.”

La matriz está definida por cuatro cuadrantes. En el cuadrante I llamado *signo de interrogación*, son aquellas divisiones o productos con alta tasa de crecimiento de ventas pero baja participación de mercado, el cuadrante II llamado *estrella*, son aquellas divisiones o productos con alto crecimiento de ventas y también alta participación de mercado, el cuadrante III llamado *vacas lecheras*, son aquellas divisiones o productos con baja tasa de crecimiento de las ventas en la industria pero alta participación de mercado, por último el

cuadrante IV llamado *perros*, son aquellas divisiones o productos con baja tasa de crecimiento de las ventas de la industria y bajo posición de la participación de mercado relativa en la industria.

Tabla 41

Matriz Boston ConsultingGroup (BCG) de la Región Pasco

Industria	PBI 2013	PBI 2012	% de Ingresos	Tasa de Crecimiento 2013/2012
1 Perú	456'102,454.30	431'273,342.00		5.76%
2 Pasco	4'992,782.00	5'005,614.50	1.09%	

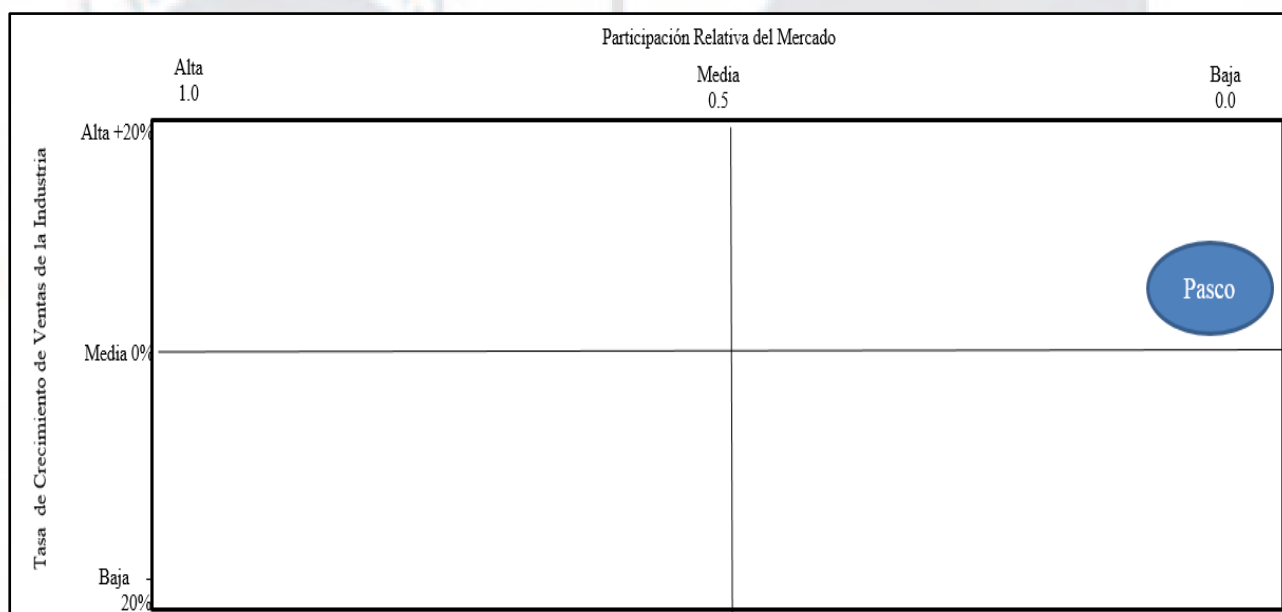


Figura 11. Matriz Boston ConsultingGroup de la Región Pasco.

En el caso de la Región Pasco se realizó la matriz teniendo en consideración el valor agregado de la región en comparación al valor agregado del país, con la finalidad de calcular la participación del mercado, adicionalmente se calculó las tasas de crecimiento del Perú y de la región de Pasco comparando el valor agregado de los años 2012 y 2013, con dicha información la región de Pasco recae en el primer cuadrante de signo de interrogación, ya que presenta baja posición de participación de mercado relativa a la industria pero compite en una industria de alto crecimiento, para esto la organización debe decidir si fortalecerse con

estrategias intensivas o desinvertir . La Tabla 41 y la Figura 11 muestran la Matriz Boston ConsultingGroup de la Región Pasco.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, en el eje X se ingresa el puntaje ponderado de la matriz MEFI, mientras que en el eje Y se ingresa el puntaje ponderado de la matriz MEFE, la intersección de dichos valores ubica a la organización en una de las nueve celdas de la matriz. Las nueve celdas se agrupan en tres regiones y cada región se encuentra asociada con un tipo de estrategia alternativa asociada. La región 1 se conforma por los sectores I, II y IV y se asocian con estrategias intensivas y de integración, las regiones 2 se conforman por los sectores III, V y VII asociándose con estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos y la región 3 por los sectores VI, VIII y IX asociándose con estrategias defensivas.

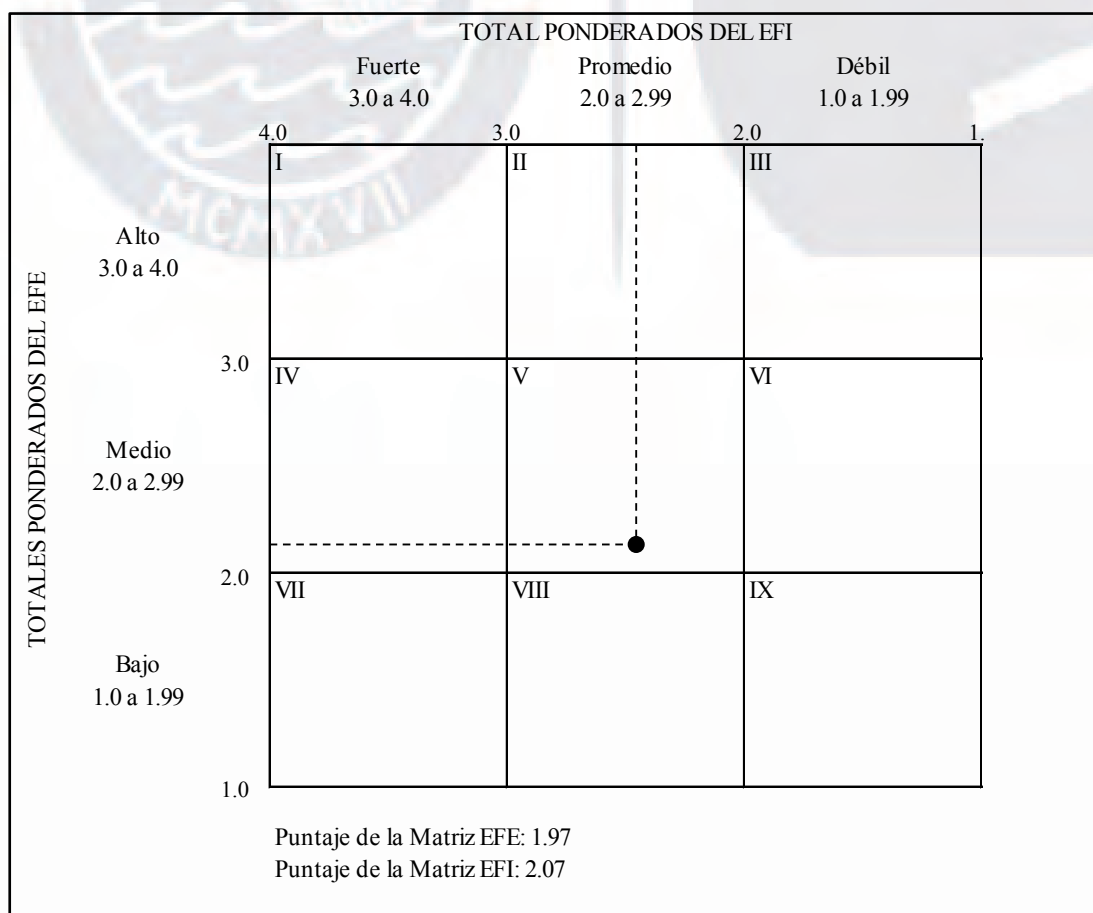


Figura 12. Matriz Interna Externa de la Región Pasco.

En el caso de la Región Pasco el puntaje de la matriz EFE fue de 1.97 y de la matriz EFI fue de 2.07, la intersección de dichos valores ubica a la región en el sector V, es decir en la región 2. De acuerdo a D'Alessio (2013) la organización debe desarrollarse selectivamente para mejorar y generar estrategias enfocadas en la penetración en el mercado y en el desarrollo de productos. La Figura 12 muestra la Matriz Interna Externa de la Región Pasco.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia permite a la organización evaluar y afinar la elección de las estrategias a seguir para alcanzar la visión futura. D'Alessio (2013, p. 344) indicó que “esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.” La matriz tiene dos ejes, el eje horizontal que evalúa la posición competitiva y el eje vertical evalúa el crecimiento del mercado, los dos ejes divide a la matriz en cuatro cuadrantes, cada uno de ellos sugiere alternativas de estrategia para la organización.

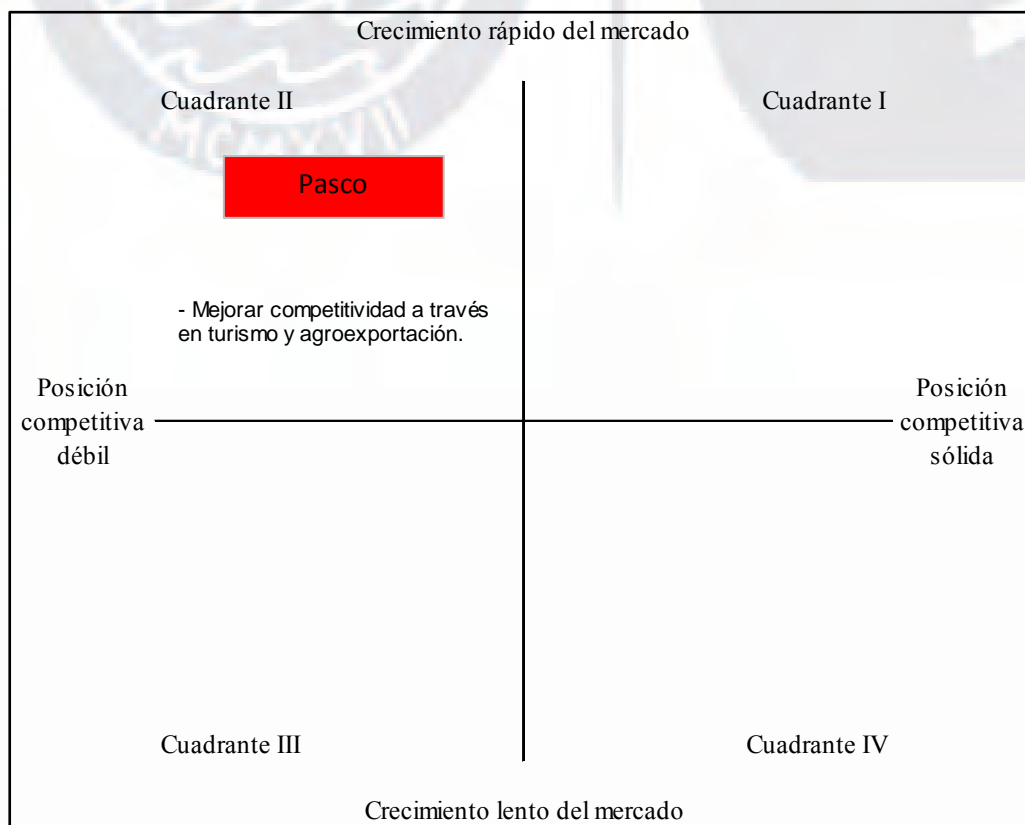


Figura 13. Matriz de Gran Estrategia de la Región Pasco.

En el caso de la Región Pasco se puede considerar que el crecimiento del mercado ha sido rápido, pero la región cuenta con una débil ventaja competitiva. En este sentido ubica a la región de Pasco en el cuadrante II, es decir la región debe centrarse en estrategias alternativas de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal y desposeimiento. La Figura 13 muestra la Matriz de Gran Estrategia para la Región de Pasco.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Matriz de Decisión Estratégica agrupan todas las estrategias establecidas en las matrices de FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. D'Alessio (2013, p. 352) indicó que “la MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas”. El objetivo de la MDE es retener las estrategias con mayor suma de repeticiones.

En el caso de la Región Pasco, las estrategias con mayor número de repeticiones son: (a) desarrollar cooperativas para la exportación de café, (b) capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica, (c) Realizar alianzas con agencias de viajes especializadas, (d) atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas, (e) generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la Región Pasco, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa, (f) supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación, (g) optimizar la estructura organizacional y sus procesos orientados a una visión de largo plazo, (h) desarrollar clusters para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo, (i) mejorar las vías provinciales que conecten las zonas productivas de la provincia de Oxapampa con los principales mercados, (j) realizar campañas turísticas en feriados largos para promocionar el turismo de Oxapampa, (k) implementar

acuerdos con el sector privado a fin de mejorar la infraestructura vial y hotelera de la región, (l) Realizar mesa de diálogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades, para tratar temas relacionados a la reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco y a la conservación de recursos naturales de la Región de Pasco, (m) Desarrollar convenios con empresas turísticas con la finalidad de diversificar la alta dependencia minera, (n) Desarrollar programas de capacitación a los productores de café en el uso de nuevas tecnologías para dinamizar la economía de la región Pasco, (o) Realizar alianzas con las empresas privadas que operan en la Región, con la finalidad de ejecutar proyectos de ciencia y tecnología bajo la modalidad de obras por impuesto a la renta (Ley N°29230) en el desarrollo y (p) Supervisar el cumplimiento de las políticas para la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales de la región de Pasco.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

D'Alessio (2013, p. 370) indicó que “es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (crítico o clave) de éxito externos e internos”. En la parte superior de la Matriz se ingresa todas las alternativas específicas con mayor puntuación de la Matriz de Decisión Estratégica y en la parte vertical se ingresa los factores obtenidos de las matrices EFE y EFI incluyendo el peso. Cada estrategia específica se evalúa con un puntaje, donde cuatro es muy atractivo, tres atractivo, dos algo atractivo y uno sin atractivo, luego se pondera los puntajes obtenidos con el peso de las matrices EFE y EFI. Las estrategias con un valor de cinco de valor promedio o más, son aquellas que se deben de retener.

