

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Ica**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Marino Zósimo Ballinas García**

**Marlon Franco Reynoso Salazar**

**Franco Adolfo Romero Canchan**

**Mego Salazar Barrientos**

**Asesor: Prof. Dr. Charles Vincent**

**Surco, marzo de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Charles Vincent, nuestro asesor, por acompañarnos durante el aprendizaje, inicio, desarrolla y mejora del presente trabajo, porque fue gracias a su ejemplo que aprendimos la importancia de pensar estratégicamente.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos aprendizajes, debates e ideas y de quienes nos llevamos en el alma los mejores recuerdos.



## Dedicatorias

A mis hijas Yessica y Lizbeth, con amor ilimitado y a mi esposa por su comprensión y apoyo incondicional.

Marino Ballinas

Al esfuerzo de mi Madre, la memoria de mi Padre, la admiración de mis hermanos, y el cariño de mis abuelos.

Marlon Reynoso

A mi familia, por todas las oportunidades que me brindaron y por el ser el mejor motivo para sobrepasar cualquier meta.

A mis Padres por su apoyo incondicional y a mis hermanos por ayudarme a construir un futuro prometedor.

Franco Romero

Mego Salazar

## Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye un planeamiento estratégico para la provincia de Ica, para el periodo 2016-2026, elaborado usando el modelo secuencial de D'Alessio (2015). El objetivo es desarrollar ventajas competitivas en esta provincia, a partir de la correcta identificación de sus fortalezas y del potencial de la organización, para lo cual se definió la visión, que se basa en mejoras en el Índice de Desarrollo Humano y en el Índice de Progreso Social. Para esto habrá que incrementar la producción en distintos sectores económicos; principalmente, en la agroindustria, la pesca y el turismo. A nivel interno, la provincia de Ica tiene diversas fortalezas, entre las que destaca el potencial de desarrollo comercial y la presencia de centros turísticos y culturales. En cambio, entre las debilidades se tiene el bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial, y el crecimiento desorganizado. A partir de las fortalezas que actualmente se tienen, se identificó el potencial de la organización y su capacidad de generar ventajas competitivas, que se complementan con la conformación de un clúster agroindustrial y otro turístico. Del lado de las oportunidades, se identificaron el crecimiento económico nacional, que estimula el consumo privado, junto con el incremento en las inversiones, a lo cual se le suma la promoción internacional del turismo cultural y gastronómico. Sin embargo, a la vez, se tienen amenazas, como la desaceleración económica y el bajo nivel de investigación y desarrollo, entre otros.

## Abstract

The document presents the strategic planning for the province of Ica, developed for the period 2016-2026, based on the Sequential Model of Strategic Process (D'Alessio, 2015). The objective is to work out the competitive advantages of this province, based on the correct identification of its strengths and the potential of the organization, for which the vision was defined, based on the improvements in the Human Development Index, as well as in the Social Progress Index. To this end, the production in different economic sectors should increase, but mainly in agribusiness, fisheries and tourism.

Internally, the province of Ica has several strengths, among which the potential for commercial development and the presence of tourist and cultural centers stand out. On the other hand, among the weaknesses are the low degree of investment for commercial and business activity; and the disorganized growth. Based on the current strengths, the organization's potential and its ability to generate competitive advantages are identified, which are complemented by the formation of an agribusiness cluster and a tourist cluster. Private consumption is encouraged due to the opportunities for economic growth, along with the increase in investment and the international promotion of cultural and gastronomic tourism. But there are also threats, such as the economic slowdown and the low level of research and development, among others.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Ica .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes .....	8
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión .....	9
2.4 Valores .....	9
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones .....	11
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional .....	16
3.1.3 Principios cardinales .....	20