Tabla 42

Matriz Decisión Estratégica (MDE) de la Región Pasco

Nro.	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollo de mercados	FO1. Crear cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).	X		X	X	X	4
E2	Desarrollo de productos	FO2. Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).	X		X	X	X	4
E3	Desarrollo de productos	FO3. Realizar alianzas con agencias de viajes especializadas. (O2, O3, F4).	X		X	X	X	4
E4	Diversificación concéntricas	FO4. Desarrollar la imagen de la provincia de Oxapampa, como una provincia de turismo de aventura y vivencial, aprovechando la solidez de la economía peruana (O3, O1, F3, F4)	X	X				2
E5	Desarrollos de mercados	FO5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5)	X		X		X	3
E6	Aventura conjunta	FO6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4)	X		X	X		3
E7	Desarrollo de productos	FO7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2, F1)	X		X	X	X	4
E8	Desarrollo de productos	DO1. Optimizar la estructura organizacional y sus procesos orientados a una visión a largo plazo. (O2, O4, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7)	X		X	X	X	4
E9	Integración hacia atrás	DO2. Realizar alianzas con instituciones técnicas o universidades, con la finalidad de que brinden capacitación en temas relacionados a la agricultura y turismo (O2, O3, O4, O5, D3, D4, D5)	X					1
E10	Desarrollo de productos	DO3. Supervisar un plan de seguimiento a la comisión encargada de la reubicación de la población de la ciudad de Cerro de Pasco. (O2, D7)	X		X	X	X	4
E11	Desarrollo de mercados	DO4. Desarrollar clústeres para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)	X		X		X	3
E12	Desarrollo de productos	DO5. Mejorar las vías provinciales que conecten las zonas productivas de la provincia de Oxapampa con los principales mercados. (O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D5, D6)	X		X	X	X	4
E13	Desarrollo de productos	DO6. Realizar campañas turísticas en feriados largos para promocionar el turismo en Oxapampa. (O1, O2, O3, D2, D4, D5, D6)	X		X	X	X	4
E14	Integración vertical hacia atrás	DO7. Realizar alianzas con cadenas de hoteles de Lima, con la finalidad que inviertan en infraestructura hotelera en la provincia de Oxapampa. (O1, O2, O3, D2, D4, D5, D6)	X					1
E15	Integración vertical hacia atrás	DA1. Desarrollar convenio con escuelas educativas de nivel superior a fin de capacitar a la población con el desarrollo de planes de negocio y emprendimiento. (A2, A3, D3, D4, D5)	X					1
E16	Desarrollo de productos	DA2. Implementar acuerdos con el sector privado a fin de mejorar la infraestructura vial y hotelera de la Región de Pasco (A3, A5, D1, D2, D4, D5, D6)	X		X	X	X	4
E17	Penetración en el mercado	DA3. Realizar mesa de diálogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades, para tratar temas relacionados a la reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco y a la conservación de recursos naturales de la Región de Pasco (A1, A3, A4, A5, D1, D3, D4, D5, D7)	X		X	X	X	4
E18	Desarrollo de productos	FA1. Desarrollar convenios con empresas turísticas con la finalidad de diversificar la alta dependencia minera (A2, A3, A5, F1, F4)	X		X	X	X	4
E19	Desarrollo de productos	FA2. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café en el uso de nuevas tecnologías para dinamizar la economía de la región Pasco (A2, A3, A5, F1, F3)	X		X	X	X	4
E20	Desarrollo de productos	FA3. Realizar alianzas con las empresas privadas que operan en la Región, con la finalidad de ejecutar proyectos de ciencia y tecnología bajo la modalidad de obras por impuesto a la renta (Ley N°29230) en el desarrollo (A3, F1, F3)	X		X	X	X	4
E21	Penetración en el mercado	FA4. Supervisar el cumplimiento de las políticas para la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales de la región de Pasco (A1, A2, A3, A4, A5, F1, F3, F4, F5)	X		X	X	X	4

Las estrategias retenidas en el caso de la Región Pasco fueron: (a) desarrollar cooperativas para la exportación de café, (b) capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica, (c) realizar alianzas con agencias de viajes especializadas, (d) atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas, (e) generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región de Pasco, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa, (f) supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación y (g) desarrollar clusters para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. La Tabla 43 corresponde a la Matriz Cuantitativa Proceso Estratégico para la Región Pasco.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de obtener las estrategias retenidas en la matriz CPE, es importante evaluarlas en la Matriz Rumelt, cada una de las estrategias será evaluada bajo los criterios de: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, con la finalidad de aprobar cada estrategia en caso cumpla con los cuatro criterios, en caso alguna estrategia no cumpla con alguno de los cuatro criterios se debe rechazar. En el caso de la Región Pasco las ocho estrategias retenidas cumplen con todos los criterios de la Matriz de Rumelt. La Tabla 44 se muestra la Matriz de Rumelt para la Región Pasco.

Tabla 43

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región Pasco

Factores clave	Peso	E1. Desarrollar cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).		E2. Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).		E3. Realizar alianzas con agencias de viaje especializadas. (O2, O3, F4).		E5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5)		E6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4)		E7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2, F1)		E8. Optimizar la estructura organizacional y sus procesos orientados a una visión a largo plazo. (O2, O4, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7)		E10. Supervisar un plan de seguimiento a la comisión encargada de la reubicación de la población de la ciudad de Cerro de Pasco. (O2, D7)		E11. Desarrollar clústeres para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)		E12. Mejorar las vías provinciales que conecten las zonas productivas de la provincia de Oxapampa con los principales mercados. (O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D5, D6)		E13. Realizar campañas turísticas en feriados largos para promocionar el turismo en Oxapampa. (O1, O2, O3, D2, D4, D5, D6)		E16. Implementar acuerdos con el sector privado a fin de mejorar la infraestructura vial y hotelera de la región (A3, A5, D1, D2, D4, D5, D6)		E17. Realizar mesa de diálogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades, para tratar temas relacionados a la reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco y a la conservación de recursos naturales de la Región de Pasco (A1, A3, A4, A5, D1, D3, D4, D5, D7)		E18. Desarrollar convenios con empresas turísticas con la finalidad de diversificar la alta dependencia minera (A2, A3, A5, F1, F4)		E19. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café en el uso de nuevas tecnologías para dinamizar la economía de la región (A2, A3, A5, F1, F3)		E20. Realizar alianzas con las empresas privadas que operan en la Región, con la finalidad de ejecutar proyectos de ciencia y tecnología bajo la modalidad de obras por impuesto a la renta (Ley N°29230) en el desarrollo (A3, F1, F3)		E21. Supervisar el cumplimiento de las políticas para la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales de la región de Pasco (A1, A2, A3, A4, A5, F1, F3, F4, F5)						
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación							
Oportunidades																																								
1	Perspectivas de crecimiento económico favorable para el Perú en los próximos años	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26		
2	Implementación de medidas para atraer inversión por parte de Gobierno	0.10	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22
3	Incremento del turismo de aventura en el país	0.13	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24		
4	Acuerdos comerciales internacionales vigentes que facilitan la exportación de productos	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18		
5	Incremento de la demanda de café a nivel mundial	0.13	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16		
Amenazas																																								
1	Conflictos sociales en el país	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
2	La economía del país tiene una alta dependencia de la explotación minera	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	3	0.33
3	Poca inversión por parte del gobierno Central en ciencia y tecnología	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20
4	Rebote del terrorismo y narcotráfico	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
5	Ocurrencia de fenómenos naturales	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24		
6	Alta dependencia económica de China y Estados Unidos	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18		
Fortalezas																																								
1	Alto niveles de recursos minerales (principalmente zinc, plata, plomo)	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20		
2	Alto porcentaje de PEA entre el rango de 15 a 64 años	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16		
3	Factores climáticos y geográficos que propician la agricultura en Oxapampa	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27		
4	Valioso potencial turístico en Oxapampa	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18		
5	Bajo costo de electricidad por presencia de hidroeléctricas en la región	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06		
Debilidades																																								
1	Gobierno regional con estructura orgánica y modelo de gestión ineficiente y poco competitivo, con carencia de una visión estratégica y holística	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32		
2	Poca inversión pública y privada en infraestructura vial	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18				
3	Escaso desarrollo industrial y exportador del café orgánico	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18		
4	Escasa promoción e inversión para el turismo	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16				
5	Poca mano de obra calificada (sector turismo y agricultura)	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14				
6	Bajos niveles de servicios básicos	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18				
7	Falta de planificación urbana (ubicación del tajo minero en centro de la ciudad)	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24				
Total		2.00		5.21		5.13		5.17		5.80		5.42		4.97		4.54		3.87		6.19		4.63		4.37		4.77		4.46		4.72		4.67		4.36		4.73				

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

D'Alessio(2013, p. 427) definió a las estrategias retenidas como “son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias, y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias.” Las estrategias retenidas se ejecutarán como parte del plan estratégico, mientras que las estrategias de contingencia podrán ser implementadas en caso que en las estrategias retenidas surja algún inconveniente en su implementación. La Tabla 46 corresponde a las Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Región de Pasco.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

El objetivo de la Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo es verificar que los objetivos de largo plazo se cumplan a través de las estrategias retenidas. Además, se determina qué relación existe entre las estrategias retenidas y los objetivos a largo plazo planteados en el capítulo V. La Tabla 47 corresponde a la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para la Región Pasco.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores, de acuerdo a D'Alessio (2013, p. 428), es “el análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores y sustitutos con relación a las estrategias retenidas”. La Tabla 48, corresponde a la Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Región Pasco.

6.13 Conclusiones

En el presente capítulo de proceso estratégico se desarrolló la fase dos o fase de emparejamiento del proceso estratégico que se centra en generar estrategias, para esto se desarrollan cuatro matrices: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y

Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). En la Matriz del FODA se generaron veintiún estrategias de los cuatro cuadrantes (FO, FA, DO, DA) para la Región Pasco. En la segunda matriz MPEYEA se identificó a la Región Pasco en el cuadrante Conservador, es decir se debe explotar estrategias de diversificación conglomerada, segmentación de mercados o diversificación global. En la matriz Interna y Externa la Región Pasco se ubica en el quinto sector de la matriz, se sugiere estrategias enfocadas a desarrollo de productos y penetración de mercados. Por último, en la matriz de la Gran Estrategia se ubicó a la Región Pasco en el cuadrante II, donde es recomendable realizar estrategias de desarrollo de mercados, desarrollo de productos y penetración en el mercado.

En la Fase 3 etapa de salida (decisión) se desarrollaron cuatro matrices con la finalidad de fijar estrategias retenidas y de contingencias bajo la intuición, en la Matriz de Decisión de Estrategias se retuvo diez estrategias de las veintiún estrategias establecidas inicialmente, dichas estrategias fueron analizadas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, en donde siete de ellas obtuvieron un puntaje mayor cinco, es decir las estrategias retenidas finales para la Región Pasco son: (a) desarrollar cooperativas para la exportación de café, (b) capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica, (c) realizar alianzas con agencias de viajes especializadas, (d) atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas, (e) generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región de Pasco, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa, (f) supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación y (g) desarrollar clusters para el

crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. Además, las siete estrategias retenidas fueron evaluadas en las Matriz de Rumelt y la Matriz de ética, donde cumplieron con los requisitos para ser una estrategia de la Región Pasco. Por último, se evaluó las estrategias con los objetivos de Largo Plazo establecidos para la Región Pasco, las siete estrategias retenidas presentan relación con al menos un Objetivo de Largo Plazo.

Tabla 44

Matriz de Rumelt (MR) de la Región Pasco

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1. Desarrollar cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E2. Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E3. Realizar alianzas con agencias de viaje especializadas. (O2, O3, F4).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla la segunda fase denominada Prospectiva Territorial para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2, F1)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E11. Desarrollar clústeres que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI

Tabla 45

Matriz de Ética (ME) de la Región Pasco

Estrategias Específicas	E1.Desarrollar cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).	E2.Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).	E3. Realizar alianzas con agencias de viajes especializadas. (O2, O3, F4).	E5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5)	E6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4)	E7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2,F1)	E11. Desarrollar clusters para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)
1 Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P
2 Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	N	P	P
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	N	N	P	P	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	P	P	P	P	P	P	P
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P
7 Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P
8 Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
9 Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
10 Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Tabla 46

Estrategias Retenidas y Estrategias de Contingencia

Estrategias Retenidas	
1	E1. Desarrollar cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).
2	E2. Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).
3	E3. Realizar alianzas con agencias de viaje especializadas. (O2, O3, F4).
4	E5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5)
5	E6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4)
6	E7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2, F1)
7	E11. Desarrollar clústeres para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)
Estrategias de Contingencia	
1	E4. Desarrollar la imagen de la región como una región de turismo de aventura y vivencial, aprovechando la solidez de la economía peruana (O3, O1, F3, F4)
2	E8. Optimizar la estructura organizacional y sus procesos orientados a una visión a largo plazo. (O2, O4, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7)
3	E9. Realizar alianzas con instituciones técnicas, con la finalidad de que brinden capacitación en temas relacionados a temas de agricultura y turismo (O2, O3, O4, O5, D3, D4, D5)
4	E10. Supervisar un plan de seguimiento a la comisión encargada de la reubicación de la población de la ciudad de Cerro de Pasco. (O2, D7)
5	E12. Mejorar las vías provinciales que conecten las zonas productivas de la provincia de Oxapampa con los principales mercados. (O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D5, D6)
6	E13. Realizar campañas turísticas en feriados largos para promocionar el turismo en Oxapampa. (O1, O2, O3, D2, D4, D5, D6)
7	E14. Realizar alianzas con cadenas de hoteles de Lima, con la finalidad que inviertan en infraestructura hotelera en la provincia de Oxapampa. (O1, O2, O3, D2, D4, D5, D6)
8	E15. Desarrollar convenio con escuelas educativas de nivel superior a fin de capacitar a la población con el desarrollo de planes de negocio y emprendimiento. (A2, A3, D3, D4, D5)
9	E16. Implementar acuerdos con el sector privado a fin de mejorar la infraestructura vial y hotelera de la región (A3, A5, D1, D2, D4, D5, D6)
10	E17. Realizar mesa de diálogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades, para tratar temas relacionados a la reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco y a la conservación de recursos naturales de la Región de Pasco (A1, A3, A4, A5, D1, D3, D4, D5, D7)
11	E18. Desarrollar convenios con empresas turísticas con la finalidad de diversificar la alta dependencia minera (A2, A3, A5, F1, F4)
12	E19. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café en el uso de nuevas tecnología para dinamizar la economía de la región (A2, A3, A5, F1, F3)
13	E20. Realizar alianzas con las empresas privadas que operan en la Región, con la finalidad de ejecutar proyectos de ciencia y tecnología bajo la modalidad de obras por impuesto a la renta (Ley N°29230) en el desarrollo (A3, F1, F3)
14	E21. Supervisar el cumplimiento de las políticas para la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales de la región de Pasco (A1, A2, A3, A4, A5, F1, F3, F4, F5)

Tabla 47

Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias Específicas	Objetivos de Largo Plazo				
	OLP1. Para el año 2025, se concluirán con los cuatro estudios (pre-factibilidad, prospectiva territorial, factibilidad y estructura financiera) que corresponden al plan de reubicación de Cerro de Pasco a cargo de la comisión interinstitucional	OLP2. Para el 2025, se triplicará la producción de café orgánico, pasando de 5,400 TM a 16,200 TM.	OLP3. Para el 2025, se triplicará el número de turistas que visiten la provincia de Oxapampa, de 77,279 a 231,837 turistas.	OLP4. Para el 2025 se asfaltarán 113 km de la provincia de Oxapampa que actualmente se encuentran solo afirmados.	OLP5. Para el 2025, se incrementará 5 nuevos hoteles de tres estrellas en la provincia de Oxapampa. Actualmente solo cuenta con 2 hoteles.
E1. Desarrollar cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).		X			
E2. Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).		X			
E3. Realizar alianzas con agencias de viaje especializadas. (O2, O3, F4).			X		X
E5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5)			X		X
E6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4)		X	X	X	
E7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla la segunda fase denominada Prospectiva Territorial para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2, F1)	X				
E11. Desarrollar clústeres que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)		X	X		X

Tabla 48

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores de la Región Pasco

Estrategias Específicas	Cajamarca	Ancash	Moquegua	Junín
E1. Desarrollar cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
E2. Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
E3. Realizar alianzas con agencias de viaje especializadas. (O2, O3, F4).	Alto	Alto	Medio	Medio
E5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5)	Alto	Alto	Medio	Medio
E6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4)	Alto	Alto	Alto	Alto
E7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla la segunda fase denominada Prospectiva Territorial para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2, F1)	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
E11. Desarrollar clústeres que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)	Alto	Alto	Medio	Medio

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de realizar el análisis interno y externo de la Región de Pasco, así como plantear la misión, visión y los objetivos a largo plazo para el 2025, D'Alessio (2013, p.441) indicó que “el siguiente paso en este proceso es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización.” En esta etapa de implementación del proceso estratégico se definirá los pasos a seguir para lograr la visión establecida.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013, p. 449), precisó que “los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (en otra forma más sencilla de ver, son la suma de los OCP los que dan como resultado el OLP). Asimismo, indicó que “el establecimiento de los OCP es un proceso que se sustenta en la capacidad real de actuación de los gerentes y/o administradores”. Las OCP deben cumplir con ciertas características, éstas deben ser claras y medibles, además de estar asociado a una línea de tiempo y deben ser entendidas por todos los miembros de la organización. En el caso de la Región Pasco se han establecido OCP a las cinco OLP. Las Tablas 49, 50, 51, 52 y 53 muestran los Objetivos de Corto Plazo (OCP) propuestos para cada OLP.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013, p.483) indicó que “los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, la correcta asignación de los recursos permite la realización, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP”. Los recursos que se pueden asignar son de diferentes tipos, tales como: materiales directos e indirectos, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. Las Tablas 54, 55, 56, 57 y 58 describen los recursos asignados a cada OCP.

Tabla 49

Objetivos de Corto Plazo para el OLP1

Objetivo de Largo Plazo	
OLP1	Para el año 2025, se concluirán con los cuatro estudios (pre-factibilidad, prospectiva territorial, factibilidad y estructura financiera) que corresponden al plan de reubicación de Cerro de Pasco a cargo de la comisión interinstitucional.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP1.1	Para el 2016 el Gobierno Regional invitará a los distritos afectados (Champamarca, Paragsha, Quiulacocho) por tajo abierto a que elijan a sus representantes, los que serán los encargados de transmitir las necesidades de la población.
OCP1.2	Para el 2018, se contará con el informe sobre prospectiva territorial donde se indican las alternativas de sitio de reubicación.
OCP1.3	Para el 2019, el Gobierno Regional realizará una consulta ciudadana para elegir la opción de reubicación.
OCP1.4	Para el 2022, se contará con el estudio de factibilidad de la opción aprobada que indique el diseño y estructura de la nueva ciudad.
OCP1.5	Para el 2025, se contará con la estructura de financiamiento del plan de reubicación y cronograma de actividades para la ejecución de la reubicación de la población.

Tabla 50

Objetivos de Corto Plazo para el OLP2

Objetivo de Largo Plazo	
OLP2	Para el 2025, se triplicará la producción de café orgánico, pasando de 5,400TM a 16,200TM.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP2.1	Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco incentivará a los agricultores de la provincia de Oxapampa a que reemplacen sus cultivos por café orgánico, con la finalidad de tener mayor cantidad de hectáreas a cosechar.
OCP2.2	Para el 2016 se deberá crear una asociación de agricultores de café orgánico, con la finalidad de tener el registro de los productores.
OCP2.3	Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco deberá realizar una alianza con la Universidad Agraria a fin de que brinde capacitación en técnicas de cultivo y riego del café orgánico, para generar mayor productividad.
OCP2.4	Para el 2018 el 90% de los agricultores de café deberán tener la certificación de café orgánico
OCP2.5	Para el 2019 la asociación de agricultores de café deberá participar de 2 ferias nacionales y en 2 internacionales de café cada año
OCP2.6	Para el 2020 la asociación deberá buscar un convenio con Starbucks para ser su proveedor de café orgánico.
OCP2.7	Para el 2021 la asociación impulsará la creación de empresas para la comercialización de café con marca propia.
OCP2.8	Para el 2021 la asociación buscará convenios con cadenas de supermercados nacionales, como Wong y Vivanda para la venta del café orgánico.
OCP2.9	Para el 2022 la asociación buscará convenios con cadenas de supermercados internacionales, como Walmart.

Tabla 51

Objetivos de Corto Plazo para el OLP3

Objetivo de Largo Plazo	
OLP3	Para el 2025, se triplicará el número de turistas que visiten la provincia de Oxapampa, de 77,279 a 231,837 turistas.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP3.1	Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco deberá elaborar un mapa de circuitos turísticos para los visitantes.
OCP3.2	Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco, en días previos a feriados largos publicitará en medios de radio y televisión la provincia de Oxapampa.
OCP3.3	Para el 2017 realizar un acuerdo con PROMPERU para la realización de dos campañas turísticas anuales exclusivamente para la provincia de Oxapampa
OCP3.4	Para el 2017 realizar 4 alianzas con las principales agencias de viaje, a fin de que promocionen paquetes turísticos para Oxapampa
OCP3.5	Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco deberá firmar un acuerdo con la UPC y la Universidad Ricardo Palma, quienes cuentan con la carrera de Turismo y Hotelería, con la finalidad de brindar capacitación a los trabajadores, propietarios del sector turismo
OCP3.6	Para el 2018 realizar 2 acuerdos con empresas de transporte turísticos, como Cruz del Sur y Oltursa para que incluya la ruta a Oxapampa
OCP3.7	Para el 2019 realizar una alianza con el Instituto de idioma Británico para que brinde capacitación del idioma inglés al personal que labora en el sector de turismo.
OCP3.8	Para el 2023 el Gobierno Regional de Pasco licitará la construcción de un aeropuerto para vuelos comerciales.

Tabla 52

Objetivos de Corto Plazo para el OLP4

Objetivo de Largo Plazo	
OLP4	Para el 2025, asfaltar los 113km de la provincia de Oxapampa que actualmente se encuentran solo afirmados.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP4.1	Para el 2016, firmar los convenios con las principales mineras de la región de Pasco para el asfaltado de los 113km de la carretera de Oxapampa.
OCP4.2	Para el 2018, Oxapampa contará con 35km asfaltados.
OCP4.3	Para el 2020, Oxapampa contará con 75km asfaltados.
OCP4.4	Para el 2021, Oxapampa contará con 113km asfaltados.

Tabla 53

Objetivos de Corto Plazo para el OLP5

Objetivo de Largo Plazo	
OLP5	Para el 2025, se incrementará 5 nuevos hoteles de tres estrellas en la provincia de Oxapampa. Actualmente cuenta con 2 hoteles de dos estrellas
Objetivos de Corto Plazo	
OCP5.1	Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco realizará un evento, donde reúna a las principales cadenas hoteleras, a fin que conozcan los beneficios de invertir en Oxapampa
OCP5.2	Para el 2017, el 70% de la población de Oxapampa contará con alumbrado eléctrico (actualmente 52%), y el 50% de la población de Oxapampa contará con agua y desagüe.
OCP5.3	Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco realizará 4 capacitaciones anuales a los empresarios hoteleros para buscar financiamiento, con la finalidad de mejorar la infraestructura existente.
OCP5.4	Para el 2019, se construirá dos hoteles en el distrito de Oxapampa de tres estrellas.
OCP5.5	Para el 2021, se construirá dos hoteles en el distrito de Pozuzo de tres estrellas
OCP5.5	Para el 2023, se construirá un hotel en el distrito de Villa Rica de tres estrellas

7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2013, p.468) precisó que “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 objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización”. Además indicó que “las políticas afectan a las áreas funcionales y a todos los niveles de la organización. Asimismo, brindan información para que todos los mandos, de todos los niveles, tomen acciones para alcanzar los objetivos, permitiendo la consistencia y la buena relación entre todos. Estas pueden definirse en el aspecto legal, económico, social, ético y laboral, entre otros”. La Tabla 59 muestra las políticas definidas para cada estrategia retenida para la Región de Pasco.

Tabla 54

Recursos Asignados al OLPI

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLP1 Para el año 2025, se concluirán con los cuatro estudios (pre-factibilidad, prospectiva territorial, factibilidad y estructura financiera) que corresponden al plan de reubicación de Cerro de Pasco a cargo de la comisión interinstitucional.	OCP1.1 Para el 2016 el Gobierno Regional invitará a los distritos afectados (Champamarca, Paragsha, Quiulacocha) por tajo abierto a que elijan a sus representantes, los que serán los encargados de transmitir las necesidades de la población.		Personal del Gobierno Regional de Pasco elaborará plan de convocatoria		Proceso de licitación	Motivación	Trabajo en equipo y responsabilidad social	Sueldo del personal del Gobierno Regional de Pasco que se encargará del proceso
	OCP1.2 Para el 2018, se contará con el informe sobre prospectiva territorial donde se indican las alternativas de sitio de reubicación.	Informe de prospectiva	Personal encargado de participar en el estudio de prospectiva	Equipo de computo	Investigación y estudio del proyecto	Orientación al logro.	Trabajo en equipo y responsabilidad social	Sueldos de las personas encargadas en realizar la investigación y estudio del proyecto
	OCP1.3 Para el 2019, el Gobierno Regional realizará una consulta ciudadana para elegir la opción de reubicación.	Materiales para la votación	Personal encargado de la organización de la votación. Ciudadanos que apoyarán el día de la votación	Equipo de computo	Proceso de votación	Orientación al logro.	Trabajo en equipo y responsabilidad social	Sueldo del personal del Gobierno Regional de Pasco que se encargará del proceso de votación.
	OCP1.4 Para el 2022, se contará con el estudio de factibilidad de la opción aprobada que indique el diseño y estructura de la nueva ciudad.	Informe de factibilidad	Personal encargado de participar en el estudio de factibilidad	Equipo de computo	Investigación y estudio del proyecto	Orientación al logro.	Trabajo en equipo y responsabilidad social	Sueldos de las personas encargadas en realizar la investigación y estudio del proyecto
	OCP1.5 Para el 2025, se contará con la estructura de financiamiento del plan de reubicación y cronograma de actividades para la ejecución de la reubicación de la población.		Personal encargado en gestionar la estructura de financiamiento	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro.	Trabajo en equipo y responsabilidad social	Sueldos de las personas encargadas de buscar el financiamiento para la reubicación

Tabla 55

Recursos Asignados al OLP2

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLP2 Para el 2025, se triplicará la producción de café orgánico, pasando de 5,400TM a 16,200TM.	OCP2.1 Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco incentivará a los agricultores de la provincia de Oxapampa a que reemplacen sus cultivos por café orgánico, con la finalidad de tener mayor cantidad de hectáreas a cosechar.	Materiales necesario para las capacitaciones y material de entrega a los agricultores	Personal encargado de realizar capacitaciones a los agricultores	Equipo de computo	Metodología educativa	Motivación	Trabajo en equipo	Sueldo del personal que realizará las capacitaciones
	OCP2.2 Para el 2016 se deberá crear una asociación de agricultores de café orgánico, con la finalidad de tener el registro de los productores.	Materiales necesarios de distribución para incentivar a los agricultores a crear asociaciones	Personal del Gobierno Regional de Pasco encargado de convocar, reunir y crear la asociación de agricultores	Equipo de computo	Procedimientos para formación de asociaciones	Liderazgo	Trabajo en equipo	Sueldo del personal encargado de la creación de la asociación
	OCP2.3 Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco deberá realizar una alianza con la Universidad Agraria a fin de que brinde capacitación en técnicas de cultivo y riego del café orgánico, para generar mayor productividad.		Personal del Gobierno Regional de Pasco encargada de buscar alianzas	Equipo de computo	Procedimientos para realizar acuerdos	Orientación al logro	Liderazgo	Sueldo de personal encargado de buscar alianzas
	OCP2.4 Para el 2018 el 90% de los agricultores de café deberán tener la certificación de café orgánico		Personal de la asociación que se encargará de certificar a los agricultores	Equipo de computo	Procesos de certificación	Orientación al logro.	Trabajo en equipo	
	OCP2.5 Para el 2019 la asociación de agricultores de café deberá participar de 2 ferias nacionales y en 2 internacionales de café cada año		Agricultores que participarán en las ferias	Equipo de computo	Negociación	Motivación	Liderazgo	Pasajes y viáticos.
	OCP2.6 Para el 2020 la asociación deberá buscar un convenio con Starbucks para ser su proveedor de café orgánico.	Material necesario para la negociación con el proveedor	Personal encargado de la negociación	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Liderazgo	Pasajes y viáticos.
	OCP2.7 Para el 2021 la asociación impulsará la creación de empresas para la comercialización de café con marca propia.	Material de marketing para incentivar a los agricultores a la creación de empresas	Personal encargado para incentivar a los agricultores a la creación de empresas	Equipo de computo	Procedimientos y sistemas para creación de empresas	Motivación	Trabajo en equipo	Material de marketing
	OCP2.8 Para el 2021 la asociación buscará convenios con cadenas de supermercados nacionales, como Wong y Vivanda para la venta del café orgánico.	Material necesario para la negociación con los proveedores	Personal encargado de la negociación	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Liderazgo	Pasajes y viáticos.
	OCP2.9 Para el 2022 la asociación buscará convenios con cadenas de supermercados internacionales, como Walmart.	Material necesario para la negociación con el proveedor	Personal encargado de la negociación	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Liderazgo	Pasajes y viáticos.

Tabla 56

Recursos Asignados al OLP3

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLP3 Para el 2025, se triplicará el número de turistas que visiten la provincia de Oxapampa, de 77,279 a 231,837 turistas.	OCP3.1 Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco deberá elaborar un mapa de circuitos turísticos para los visitantes.	Material de marketing para los turistas sobre mapa de la región	Personal encargado del Gobierno Regional de Pasco de elaborar circuitos turísticos	Equipo de computo	Procedimiento para la elaboración de circuitos turísticos	Motivación	Trabajo en equipo	Material de marketing / Sueldos del personal
	OCP3.2 Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco, en días previos a feriados largos publicitará en medios de radio y televisión la provincia de Oxapampa.	Material de marketing que será publicitado	Personal encargado del Gobierno Regional de Pasco en la elaboración del plan de marketing	Equipo de computo	Licitación con agencias de Marketing	Motivación	Trabajo en equipo	Costo de publicidad / Sueldos de personal
	OCP3.3 Para el 2017 realizar un acuerdo con PROMPERU para la realización de dos campañas turísticas anuales exclusivamente para la provincia de Oxapampa	Material para las campañas turísticas	Personal encargado del Gobierno Regional de Pasco para realizar acuerdo	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Trabajo en equipo	Pasajes y viático / Sueldo del personal
	OCP3.4 Para el 2017 realizar 4 alianzas con las principales agencias de viaje, a fin de que promocionen paquetes turísticos para Oxapampa	Material necesario para la negociación con el proveedor	Personal encargado del Gobierno Regional de Pasco para negociar las alianzas	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Liderazgo	Pasajes y viáticos / Sueldo del personal
	OCP3.5 Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco deberá firmar un acuerdo con la UPC y la Universidad Ricardo Palma, quienes cuentan con la carrera de Turismo y Hotelería, con la finalidad de brindar capacitación a los trabajadores, propietarios del sector turismo	Material necesario para la negociación con el proveedor	Personal encargado del Gobierno Regional de Pasco para realizar acuerdo	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Trabajo en equipo	Pasajes y viático / Sueldo del personal
	OCP3.6 Para el 2018 realizar 2 acuerdos con empresas de transporte turísticos, como Cruz del Sur y Oltursa para que incluya la ruta a Oxapampa	Material necesario para la negociación con el proveedor	Personal encargado del Gobierno Regional de Pasco para realizar acuerdo	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Trabajo en equipo	Pasajes y viático / Sueldo del personal
	OCP3.7 Para el 2019 realizar una alianza con el Instituto de idioma Británico para que brinde capacitación del idioma ingles al personal que labora en el sector de turismo.	Material necesario para la negociación con el proveedor	Personal encargado del Gobierno Regional de Pasco para realizar alianza	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Trabajo en equipo	Pasajes y viático / Sueldo del personal
	OCP3.8 Para el 2023 el Gobierno Regional de Pasco licitará la construcción de un aeropuerto para vuelos comerciales	Material necesario para la negociación con el proveedor	Personal encargado del Gobierno Regional de Pasco para realizar alianza	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Trabajo en equipo	Pasajes y viático / Sueldo del personal

Tabla 57

Recursos Asignados al OLP4

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLP4 Para el 2025, asfaltar los 113km de la provincia de Oxapampa que actualmente se encuentran solo afirmados.	OCP4.1 Para el 2016, firmar los convenios con las principales mineras de la región de Pasco para el asfaltado de los 113km de la carretera de Oxapampa.	Material necesario para la negociación con las mineras	Personal encargado de la negociación	Equipo de computo	Negociación	Orientación al logro	Liderazgo	Sueldo del equipo negociador
	OCP4.2 Para el 2018, Oxapampa contará con 35km asfaltados.		Supervisor obra por parte del Gobierno Regional de Pasco	Equipo de computo	Auditoria del asfaltado	Motivación	Trabajo en equipo	Sueldo del supervisor
	OCP4.3 Para el 2020, Oxapampa contará con 75km asfaltados.		Supervisor obra por parte del Gobierno Regional de Pasco	Equipo de computo	Auditoria del asfaltado	Motivación	Trabajo en equipo	Sueldo del supervisor
	OCP4.4 Para el 2021, Oxapampa contará con 113km asfaltados.		Supervisor obra por parte del Gobierno Regional de Pasco	Equipo de computo	Auditoria del asfaltado	Motivación	Trabajo en equipo	Sueldo del supervisor

Tabla 58

Recursos Asignados al OLP5

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Materiales (directos e indirectos, tangibles)	Mano de Obra	Maquinarias (tangibles e intangibles)	Métodos	Medio Ambiente (clima organizacional y motivación)	Mentalidad (cultura organizacional, paradigmas)	Moneda
OLP5 Para el 2025, se incrementará 5 nuevos hoteles de tres estrellas en la provincia de Oxapampa. Actualmente cuenta con 2 hoteles de dos estrellas	OCP5.1 Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco realizará un evento, donde reúna a las principales cadenas hoteleras, a fin que conozcan los beneficios de invertir en Oxapampa	Material de marketing y de exposición del evento	Personal encargado de exposiciones	Equipo de computo	Métodos de exposición y comunicación efectiva	Motivación	Trabajo en equipo	Costo del evento
	OCP5.2 Para el 2017, el 70% de la población de Oxapampa contará con alumbrado eléctrico (actualmente 52%), y el 50% de la población de Oxapampa contará con agua y desagüe.	Materiales para la licitación para la realización de obras	Personal encargado para la elaboración de la licitaciones	Equipo de computo	Proceso de licitación	Orientación al logro.	Trabajo en equipo y responsabilidad social	Sueldo del personal de la licitación
	OCP5.3 Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco realizará 4 capacitaciones anuales a los empresarios hoteleros para buscar financiamiento, con la finalidad de mejorar la infraestructura existente.	Personal encargado de realizar asesoramiento a los empresarios hoteleros	Equipo de computo	Auditoria y estudio de mercado	Orientación al logro.	Trabajo en equipo y responsabilidad social	Sueldo del personal	
	OCP5.4 Para el 2019, se construirá dos hoteles en el distrito de Oxapampa de tres estrellas.	Supervisor obra por parte del Gobierno Regional de Pasco	Equipo de computo	Auditoria de la construcción	Motivación	Trabajo en equipo	Sueldo del supervisor	
	OCP5.5 Para el 2021, se construirá dos hoteles en el distrito de Pozuzo de tres estrellas	Supervisor obra por parte del Gobierno Regional de Pasco	Equipo de computo	Auditoria de la construcción	Motivación	Trabajo en equipo	Sueldo del supervisor	
	OCP5.5 Para el 2023, se construirá un hotel en el distrito de Villa Rica de tres estrellas	Supervisor obra por parte del Gobierno Regional de Pasco	Equipo de computo	Auditoria de la construcción	Motivación	Trabajo en equipo	Sueldo del supervisor	

Tabla 59

Políticas por Estrategia

Políticas	E1. Desarrollar cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).	E2. Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).	E3. Realizar alianzas con agencias de viaje especializadas. (O2, O3, F4).	E5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5)	E6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4)	E7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2, F1)	E11. Desarrollar clústeres para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)
P1 Supervisar el cumplimiento de las normas y prácticas para la protección de medio ambiente.	X	X	X	X	X	X	X
P2 Desarrollar la infraestructura necesaria para la región.			X	X	X	X	X
P3 Incrementar el uso de tecnología.	X	X			X	X	X
P4 Aplicar sanciones a las empresas que incumplan las normas de carácter medio ambiente.	X	X	X	X	X	X	X
P5 Desarrollo una cultura regional turística y de buen trato a los turistas.			X	X			X
P6 Establecer políticas de zonificación.			X	X	X	X	X
P7 Realizar auditorías de calidad para monitoriar el nivel de la producción de café orgánico	X	X					X
P8 Realizar ferias turísticas	X	X	X	X			X
P9 Publicar los resultados y avances de los proyectos de la región					X	X	
P10 Apoyar la participación de asociaciones productoras de café en las distintas ferias y congresos internacionales, con la finalidad de conseguir nuevos clientes	X	X					X
P11 Establecer criterios técnicos para la postulación y selección del personal a cargos públicos y estratégicos					X	X	
P12 Certificar a las empresas productoras de café orgánico	X	X					X
P13 Incrementar la participación de la población en las decisiones y ejecución de obras de construcción, mantenimiento de infraestructura.					X	X	
P14 Establecer convenios con empresas de construcción para la ampliación y mejoramiento de la infraestructura.					X	X	X
P15 Realizar publicidad a nivel nacional e internacional a través de medios de comunicación	X	X	X	X			X
P16 Realizar convenios con cadenas hoteleras, para atraer la inversión en la región			X	X			X
P17 Establecer asociaciones con instituciones educativas del sector de turismo, para capacitar al personal de atención al cliente.			X	X			X
P18 Incorporar personal calificado de la región en las empresas privadas	X	X	X	X	X	X	X

7-4 Estructura de la Región Pasco

Según D'Alessio (2013, p. 484), “la estructura organizacional, es el almacén (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas”. Además indicó que “las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica”.

El Gobierno Regional de Pasco tiene una estructura del diseño de las organizaciones de tipo divisiones, es decir con unidades separadas y con ligera autonomía, conformada por cinco gerencias encargadas de la Administración Regional: (a). Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. (b) Gerencia Regional de Desarrollo Económico. (c) Gerencia Regional de Desarrollo Social. (d) Gerencia Regional de Infraestructura y (e) Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente. Asimismo, existe la subgerencia de Regional de Daniel Carrión y Oxapampa.

En la nueva estructura la gerencia regional de planeamiento y presupuesto y acondicionamiento territorial mantiene las cinco subgerencias que son: (a) de programación e inversiones, (b) de estudio pre-inversión, (c) de presupuesto y tributación, (d) planificación estratégica y ordenamiento territorial y (e) racionalización y sistemas, lo mismo sucede con la gerencia regional de desarrollo económico que mantiene sus dos subgerencias de: (a) promoción y gestión de inversiones privadas y (b) desarrollo sectorial económico, la gerencia regional de desarrollo social seguirá manteniendo su dos subgerencias de: (a) desarrollo social y atención a las personas con discapacidad y (b) de asuntos andinos y amazónico, por último la gerencia regional de recursos naturales y gestión del medio ambiente mantiene la subgerencia que lleva el mismo nombre.

Los cambios propuestos en la estructura para lograr la visión del 2025 incluyen crear una subgerencia adicional en la gerencia de infraestructura dedicada a gestionar la

reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con esta nueva subgerencia la estructura sería de: (a) de estudios, (b) de obras y equipo mecánico, (c) supervisión de obras, (d) de liquidación y transferencia, y (e) reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco.

El segundo cambio que se propone es crear dos subgerencias en la gerencia subregional de Oxapampa y Daniel Carrión que incluyan (a) subgerencia de turismo y (b) subgerencia de agricultura, éstas estarán a cargo de gestionar el desarrollo del turismo en la provincia de Oxapampa, involucrándose en el desarrollo del sector hotelero y en el mejoramiento de las vías terrestres, asimismo la gerencia de agricultura se encargará en el desarrollo del cultivo del café orgánico de la zona. La Figura 14 describe los cambios propuestos en la organización de la Región Pasco.

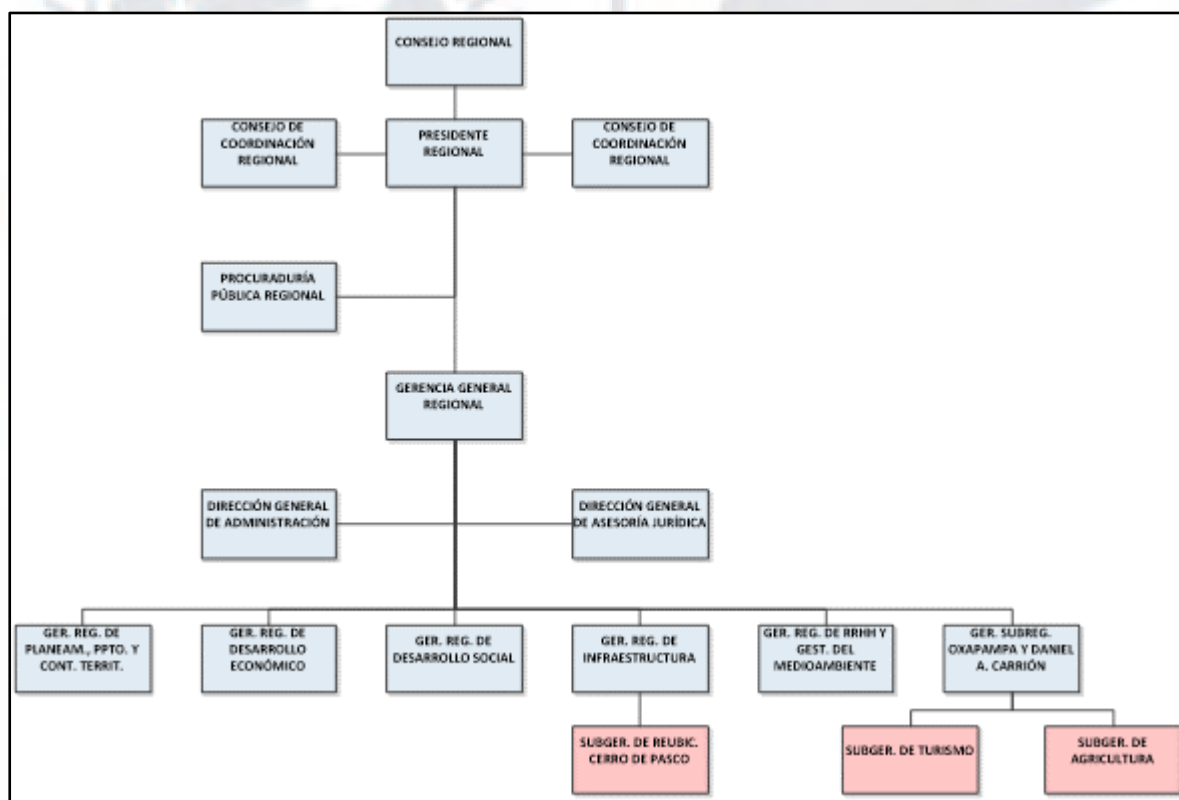


Figura 14. Organización propuesta para la Región Pasco.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

D'Alessio (2013, p.495) precisó que “en lo que respecta al proceso estratégico y la RS, se ha de dejar en claro ciertos lineamientos responsables. Si bien las estrategias han

pasado por medio de un filtro, la Matriz de Ética, esto no significa que en la práctica todo será un éxito en el corto y largo plazo.”

La implementación de las estrategias está relacionada directamente con el medio ambiente, ecología y responsabilidad social, para esto en el impacto social los intereses a largo plazo de la región es velar por el desarrollo social de los mismos, esto se enfoca en impulsar y capacitar a los agricultores de la provincia de Oxapampa en el desarrollo del cultivo del café orgánico, asimismo, de promocionar los recursos naturales y turísticos de la provincia de Oxapampa buscando mejorar la infraestructura de la zona, es decir mejorar las vías de acceso hacia Oxapampa y construyendo nuevos hoteles de mejor calidad, en ambos casos preservando y cuidando el medio ambiente y la ecología de la provincia.

Además en el impacto social y medio ambiente y ecológico se plantea la estrategia que se preocupa por la comunidad de la provincia de Cerro de Pasco, que debe ser reubicada cuanto antes, ya que se encuentra en una zona de alta contaminación ambiental. El Gobierno Regional de Pasco impulsará el desarrollo y culminación de los cinco planes de factibilidad para la reubicación de los ciudadanos, teniendo en consideración las necesidades que busca la población.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según D’Alessio (2013, p.489), “después de haber definido la estructura organizacional para n proceso de implementación favorable, se debe definir las posiciones más importantes. Se debe considerar que quien se localice en estos lugares forma una pieza clave y debe tener las competencias necesarias para el puesto. Al igual que esta persona clave, otras serán necesarias para acompañarle y seguirle como líder.”

El rol del presidente del Gobierno Regional de Pasco es el líder de la región que debe velar por el desarrollo económico y social, para esto es importante que los ciudadanos elijan de manera más responsable a quienes lo representarán. De esta manera, el presidente regional

y su equipo de trabajo se convierten en el eje central del proceso de crecimiento de la región. Para la gestión y administración de la región se requiere profesionales con alto nivel educativo, capaces de trabajar con un sistema burocrático, con leyes, reglamentos, políticas y procedimientos estrictos, pero que sean capaces de planear, promover y ejecutar mejoras, con la finalidad del desarrollo de la región. Por último, se requiere representantes que conozcan las necesidades de los ciudadanos, en donde exista una comunicación permanente con ellos, con el objetivo de trabajar en conjunto en un plan de desarrollo en común.

La motivación es importante para el mayor compromiso por parte del equipo del Gobierno Regional de Pasco, el personal que labora representando la región debe de trabajar por los ciudadanos considerando el código de ética que deben cumplir, esto significa que todos sus procesos deben de ser con probidad, respetando las leyes, normas y reglamentos, eficiencia, eficacia, idoneidad, lealtad, obediencia y el trato justo, equitativo y cordial entre todos. Es importante que ningún representante de la región incumpla las leyes del país o se vinculen con procesos judiciales como extorsión, sobornos que solo provocan que la región no se desarrolle.

7.7 Gestión del Cambio

A fin de ejecutar la gestión de cambio en la Región Pasco ha concentrado sus esfuerzos en capacitaciones constantes para mejorar la calidad del PEA. Esta gestión implica un cambio significativo en los procesos de una organización, superar las resistencias al cambio de todos los involucrados en el proceso. La gestión del cambio debe contener deseo, conciencia, conocimiento, capacidad y refuerzo tanto de la región como de los participantes a fin de que sea sostenible en el tiempo. El cambio de una organización no se realiza de inmediato. Según Kotter (2001), existen ocho etapas para transformar una organización, como se detalla a continuación.

- Crear una sensación de urgencia : Identificar la crisis

- Formar una poderosa coalición directiva : Animar al grupo a trabajar en grupo
- Crear una visión: Desarrollar estrategias
- Comunicar la visión: Difundirla a través de todos los medios
- Potenciar la visión: Modificar las estructuras para conseguir el cambio
- Planificar el logro de resultados a corto plazo: Diseñar mejoras viables
- Consolidar las mejoras y producir más cambios : Reforzar los procesos
- Institucionalizar nuevos métodos: Enlazar los nuevos comportamientos con los logros de la región.

La población debe ser llamada a tomar conciencia de un cambio de cultura y valorar las riquezas naturales potenciales que posee la región, así como identificar el papel que desempeña el poblador para que se cumplan los objetivos trazados. El gobierno regional debe diseñar campañas de comunicación por los avances de cada objetivo alcanzado, generando optimismo y resaltando los beneficios para los pobladores.

7.8 Conclusiones

La estructura de la región debe sufrir modificaciones para el logro de los objetivos de la región, principalmente en la gerencia subregional de Oxapampa, en donde se debe crear dos subgerencias de turismo y agricultura.

Los objetivos de corto plazo son claros y medibles, y dependen en su totalidad del Gobierno Regional de Pasco para que se cumplan, para deberán de cumplir con las políticas y recursos necesarios.

En el caso, de las OLP relacionadas a la provincia de Oxapampa de triplicar el número de turistas y la producción de café orgánico, como la construcción de cinco hoteles de tres estrellas, las OCP generadas para el Gobierno Regional de Pasco tendrá que negociar para lograr alianzas, acuerdos y convenios con proveedores, centros educativos y centros comerciales para el logro de los objetivos.

El asfaltado de los 113km de Oxapampa que actualmente se encuentran afirmados, el Gobierno Regional de Pasco lo realizará mediante la modalidad de obras por impuestos a la renta con empresas que operan en la región.

Asimismo, el Gobierno Regional de Pasco debe ser un ente que supervise y audite el desarrollo y cumplimiento del plan de reubicación de los ciudadanos de Cerro de Pasco.

Por último, el presidente del Gobierno Regional de Pasco elegido es el líder de guiar a su equipo de trabajo en el logro de los objetivos de corto y largo plazo, a través de la motivación y cumpliendo del código de ética y valores de la región.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Dentro de todo planeamiento estratégico se debe contemplar una etapa fundamental que es el proceso de control y evaluación de los resultados obtenidos hasta el momento. Estas actividades de evaluación y control son importantes porque permiten medir y controlar los cambios que se irán implementando, brindando la adecuada retroalimentación que será útil para el seguimiento de la evolución de la región.

La evaluación de las estrategias debe contener los dos tipos de enfoque de corto y largo plazo, considerando los objetivos de corto plazo (OCP) como hitos menores y los OLP como hitos mayores. Es importante controlar constantemente debido a que la Región Pasco y todas las regiones se encuentran expuestas a constantes cambios que afectan su desempeño. Así mismo, la competencia y la demanda también provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2013, p. 507). Como herramienta de evaluación se cuenta con el Tablero de Control Balanceado o Balanced Score Card, el cual permitirá medir y comparar el desempeño de las estrategias escogidas; dando una visión integral de la región diseñando el camino y las correcciones que se requieran.

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado o Balance Score Card, facilita la evaluación de desempeño de las estrategias escogidas y permite medir y comparar el cumplimiento de los objetivos. Esta es una herramienta que ayuda al control y medición del proceso estratégico al traducir la misión y la visión en objetivos e indicadores.

Estos indicadores organizados de manera coherente, se agrupan según cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes (población o mercado), procesos internos y aprendizaje de la organización (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.1 Aprendizaje interno

Se parte de la necesidad de identificar y descubrir las necesidades del cliente y la

capacidad de relacionarse con él. Se busca que el cliente, en este caso el poblador de la región sea cada vez mejor, en capacidades, competencias y sistema de información tomando en cuenta la cultura y motivación para su aprendizaje. Con la finalidad de desarrollar el sector de agricultura estamos capacitando a los pobladores con certificación de riego y cultivo para incrementar su productividad, asimismo en el sector turismo crear una cultura de atención en el servicio de hotelería a través de convenios con universidades. Este es un proceso que evidencia los resultados en el largo plazo.

8.1.2 Procesos

En esta fase se mide la eficiencia de la organización y la necesidad de conseguir mejores procesos de innovación, de operaciones y de servicio con mayor calidad en determinado tiempo. Es crucial identificar los procesos claves en donde se manifiesten los mayores impactos en la satisfacción del cliente y en los resultados de los objetivos financieros. Con esto se contribuye a cumplir con las necesidades de la región y por ende de los pobladores. Entre los principales objetivos se encuentra la implementación de políticas de certificación de productos orgánicos, fomentar el desarrollo de convenios con empresas para asfaltar la carretera camino a Oxapampa y mejorar la calidad de vida a través de la implementación de incremento de servicios básicos como luz, agua y desagüe.

8.1.3 Cliente

Las medidas típicas que se utilizan en esta perspectiva son: participación de mercado, retención de clientes, captación de nuevos clientes y la rentabilidad por cliente, sumando a ello las relaciones que mantiene con otros agentes con los que se relaciona en el desarrollo de su actividad, generando compromiso medioambiental, responsabilidad social, satisfacción de cliente y las alianzas con proveedores y otras empresas.

Esta perspectiva agrupa a los objetivos de corto plazo que buscan mejorar los servicios que se les brindarán a nuestros clientes, la población, en aspectos importantes como

salud, educación, oportunidades, con lo que se logrará retener a nuestros actuales clientes y mejorar su calidad de vida. Así mismo la perspectiva de cliente permite a los líderes articular dicha estrategia basándose en el mercado, lo que ayudará a obtener mayores rendimientos (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.4 Financiera

Está constituida por objetivos que sumen e incrementen el valor de lo producido (PBI de la región), este es uno de los indicadores más utilizados que incidirá en el incremento del valor de la región Pasco. Se consideran indicadores cuantitativos y tangibles como: rentabilidad de la inversión, retorno financiero, análisis del punto de equilibrio y flujo de caja. En este caso se tiene la estructura de financiamiento del plan de reubicación y cronograma de actividades para la ejecución de la reubicación de la población.

El Tablero de Control Balanceado permite controlar y dividir los objetivos de corto plazo que pueden ser controlados mediante los indicadores relacionados, con lo cual se puede medir su avance, monitorear las estrategias y los tiempos que se tomará en lograrlas, así como cuáles son los medios que se necesitará para alcanzarlas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

La Tabla 60 muestra el Tablero de Control Balanceado para la Región Pasco, con los indicadores definidos para cada OCP.

8.3 Conclusiones

Esta herramienta facilita el seguimiento de los objetivos alineados con las estrategias planteadas mediante el control de sus indicadores, razón por la cual una estricta elección de los mismos es de suma importancia, dado que de estos dependerá una adecuada medición y facilitará la toma de decisiones. Estos indicadores deben de ser medibles y también deben de contar con planes de contingencia para prevenir los abundantes ambientes cambiantes y debe de medir los factores críticos del éxito.

Tabla 60

BalancedScorecard para la Región Pasco

Perspectivas	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	
Financiera	OCP1.5	Para el 2025, se contará con la estructura de financiamiento del plan de reubicación y cronograma de actividades para la ejecución de la reubicación de la población.	Estructura de financiamiento	Nuevos soles /año
	OCP1.1	Para el 2016 el Gobierno Regional invitará a los distritos afectados (Champamarca, Paragsha, Quiulacocha) por tajo abierto a que elijan a sus representantes, los que serán los encargados de transmitir las necesidades de la población.	Número de representantes	Personas
Población / Mercado	OCP1.2	Para el 2018, se contará con el informe sobre prospectiva territorial donde se indican las alternativas de sitio de reubicación.	Informe	SI/NO
	OCP1.3	Para el 2019, el Gobierno Regional realizará una consulta ciudadana para elegir la opción de reubicación.	Consulta ciudadana	SI/NO
	OCP1.4	Para el 2022, se contará con el estudio de factibilidad de la opción aprobada que indique el diseño y estructura de la nueva ciudad.	Estudio	SI/NO
	OCP2.4	Para el 2018 el 90% de los agricultores de café deberán tener la certificación de café orgánico	Porcentaje de agricultores con certificación	Porcentaje
	OCP2.5	Para el 2019 la asociación de agricultores de café deberá participar de 2 ferias nacionales y en 2 internacionales de café cada año	Número de ferias	Unidades
	OCP2.6	Para el 2020 la asociación deberá buscar un convenio con Starbucks para ser su proveedor de café orgánico.	Convenio	SI/NO
	OCP2.7	Para el 2021 la asociación impulsará la creación de empresas para la comercialización de café con marca propia.	Número de empresas	Empresas
	OCP2.8	Para el 2021 la asociación buscará convenios con cadenas de supermercados nacionales, como Wong y Vivanda para la venta del café orgánico.	Número de Convenio	Unidades
	OCP2.9	Para el 2022 la asociación buscará convenios con cadenas de supermercados internacionales, como Walmart.	Número de Convenio	Unidades
	OCP3.2	Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco, en días previos a feriados largos publicitará en medios de radio y televisión la provincia de Oxapampa.	Número de anuncios en radio y televisión	Unidades
	OCP3.3	Para el 2017 realizar un acuerdo con PROMPERU para la realización de dos campañas turísticas anuales exclusivamente para la provincia de Oxapampa	Número de campañas	Unidades
	OCP3.4	Para el 2017 realizar 4 alianzas con las principales agencias de viaje, a fin de que promocionen paquetes turísticos para Oxapampa	Número de alianzas	Unidades
	OCP3.6	Para el 2018 realizar 2 acuerdos con empresas de transporte turísticos, como Cruz del Sur y Oltursa para que incluya la ruta a Oxapampa	Número de acuerdos	Unidades
	OCP5.1	Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco realizará un evento, donde reúna a las principales cadenas hoteleras, a fin que conozcan los beneficios de invertir en Oxapampa	Evento	SI/NO
	OCP5.4	Para el 2019, se construirá dos hoteles en el distrito de Oxapampa de tres estrellas.	Número de hoteles tres estrellas	Unidades
OCP5.5	Para el 2021, se construirá dos hoteles en el distrito de Pozuzo de tres estrellas	Número de hoteles tres estrellas	Unidades	
OCP5.6	Para el 2023, se construirá un hotel en el distrito de Villa Rica de tres estrellas	Número de hoteles tres estrellas	Unidades	
Procesos	OCP2.2	Para el 2016 se deberá crear una asociación de agricultores de café orgánico, con la finalidad de tener el registro de los productores.	Asociación	SI/NO
	OCP3.1	Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco deberá elaborar un mapa de circuitos turísticos para los visitantes.	Mapa de circuitos	SI/NO
	OCP3.8	Para el 2023 el Gobierno Regional de Pasco licitará la construcción de un aeropuerto para vuelos comerciales.	Número de postulantes a la licitación.	Postulante
	OCP4.1	Para el 2016, firmar los convenios con las principales mineras de la región de Pasco para el asfaltado de los 113km de la carretera de Oxapampa.	Número de convenios firmados	Unidades
	OCP4.2	Para el 2018, Oxapampa contará con 35km asfaltados.	Número de kilómetros asfaltados	Kilómetros
	OCP4.3	Para el 2020, Oxapampa contará con 75km asfaltados.	Número de kilómetros asfaltados	Kilómetros
	OCP4.4	Para el 2021, Oxapampa contará con 113km asfaltados.	Número de kilómetros asfaltados	Kilómetros
	OCP5.2	Para el 2017, el 70% de la población de Oxapampa contará con alumbrado eléctrico (actualmente 52%), y el 50% de la población de Oxapampa contará con agua y desagüe.	Porcentaje de población con alumbrado y agua y desagüe	Porcentaje
Aprendizaje	OCP2.1	Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco incentivará a los agricultores de la provincia de Oxapampa a que reemplacen sus cultivos por café orgánico, con la finalidad de tener mayor cantidad de hectáreas a cosechar.	Número de hectáreas de café	metro cuadrado
	OCP2.3	Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco deberá realizar una alianza con la Universidad Agraria a fin de que brinde capacitación en técnicas de cultivo y riego del café orgánico, para generar mayor productividad.	Alianza	SI/NO
	OCP3.5	Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco deberá firmar un acuerdo con la UPC y la Universidad Ricardo Palma, quienes cuentan con la carrera de Turismo y Hotelería, con la finalidad de brindar capacitación a los trabajadores, propietarios del sector turismo	Número de horas de capacitación por trabajadores	Hora-trabajador/año
	OCP3.7	Para el 2019 realizar una alianza con el Instituto de idioma Británico para que brinde capacitación del idioma ingles al personal que labora en el sector de turismo.	Número de horas de capacitación por trabajadores	Hora-trabajador/año
	OCP5.3	Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco realizará 4 capacitaciones anuales a los empresarios hoteleros para buscar financiamiento, con la finalidad de mejorar la infraestructura existente.	Monto de financiamientos otorgados	Nuevos soles

Se podrá medir cuáles son los avances positivos, así como aplicar medidas correctivas que tendremos que emprender en los procesos que no resultaron como se esperaba; y preventivas para evitar que un objetivo falle durante el camino. Estas acciones regresan a la organización al sendero de la competitividad. El Tablero de Control Balanceado y sus respectivos resultados de evaluación comprenden una herramienta vital para la consecución de las metas estratégicas alineadas con la visión de la Región Pasco.

El control especial a el cumplimiento de los objetivos en la perspectiva de clientes y mercado permitirá que la región se enfoque en el crecimiento de los sectores más importantes como el agroexportador con el café orgánico, el sector turismo con Oxapampa y su difusión con una adecuada infraestructura, esto acompañado a procesos más eficientes centrado en conseguir que la región tenga al poblador con empleo y mejor calificado. Con el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se puede ver cómo se acerca más a los objetivos de largo plazo de donde se desprendieron, y esto al final nos demuestra cómo es que se puede alinear la misión y visión con el proceso estratégico para así poder conseguir las metas propuestas.

Capítulo IX: Competitividad de la Región Pasco

Según D'Alessio (2013, p.543), un país con buenas expectativas y con crecimiento económico no necesariamente garantizan el desarrollo, sino que se requiere de un esfuerzo sostenido y conjunto a fin de lograr una eficiencia empresarial, gubernamental y la promoción del desarrollo del capital humano e infraestructura productiva, fundamentos de la competitividad nacional y cuya herramienta para el logro es la productividad. La mejora de la productividad es el único medio posible para ser más competitivos. Conseguir los mejores resultados posibles con el uso eficiente de los recursos disponibles hará más competitivas a las organizaciones.

Para Porter(2009), la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda, como insiste la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Así como las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío, también se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes; de esa misma manera una nación debe generar prosperidad a través de la creación de ventajas competitivas sostenidas un proceso altamente localizado.

Durante su ponencia “Una nueva estrategia económica para el Perú” en la Conferencia Anual de Ejecutivos CADE 2010, Michael Porter indicó que el Perú tiene que resolver una serie de problemas microeconómicos que no le permiten generar una mayor producción en el país y que es necesario y urgente resolverlos para atraer inversión privada. Asimismo, cuestionó la dependencia del país sobre las materias primas y la poca generación de valor para los recursos naturales. Indicó que es necesario crear desarrollo en las regiones debido a que el crecimiento que ha tenido el país en los últimos años no ha beneficiado a toda la población, debido a que el Perú no cuenta con una estrategia económica. Afirmó que el país

debe crear valor para convertirse en un centro de negocios, que no es posible tener solamente un polo de desarrollo, sino buscar la diversificación de la riqueza y que es necesario cambiar la estructura de desarrollo, la cual debería ser desde abajo hacia arriba (Porter, 2010).

9.1 Análisis Competitivo de la Región Pasco

De acuerdo con Reig (2007), no es razonable pensar que la competitividad de las regiones de un país es un juego de suma cero, en el que necesariamente unas regiones deben perder para que otras ganen, debido a que una región puede beneficiarse del crecimiento económico general al mismo tiempo que influye positivamente sobre el crecimiento de las regiones aledañas a través de intercambios comerciales, la transferencia de tecnologías y los flujos de inversión y trabajos.

La capacidad competitiva de una región está dada por la suma de agregada de la capacidad competitiva de las empresas que actúan en su territorio, por la disponibilidad de capital social, la infraestructura existente, la calidad de la educación de su población, el sistema de ciencia y tecnología, la preparación de la fuerza de trabajo, y de las instituciones sociales y políticas (Reig, 2007).

Para el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2015), el índice de competitividad regional es un indicador que intenta medir diferentes aspectos de la competitividad de las regiones, incluyendo la forma como éstas mejoran la calidad de vida de sus habitantes y crean las condiciones para atraer inversión.

El Índice de Competitividad Regional INCORE -2014 elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE) utiliza la metodología usada para calcular el índice global de competitividad del Foro Económico Mundial, considerando 6 pilares de competitividad: entorno económico, laboral, educación, salud, infraestructura e instituciones.

Tabla 61

Índice de Competitividad IPE 2014

Región	Puesto
Lima	1
Moquegua	2
Arequipa	3
Ica	4
Tacna	5
Madre de Dios	6
Tumbes	7
La Libertad	8
Lambayeque	9
Ancash	10
Cusco	11
Junín	12
Piura	13
San Martín	14
Pasco	15
Ucayali	16
Ayacucho	17
Apurímac	18
Huánuco	19
Cajamarca	20
Amazonas	21
Huancavelica	22
Puno	23
Loreto	24

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional”, por Instituto Peruano de Economía, 2014.

La Región Pasco ha mejorado dos posiciones en el índice general respecto del año anterior, logrando alcanzar el tercio medio (del puesto 17 al 15) y desplazando a la Región Ayacucho al tercio inferior. La mejora de la región se debe al progreso obtenido en el aspecto Institucional, principalmente por una mayor ejecución de su presupuesto de inversión y una mejor percepción de la población frente a la rendición de cuentas. Respecto de los otros 5 pilares, Pasco se encuentra por debajo del promedio.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Pasco

La ventaja competitiva de una región está relacionada al nivel de educación de los

pobladores, la infraestructura existente, el nivel de preparación y capacitación de su fuerza laboral, el desarrollo de tecnología e innovación que exista, de la eficiente gestión de sus instituciones, entre otros, es decir factores por los cuales una persona desearía vivir o una empresa invertir en ella.

Si bien Pasco cuenta con grandes recursos naturales en su territorio que podría explotar para crear valor y traducirlo en bienestar para la población, ello no ha sucedido debido a que la región no cuenta con una visión estratégica de largo plazo que permita el desarrollo y crecimiento de la región.

Pasco es una región poco desarrollada con muchos aspectos por mejorar. Su infraestructura es inadecuada ya que cuenta con carreteras a nivel de trocha sin afirmar, no existe infraestructura de servicios turísticos adecuados para atraer mayor flujo de turistas, existe un bajo nivel de calidad de vida ya que sólo el 60% del total de los hogares en Pasco tienen agua potable, el 48% cuenta con acceso a desagüe y el 84% con acceso a alumbrado eléctrico. De las 24 regiones del país, la Región Pasco se ubica en el puesto 21 respecto de la cobertura de agua, en el 23 de cobertura de internet y 20 de telefonía móvil. En el plano laboral, el ingreso promedio mensual en Pasco es mucho menor que otras regiones obteniendo así el puesto 19 en el ranking y el porcentaje de la PEA que se encuentra adecuadamente empleada es bajo, motivo por el cual la región se ubica en el puesto 19.

Respecto de la educación, existe muy poca población con estudios secundarios concluidos, sólo el 40% de la población, situándola en el puesto 19 de 24 regiones.

Asimismo, la región cuenta con poco acceso a internet tanto en los niveles educativos de primaria y secundaria, obteniendo el puesto 19 y 13 respectivamente. El 60% de la población de la región no tiene ningún seguro, esto se agudiza en la zona rural donde la cifra alcanza el 67%, de esta manera la región se ubica en el puesto 20 en el indicador de acceso a la salud. A pesar de que el Gobierno Regional ha realizado una buena labor sobre la rendición de cuentas

públicas y ha mejorado respecto de la ejecución de la inversión pública, aún existe por parte de la población percepción de corrupción (puesto 23) y excesivo tiempo en la resolución de expedientes judiciales (puesto 20).

Adicionalmente existen otros problemas como el crecimiento desordenado de las ciudades y dispersión de los centros poblados rurales y un bajo nivel tecnológico en las actividades productivas de la región, principalmente la agrícola.

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Región Pasco

Según Restrepo (2004), un clúster está referido a la concentración geográfica de empresas e instituciones en la cual la interacción genera y sustenta ventajas competitivas. Asimismo, lo define como una red de actividades que se forma naturalmente en torno a la explotación de recursos naturales. Estos clústeres generan ventajas competitivas relacionadas al conocimiento e innovación, de vital importancia para empresas pequeñas. Porter distingue tres tipos de actividades económicas que forman el tejido productivo de una región: las actividades locales, principalmente de servicios cuya distribución es aproximadamente proporcional a la población; las basadas en la dotación regional de recursos naturales y las productoras de bienes comercializados.

El estudio elaborado en el 2013 por el Consejo Nacional de la Competitividad, denominado “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”, ha identificado un clúster en el sector minería que involucra a la región de Pasco, el cual se encuentra en el primer lugar del ranking de prioridad para la puesta en marcha debido a las grandes ventajas competitivas que generaría.

El clúster denominado Minero Centro que también involucra a las regiones de Junín, Lima tiene un alto potencial de desarrollo relacionado al gran tamaño del negocio minero global. A esto se suma el alto nivel de especialización con el que cuentan las empresas que brindan servicios como el metalmecánico, consultoría, servicios de perforación, entre otros a

las empresas mineras. No obstante esta cadena de valor está expuesta a la alta volatilidad del precio y el alto nivel de informalidad. El clúster consta de cinco eslabones: Exploración, Construcción, Operación, Metalurgia y Comercialización. En cada uno de ellos se contratarán a proveedores de bienes y servicios nacionales y/o extranjeros.

9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El clúster Minero Centro agrupa el 48.2% de la producción nacional de plata, el 57.9% de la producción nacional de zinc, y el 70.6% de la producción nacional de plomo, mientras. Está compuesto por 146 empresas, las cuales facturan y exportan USD 6,788 y USD 7,861 millones de dólares, respectivamente, y cuenta con un total aproximado de 38,035 trabajadores.

El clúster cuenta con un alto potencial de crecimiento debido al gran tamaño del negocio minero a nivel global y su elevada tasa de crecimiento futura. Ello como consecuencia de la elevada demanda internacional de minerales, tales como el oro, cobre, plata, entre otros, que dinamiza el mercado e impulsa su desarrollo. Cabe destacar que este clúster presenta un alto efecto de arrastre de la cadena gracias al efecto multiplicador que genera la minería como actividad económica, repercutiendo también en el desarrollo de negocios e industrias relacionadas. Finalmente muestra una alta masa crítica empresarial debido, principalmente, al nivel de facturación de las empresas que lo conforman.

Este clúster demuestra una alta ventaja competitiva, debido a que las empresas de operación de minas presentan un alto nivel de conocimiento y especialización y a que cuentan con altos estándares técnicos, ambientales y sociales para la operación. Presenta una factibilidad de la puesta en marcha relativamente alta como consecuencia del elevado nivel de coordinación por parte de las empresas e instituciones que lo conforman.

Los principales actores de la cadena de valor del clúster son empresas mineras multinacionales, empresas locales grandes (extracción del mineral de canteras y

procesamiento) y pequeñas (que tercerizan la labor de procesamiento y comercialización), empresas de procesamiento de mineral, traders y comercializadoras, asociaciones y gremios extractivos, centros de conocimiento e instituciones de la administración pública.

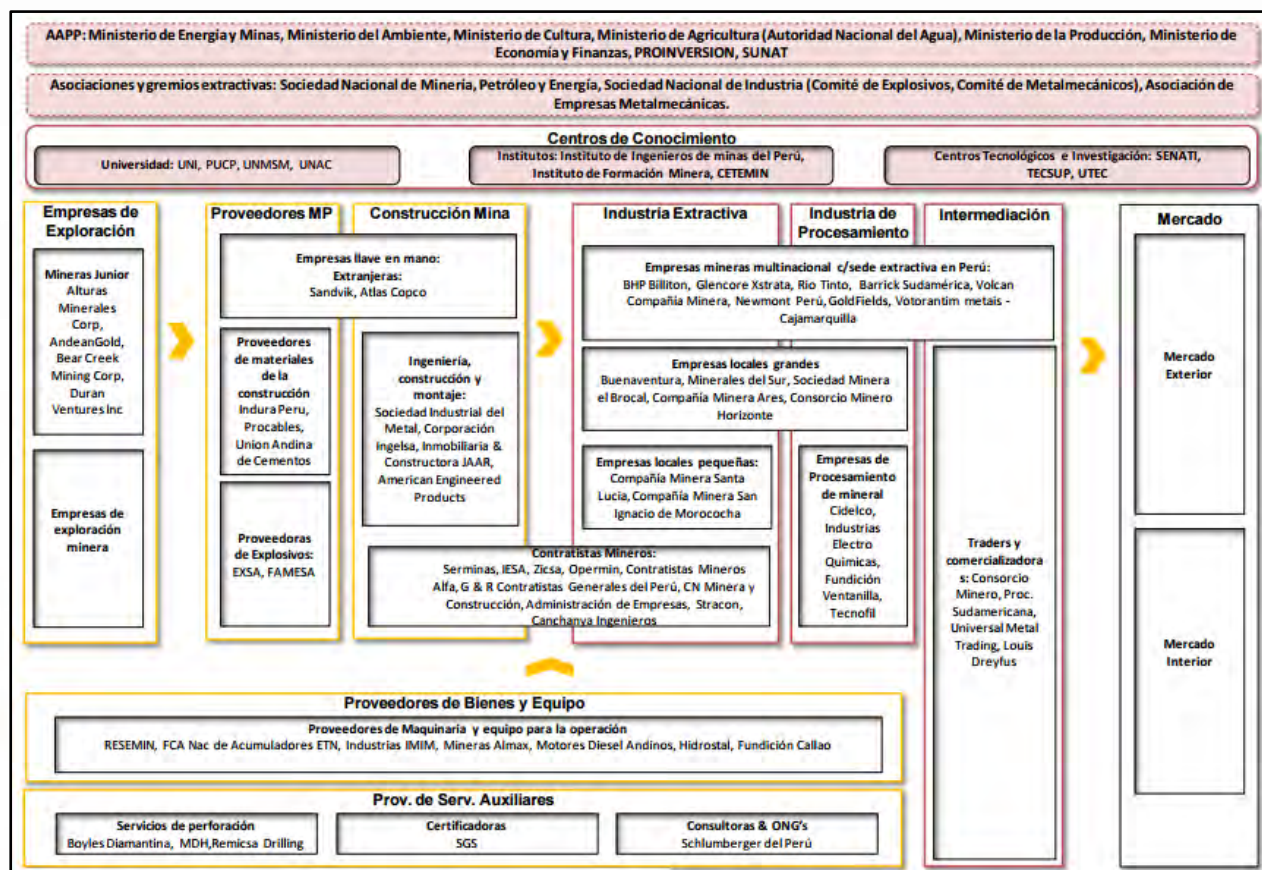


Figura 15. Cadena de valor del clúster de la minería y el auxiliar de la minería. Tomado de “Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú. Consultoría solicitada por el Consejo Nacional de la Competitividad”, por Consorcio Cluster Development, 2013, p. 84.

9.5 Conclusiones

De acuerdo al Índice de Competitividad de las regiones del Perú, la Región Pasco se ubica en el puesto número 15, debido a que a pesar de haber mejorado en los últimos años, aún tiene grandes carencias en los pilares básicos de competitividad. En lo laboral los niveles de ingreso promedio y tipo de empleo que tiene su PEA no son adecuados, en educación, menos de la mitad de la población realiza estudios secundarios y los estudiantes a nivel primaria y secundaria no cuentan con acceso a internet, herramienta indispensable hoy en el mundo. Existe una alta tasa de desnutrición crónica y más de la mitad de la población no

cuenta con un seguro de salud. Respecto a infraestructura poco más de la mitad de los hogares en la Región Pasco tiene agua potable y acceso a desagüe. Existen también temas institucionales a mejorar sobre la percepción de corrupción por parte de la población, así como el exceso en plazos para las resoluciones de expedientes judiciales.

La Región Pasco cuenta con ventajas comparativas como son los recursos mineros y naturales de la región que permiten el desarrollo de negocios como la minería, la agricultura y el turismo pero que aún no son explotados de una manera eficiente que se traduzca en el bienestar de la población.

El desarrollo de clústeres en el sector minero, agrícola y turístico son ideales para desarrollar esos sectores logrando eficiencia y productividad, para ello se deben priorizar la implementación de infraestructura adecuada que soporten los requerimientos, una fuerza laboral capacitada y una adecuada gestión por parte de las instituciones gubernamentales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de desarrollar todos los pasos del plan estratégico de la región de Pasco, en el presente capítulo se desarrollará el cuadro del Plan Estratégico Integral (PEI), donde resume las partes esenciales del plan. Además se elaborarán las conclusiones finales, donde se enfatizará los elementos más resaltantes de plan estratégico de la Región de Pasco. Además, se desarrollará las recomendaciones finales con el propósito de fijar las pautas para el éxito del plan estratégico.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral es un resumen de las partes más importantes del proceso estratégico de la región de Pasco. D'Alessio (2013, p.573) indicó que el PEI es “la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan”. El PEI contiene información relevante desarrollada en capítulos anteriores como la visión y la misión, los valores y el código de ética del capítulo II, así como también los objetivos a largo plazo desarrollados en el capítulo V que se relaciona con las estrategias retenidas del capítulo VI, a su vez, las estratégicas se relacionan con las políticas establecidas en el capítulo VII. Además se ingresan los objetivos a corto plazo de acuerdo a las perspectivas del BalancedScorecard desarrollados en el capítulo VIII. En la Figura 16 se muestra el Plan Estratégico Integral para la Región Pasco.

10.2 Conclusiones Finales

A partir del análisis externo de presente plan estratégico de la región de Pasco se ha detectado como la principal oportunidad el incremento de la demanda de café orgánico a nivel mundial, esto favorece a la Región de Pasco, ya que presenta las condiciones geográficas y climatológicas idóneas para el cultivo de este producto en la provincia de Oxapampa. Asimismo, se observa una mayor tendencia de los turistas que visitan el país a realizar turismo de aventura o vivencial, el cual puede desarrollarse en la provincia de

Oxapampa.

Adicionalmente, la Región Pasco debe enfrentar con éxito las potenciales amenazas, siendo la principal amenaza la alta dependencia de la explotación minera, teniendo en cuenta que los ingresos del Gobierno Regional de Pasco en su mayoría provienen del canon y regalías mineras, para esto la región debe diversificar su economía en otros sectores como el agrícola con el café orgánico y el turismo en Oxapampa. Asimismo, la Región Pasco debe de enfrentar la amenaza que existe la probabilidad del rebrote del terrorismo y narcotráfico que no permite el desarrollo de la región y obstaculizaría la inversión privada nacional y extranjera.

Dentro del análisis interno realizado, las fortalezas que presenta la Región Pasco que debe maximizar son las ventajas comparativas, entre ellas se encuentra la alta reserva de recursos mineros, que permite a través de las regalías y canon minero la obtención de recursos para financiar el desarrollo de otros sectores y el desarrollo de la región. Asimismo, la provincia de Oxapampa cuenta con un valioso potencial turístico y factores geográficos y climatológicos que propician el desarrollo de la agricultura, especialmente del café orgánico y el desarrollo del turismo vivencial

Finalmente, del análisis interno de la región de Pasco se estableció siete debilidades, lo que demuestra que existen muchos factores que debe mejorar. Entre las principales se encuentra la poca mano de obra calificada, especialmente en los sectores agrícolas y de turismo que se desea impulsar, así como también la baja inversión de la región en infraestructura vial principalmente en la provincia de Oxapampa, que cuenta con gran número de atractivos turísticos y por último el escaso desarrollo industrial y exportador del café orgánico también en la provincia de Oxapampa, en donde existe gran potencial de crecimiento.

<p>Para el año 2025, se contará con los estudios aprobados del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco. Asimismo, la Región de Pasco triplicará la producción de café orgánico y el número de turistas que visiten la provincia de Oxapampa, a través del mejoramiento de sus vías de acceso y de su infraestructura hotelera.</p>							<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto por las personas. • Equidad. • Innovación. • Responsabilidad social. • Liderazgo. • Profesionalismo. • Honestidad. • Justicia. • Trabajo en equipo.
<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>							
ESTRATEGIAS	<p>OLP1. Para el año 2025, se concluirán con los cuatro estudios (pre-factibilidad, prospectiva territorial, factibilidad y estructura financiera) que corresponden al plan de reubicación de Cerro de Pasco a cargo de la comisión interinstitucional.</p>	<p>OLP2. Para el 2025, se triplicará la producción de café orgánico, pasando de 5,400 TM en el 2014 a 16,200 TM.</p>	<p>OLP3. Para el 2025, se triplicará el número de turistas que visiten la provincia de Oxapampa, de 77,279 en el 2014 a 231,837 turistas.</p>	<p>OLP4. Para el 2025, asfaltar los 113km de la provincia de Oxapampa que para el año 2014 se encuentran solo afirmados.</p>	<p>OLP5. Para el 2025, se incrementará 5 nuevos hoteles de tres estrellas en la provincia de Oxapampa. En el 2014 solo cuenta con 2 hoteles.</p>	POLÍTICAS	
1	E1. Desarrollar cooperativas para la exportación de café. (O4, O5, F2, F3).	X				P1, P3, P4, P7, P8, P10, P12, P15, P18	
2	E2. Capacitar a los productores de café en un manejo sostenible de plantaciones para la implementación de certificación orgánica (O2, O4, O5, O3, F2, F3).	X				P1, P3, P4, P7, P8, P10, P12, P15, P18	
3	E3. Realizar alianzas con agencias de viajes especializadas. (O2, O3, F4).		X		X	P1, P2, P4, P5, P6, P8, P15, P16, P17, P18	
4	E5. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de tres estrellas (O1, O2, O3, F2, F4, F5).		X		X	P1, P2, P4, P5, P6, P8, P15, P16, P17, P18	
5	E6. Generar ingresos bajo el concepto de obras por impuestos con empresas que operan en la región, especialmente las mineras, con la finalidad de mejorar la red vial departamental de Oxapampa (O1, O2, O3, F1, F4).	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P6, P9, P11, P13, P14, P18	
6	E7. Supervisar la aprobación del plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco, con la finalidad que se cumpla las fases para la localización de las alternativas de reubicación (O1, O2, F1).	X				P1, P2, P3, P4, P6, P9, P11, P13, P14, P18	
7	E11. Desarrollar clústers para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroexportador y de turismo. (O1, O2, O3, O4, O5, D2, D3, D4, D6)	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P14, P15, P16, P17, P18	
<p>TABLERO DE CONTROL</p>							TABLERO DE CONTROL
PROCESOS		<p>Para el 2016 se deberá crear una asociación de agricultores de café orgánico, con la finalidad de tener el registro de los productores.</p>	<p>Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco deberá elaborar un mapa de circuitos turísticos para los visitantes.</p>	<p>Para el 2016, firmar los convenios con las principales mineras de la región de Pasco para el asfaltado los 113km desde el puente Paucartambo a Oxapampa.</p>	<p>Para el 2017, el 70% de la población de Oxapampa contará con alumbrado eléctrico (actualmente 52%), y el 50% de la población de Oxapampa contará con agua y desagüe.</p>	PROCESOS	
			<p>Para el 2023 el Gobierno Regional de Pasco licitará la construcción de un aeropuerto para vuelos comerciales.</p>	<p>Para el 2018, Oxapampa contará con 35km asfaltados.</p>			
				<p>Para el 2020, Oxapampa contará con 75km asfaltados.</p>			
				<p>Para el 2021, Oxapampa contará con 113km asfaltados.</p>			
APRENDIZAJE		<p>Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco incentivará a los agricultores de la provincia de Oxapampa a que reemplacen sus cultivos por café orgánico, con la finalidad de triplicar la cantidad de hectáreas a cosechar.</p>	<p>Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco deberá firmar un acuerdo con la UPC y la Universidad Ricardo Palma, quienes cuentan con la carrera de Turismo y Hotelería, con la finalidad de brindar capacitación a los trabajadores, propietarios del sector turismo</p>		<p>Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco realizará 4 capacitaciones anuales a los empresarios hoteleros para buscar financiamiento, con la finalidad de mejorar la infraestructura existente.</p>	APRENDIZAJE	
		<p>Para el 2017 el Gobierno Regional de Pasco deberá realizar una alianza con la Universidad Agraria a fin de que brinde capacitación en técnicas de cultivo y riego del café orgánico, para generar mayor productividad.</p>	<p>Para el 2019 realizar una alianza con el Instituto de idioma Británico para que brinde capacitación del idioma inglés al personal que labora en el sector de turismo.</p>				
MERCADO	<p>Para el 2016 el Gobierno Regional invitará a los distritos afectados (Champamarca, Paragsha, Quindicocha) por tajo abierto a que elijan a sus representantes, los que serán los encargados de transmitir las necesidades de la población.</p>	<p>Para el 2018 el 90% de los agricultores de café deberán tener la certificación de café orgánico.</p>	<p>Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco, en días previos a feriados largos publicitará en tres medios de radio y dos de televisión la provincia de Oxapampa.</p>	<p>Para el 2016 el Gobierno Regional de Pasco realizará un evento, donde reuna a las principales cadenas hoteleras, a fin que conozcan los beneficios de invertir en Oxapampa.</p>		MERCADO	
	<p>Para el 2018, se contará con el informe sobre prospectiva territorial donde se indican las alternativas de sitio de reubicación.</p>	<p>Para el 2019 la asociación de agricultores de café deberá participar de 2 ferias nacionales y en 2 internacionales de café cada año.</p>	<p>Para el 2017 realizar un acuerdo con PROMPERU para la realización de dos campañas turísticas anuales exclusivamente para la provincia de Oxapampa</p>	<p>Para el 2017 se construirá dos hoteles en el distrito de Oxapampa de tres estrellas.</p>			
	<p>Para el 2019, el Gobierno Regional realizará una consulta ciudadana para elegir la opción de reubicación.</p>	<p>Para el 2020 la asociación firmará un convenio con Starbucks para ser su proveedor de café orgánico.</p>	<p>Para el 2017 realizar 4 alianzas con las principales agencias de viaje, a fin de que promocionen paquetes turísticos para Oxapampa</p>	<p>Para el 2021, se construirá dos hoteles en el distrito de Pozuzo de tres estrellas</p>			
	<p>Para el 2022, se contará con el estudio de factibilidad de la opción aprobada que indique el diseño y estructura de la nueva ciudad.</p>	<p>Para el 2021 la asociación creará una marca propia para la comercialización de café orgánico.</p>	<p>Para el 2018 realizar 2 acuerdos con empresas de transporte turístico, como Cruz del Sur y Oltursa para que incluya la ruta a Oxapampa</p>	<p>Para el 2023, se construirá un hotel en el distrito de Villa Rica de tres estrellas</p>			
		<p>Para el 2021 la asociación realizará 2 convenios con cadenas de supermercados nacionales, como Wong y Vivanda para la venta del café orgánico.</p>					
		<p>Para el 2022 la asociación realizará un convenio con una cadena de supermercado internacional, como Walmart.</p>					
FINANCIERA	<p>Para el 2025, se contará con la estructura de financiamiento del plan de reubicación y cronograma de actividades para la ejecución de la reubicación de la población.</p>					FINANCIERA	

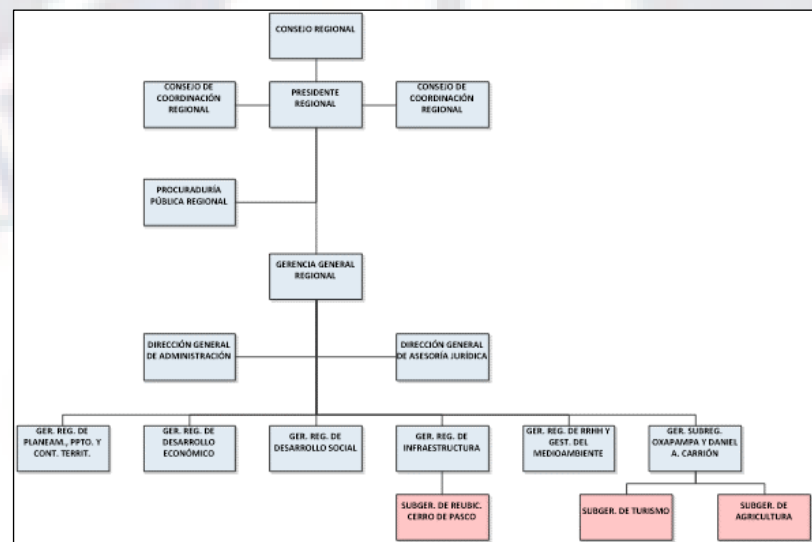


Figura 16. Plan Estratégico Integral para la Región Pasco

10.3 Recomendaciones Finales

La primera recomendación es implementar el plan estratégico presentado para la Región de Pasco de forma inmediata, con la finalidad de cumplir la visión de la región al 2025, para esto, se han establecido Objetivos de Largo Plazo que deberán cumplirse a través de cada Objetivo de Corto Plazo relacionado.

Asimismo, la Región Pasco tiene que buscar el desarrollo de la industria del café orgánico, a través de la creación de cooperativas y clústeres que permitirá el fortalecimiento del sector, asimismo es indispensable que los agricultores cuenten con técnicas de cultivo adecuadas que permita la certificación del producto y mejore la productividad y rendimiento.

Por otro lado, los altos niveles de recursos naturales, climáticos y geográficos con los que cuenta la región permite el desarrollo del turismo principalmente en la provincia de Oxapampa, a través de alianzas con las principales agencias de viajes, cadenas hoteleras para atraer más turistas, así como alianzas con universidades e institutos, que permita la capacitación del personal encargado de la atención al turista.

Con la finalidad de mejorar la agricultura, el turismo y otras industrias en la región es necesario contar con las vías de acceso en óptimas condiciones, las que facilitarán el comercio y el acceso a los turistas, por lo cual es necesario asfaltar las principales vías terrestres principalmente de la provincia de Oxapampa.

El Gobierno Regional de Pasco debe tomar las medidas necesarias para que se cumpla con el plan de reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco que actualmente se encuentra en marcha, debido a que es un tema prioritario ya que implica la salud y calidad de vida de la población de la zona.

10.4 Futuro de la Región Pasco

A través del presente plan estratégico, como se representa en la Figura 17, la Región Pasco alcanzará la visión al 2025 de “contar con los estudios aprobados del plan de

reubicación de la ciudad de Cerro de Pasco. Asimismo, la Región de Pasco triplicar la producción de café orgánico y el número de turistas que visiten la provincia de Oxapampa, a través del mejoramiento de sus vías de acceso y de su infraestructura hotelera”, además es importante que los valores y los códigos éticos del personal del Gobierno Regional se alineen a los señalado en el presente estudio, con la finalidad de ejecutar el 100% del plan.

Se espera que la región de Pasco aproveche las ventajas comparativas que otras regiones no tienen, como son los altos niveles de recursos naturales, siendo en el 2025 una región referente en la producción de café orgánico y que sea reconocida como uno de los principales destinos turísticos del país.

La población que habita cerca del tajo abierto será reubicada, en una nueva ciudad, donde los habitantes contarán con todas las necesidades básicas y libres de contaminación ambiental, mejorando la calidad de vida de la población que actualmente vive en la zona.



Figura 17. Futuro de la Región Pasco.

Referencias

- Alianza del Pacífico. (2013). Alianza del Pacífico. Recuperado de http://alianzapacifico.net/que_es_la_alianza/antecedentes/
- Alianza del Pacífico. (2014). *Abecé*. Recuperado de http://alianzapacifico.net/documents/2014/ABC_ALIANZA_PACIFICO_2014.pdf
- Banco Mundial. (2014). *Doing Business 2014. Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/GIAWB/Doing Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf
- BCRP. (2011). *Caracterización del Departamento de Pasco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Pasco-Characterizacion.pdf>
- BCRP. (2012). *Síntesis económica de Pasco. Diciembre 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2012/sintesis-pasco-12-2012.pdf>
- BCRP. (2013). *Pasco: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/sintesis-junin-12-2013.pdf>
- BCRP. (2014a). Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html>
- BCRP. (2014b). *Pasco: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2014/sintesis-pasco-12-2014.pdf>
- BCRP. (2015a). *Caracterización del Departamento de Pasco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/pasco-caracterizacion.pdf>

BCRP. (2015b). *Nota Semanal Nro. 12*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-12-2015.pdf>

BCRP. (2015c). *Reporte de Inflación Enero 2015. Panorama actual y proyecciones*

macroeconómicas 2014 - 2016. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Bonilla, A. (1996). Proceso político e intereses nacionales en el conflicto Ecuador-Perú.

Nueva Sociedad Nro. 143, 30–40. Recuperado de

http://www.nuso.org/upload/articulos/2499_1.pdf

Brack, A., & Mendiola, C. (2004). *Ecorregiones y ecosistemas del Perú*. Lima, Perú:

Asociación Editorial Bruño.

Cámara de Comercio de Lima. (2014). PBI peruano crecerá 4,8% en el 2015. Recuperado de

<http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pbi-peruano-crecera-4-8-en-el-2015/267>

Centrum. (2012). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2011* (2a ed.). Lima, Perú:

Centrum Católica.

CEPAL. (2013). *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*. Recuperado de

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/51945/AnuarioEstadistico2013.pdf>

CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú.

CEPLAN. (2014). Perú llegará al Bicentenario de la Independencia con un crecimiento de

6%. *Entorno Inteligente*. Recuperado

dehttp://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/ceplan_peru_llegara_al_bicentenario_de_la_independencia_con_un_crecimiento._27_de_marzo.pdf

Cía Minera Volcan. (2013). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de

[http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria Anual/Memoria Anual 2013.pdf](http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202013.pdf)

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (2012). *Estrategia Nacional de*

Lucha contra las Drogas 2012 - 2016. Recuperado de http://www.devida.gob.pe/wp-content/uploads/2014/11/ENLCD-Espa%C3%B1ol_20_junio_-espa%C3%B1ol.pdf

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (2014). *DEVIDA Informa - Boletín*

Nro. 11 - 2014. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2014/12/boletin-n-11/>

CONCYTEC. (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para*

la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006 - 2021. Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf

CONCYTEC. (2014). Noticias CTI. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/noticias-cti>

Congreso de la República del Perú. Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización (2002).

Congreso de la República del Perú. Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública (2008).

Congreso de la República del Perú. Ley 29293. Ley que Declara de Necesidad Pública e Interés Nacional la Implementación de Medidas para Lograr el Desarrollo Urbano Sostenible Concertado y la Reubicación de la Ciudad de Cerro de Pasco (2008).

Consejo Minero. (2013). *Reporte Anual 2012 - 2013*. Recuperado de

<http://www.consejominero.cl/wp-content/uploads/2013/09/Reporte-Anual-CM-2012-2013.pdf>

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *7 Pasos hacia la Competitividad. Balance de la Agenda 2012 - 2013*. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/BALANCE AGENDA 2012-2013.pdf>

Consortio Cluster Development. (2013). *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú. Consultoría solicitada por el Consejo Nacional de la Competitividad*. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe Final Mapeo Clusters.pdf>

Corrupción en el Perú genera pérdidas por US\$3.570 millones al año. (2013, 25 de septiembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/corrupcion-peru-genera-perdidas-us3570-millones-al-ano-noticia-1635976>

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México

D.F., México: Pearson.

Defensoría del Pueblo. (2014). *Reporte de Conflictos Sociales Nro. 130*. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N--130---Diciembre--2014.pdf>

Díaz Zanelli, J. C. (2015, 27 de enero). El día que el Perú cerró su última frontera pendiente. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/27-01-2015/el-dia-que-el-peru-cerro-su-ultima-frontera-pendiente>

Economía peruana crecerá 4.8% en el 2015 impulsada por construcción. (2014, 16 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecera-48-2015-impulsado-construccion-2116972>

El mejor café del 2014 en el Perú está en Pasco. (2014, 18 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mejor-cafe-2014-peru-esta-pasco-2111473>

Embajada de los Estados Unidos. (2002). *Boletín Antidrogas. Coca y Cocaína: Un crimen contral el patrimonio natural del Perú*. Recuperado de http://lima.usembassy.gov/uploads/vC/AC/vCACXcI_wIgDg0DcjQoolg/wwwfboldrug2.pdf

Gallardo, M. (2008). *Directorio Nacional: Cambio Climático en el Perú*. Lima, Perú: Soluciones Prácticas - ITDG.

Gobierno Regional de Antofagasta. (2015). Descripción / Características de la Región. Recuperado de <http://www.goreantofagasta.cl/index.php/historia-region>

Gobierno Regional de Pasco. (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado de Pasco 2007-2015*. Recuperado de http://www.regionpasco.gob.pe/webapp/transparencia/pdc_list.php

Gobierno Regional de Pasco. (2010). *Plan Vial Departamental Participativo de Pasco 2010-2019*. Recuperado

de http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/pasco/pvialdepartamentalparticipativo_pasco_2010_2019.pdf

Gobierno Regional de Pasco. (2012). *Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Pasco*.

Recuperado de

www.regionpasco.gob.pe/portal/index.php/menu/institucional/organigrama

Gobierno Regional de Pasco. (2014). Gobierno Regional de Pasco. Recuperado de

<http://www.regionpasco.gob.pe/portal/index.php/component/k2/item/5-cuadro-de-asignaci%C3%B3n-de-personal-cap>

Gobierno Regional de Pasco continúa con entrega de plantaciones de café en Oxapampa.

(2014, 23 de mayo). *Chelelo Y Borolas. Cerro de Pasco Para El Perú Y El Mundo*.

Recuperado de [http://www.cheleloyborolas.com/index.php/institucional/18755-](http://www.cheleloyborolas.com/index.php/institucional/18755-gobierno-regional-de-pasco-continua-con-entrega-de-plantaciones-de-cafe-en-oxapampa)

[gobierno-regional-de-pasco-continua-con-entrega-de-plantaciones-de-cafe-en-oxapampa](http://www.cheleloyborolas.com/index.php/institucional/18755-gobierno-regional-de-pasco-continua-con-entrega-de-plantaciones-de-cafe-en-oxapampa)

Humanidad. (2009). Contaminación minera en el Perú. Recuperado de

<https://periodicohumanidad.wordpress.com/2009/11/26/contaminacion-minera-en-el-peru/>

IMD. (2014). *IMD World Competitiveness Yearbook 2014*. Lausana, Suiza: IMD.

INDEPA. (2010). Mapa Etnolingüístico del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental Y Salud Pública*, 27(2), 288–291.

INEGI. (2012). *Anuario Estadístico de Zacatecas 2012*. Recuperado de

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/anuario_multi/2012/zac/702825046088.pdf

INEGI. (2013a). *Anuario Estadístico y Geográfico por Entidad Federativa 2013*. Recuperado de

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGPEF_2013.pdf

INEGI. (2013b). *La Minería en México 2013*. Recuperado de

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Mineria/2013/702825054618.pdf

INEGI. (2014). *Estadísticas a propósito del Día Mundial de la Población*. Recuperado de

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Contenidos/estadisticas/2014/poblacion0.pdf>

INEGI. (2015). Información nacional, por entidad federativa y municipios. Recuperado de

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=32>

INEI. (2012a). Empleo. *Población En Edad de Trabajar, Según Ámbitos Geográficos*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

INEI. (2012b). Empleo. *Población Económicamente Activa, Según Ámbitos Geográficos*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

INEI. (2012c). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>

INEI. (2013). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2012. Informe Técnico*. Recuperado

de http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf

INEI. (2014a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2013*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-pbi-iv-trimestre-2013.pdf>

INEI. (2014b). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana Julio - Diciembre 2013. Informe*

Técnico No 1 - Marzo 2014. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-seguridad.pdf>

INEI. (2014c). *Estado de la Población Peruana 2014*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

INEI. (2014d). *Pasco: Aspectos Geográficos y Políticos Administrativos*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0238/cap0104.HTM>

INEI. (2014e). *Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1950-2013 (Valores a precios constantes de 2007)*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2013_1.xlsx

INEI. (2015a). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Informe Técnico Nro. 2*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones-diciembre-2014.pdf>

INEI. (2015b). *Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1994-2013 (Valores a precios corrientes)*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_1994-2013_2.xlsx

INEI. (2015c). Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Instituto Nacional de Estadística. (2008). *Minería: La Actividad Exportadora más Importante de Chile*. Recuperado de http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/2008/abril/pdf/mineria.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Informe Económico Regional 2013. Abril - Junio*. Recuperado de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/iner/2013/IER_II_trimestre_2013.pdf

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2012). Tecnología en Café. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>

Instituto Peruano de Economía. (2012). *Más personal médico a su servicio*. Recuperado de <http://ipe.org.pe/content/mas-personal-medico-su-servicio>

Instituto Peruano de Economía. (2014). *Índice de Competitividad Regional 2014*. Recuperado de http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/223886264-Indice-de-Competitividad-Regional-INCORE-2014_0.pdf

International Court of Justice. (2014). *Maritime Dispute (Peru v. Chile). The Court determines the course of the single maritime boundary between Peru and Chile*. The Hague, Netherlands. Recuperado de <http://www.icj-cij.org/docket/files/137/17928.pdf>

IPCC. (2007). *Cambio climático 2007. Informe de síntesis*. Ginebra, Suiza.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* (3a. ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Kotter, J. P. (2001). Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. En *Gestión del Cambio* (pp. 7 – 30). Bilbao, España: Ediciones Deusto.

La BVL habría sido más rentable que las principales plazas del mundo durante el último mes. (2014, 4 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/bvl-habria-sido-mas-rentable-entre-principales-plazas-mundo-durante-ultimo-mes-2085305>

MINCETUR. (2010). *Perú: Políticas de Comercio Exterior y los Tratados de Libre Comercio*. Recuperado de [http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/308969/mod_resource/content/1/Per%C3%BApoliticas de comercio In.pdf](http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/308969/mod_resource/content/1/Per%C3%BApoliticas%20de%20comercio%20In.pdf)

MINCETUR. (2013). *Perfil del Vacacionista Nacional*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/PerfilVacacionistaNacional2013.pdf>

MINCETUR. (2014a). *PERÚ Llegada de Turistas 2004-2013 (Según País de Residencia)*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Tur_por_pais_2004_2013.xls

MINCETUR. (2014b). *Región Pasco Datos Geográficos y Demográficos*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newwen/portals/0/Pasco/pdf>

MINCETUR. (2015a). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>

MINCETUR. (2015b). Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

MINEDU. (2012). Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de Segundo Grado 2012. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/ece2012/informes_ECE2012/Difusion/Conferencia_de_prensa_ECE_Ministra.rar

Ministerio de Agricultura y Riego. (2012). *Adaptación al cambio climático para la competitividad agraria*. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/bioenergia/adaptacion_algarroba_cacao.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2015). Competitividad. Preguntas y Respuestas. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?view=category&cid=5%3Acompetitividadsolo-faqs&option=com_quickfaq&Itemid=100006&lang=es

Ministerio de Energía y Minas. (2013). *Boletín Estadístico de Minería*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. (2014a). *Boletín Estadístico del Subsector Minero*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/diciembre.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. (2014b). *Perú 2014. Anuario Minero. Reporte Estadístico*.

Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIO S/2014/ANUARIO2014.zip](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIO%20S/2014/ANUARIO2014.zip)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2014). El Contencioso sobre Delimitación Marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/noticias/Documents/triptico_informativo_peru_la_haya.pdf

Ministerio de Salud, & DIRESA Pasco. (2005). *Determinacion de plomo en sangre y factores asociados en niños y mujeres gestantes de las poblaciones Quiulacocha y*

Champamarca Cerro de Pasco. Recuperado de

[http://www.bvs.ins.gob.pe/insprint/CENSOPAS/metales_pesados/Determinaci%C3%B3n de Plomo Pasco 2005.pdf](http://www.bvs.ins.gob.pe/insprint/CENSOPAS/metales_pesados/Determinaci%C3%B3n%20de%20Plomo%20Pasco%202005.pdf)

Ministerio del Ambiente. (2014a). ¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático? Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/>

Ministerio del Ambiente. (2014b). Ministerio del Ambiente. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/mineriailegal/>

MTC. (2013). Mapas de Infraestructura de transporte por departamento. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes_infraestructura_departamental.html

Ochoa, C. M. (1999). *Las Papas de Sudamérica: Perú*. Lima, Perú: Centro Internacional de la Papa.

- Pastor, C. (2012). Pobreza, desigualdad de oportunidades y políticas públicas en el Perú. In *Pobreza, desigualdad de oportunidades y políticas públicas en América Latina* (pp. 137–146). Fundación Konrad Adenauer. Recuperado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_32590-1522-4-30.pdf
- PBI per cápita de las regiones creció 5.1% entre 2001 y 2012. (2013). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/tmp/2013-04-19-perucamaras-pbi-per-capita-de-regiones-crecio-5-1-entre-2001-y-2012-noticia_587073.html
- Porter, M. E. (2009). La Ventaja Competitiva de las Naciones. En M. E. Porter (Ed.), *Ser Competitivo* (pp. 219–263). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (2010, 31 de enero). Una nueva estrategia para el Perú. *El Comercio*, p. a16. Lima, Perú.
- Presidencia de la República del Perú. Decreto Ley 18863. Declaran de Necesidad Pública e Interés Social la Remodelación de la Ciudad de Cerro de Pasco (1971). Recuperado de <http://docs.peru.justia.com/federales/decretos-leyes/18863-may-25-1971.pdf>
- Presidencia de la República del Perú. Decreto Supremo Nro. 066-2009-EF. Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley Nro. 27245, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (2009).
- Presidencia de la República del Perú. Decreto Supremo N° 020-2012-EM. Modificación del Reglamento de Procedimientos Mineros, aprobados por Decreto Supremo 018-92-EM. (2012).
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). Portal del Estado Peruano. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). Comisión Interinstitucional para reubicación de ciudad de Cerro de Pasco avanza con estudios. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/03/comision-interinstitucional-para-reubicacion-de-ciudad-de-cerro-de-pasco-avanza-con-estudios/>
- Ramón, R. (2011, 13 de junio). La minería es la primera actividad en contaminar el río Rímac. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/mineria-primer-actividad-contaminar-rio-rimac-noticia-780318>
- Reig, E. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao, España: Fundacion BBVA.
- Restrepo, L. F. (2004). *Interpretando a Porter*. Rosario, Argentina: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- Secretaría de Economía de México. (2015). Zacatecas. Recuperado de <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/zacatecas>
- SENAJU. (2012). Historias representativas de la violencia en el Perú, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Sulmont, D. (1997). Cerro de Pasco: Impactos urbanos y sociales de la expansión minera. *Debates En Sociología*, (22), 193 – 209. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/viewFile/6969/7125>
- The Global Innovation Index. (2014). Data Analysis. 2014 Country Rankings. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis>

Transparency International. (2014). Corruption Perception Index 2013. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2013/results>

UNESCO. (2010). *Medición de la Investigación y el Desarrollo (I+D): Desafíos enfrentados por los países en desarrollo*. Montreal, Canadá: Instituto de Estadística de la Unesco.

UNESCO. (2014). Institute of Statistics. Recuperado el 24 de abril, 2014, de <http://data.uis.unesco.org>

Vittor, L. (2007). Perú: Cerro de Pasco y la expansión minera, un conflicto infinito. Recuperado de <http://servindi.org/actualidad/2249>

Webb, R., & Fernandez Baca, G. (2014). *Peru en Números 2014. Estadísticas del Progreso*. Lima, Perú: Instituto Cuánto.

World Economic Forum. (2014a). Competitiveness Rankings. Country Economy Profiles. Peru. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#indexId=GCI&economy=PER>

World Economic Forum. (2014b). *The Global Competitiveness Report 2014 - 2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf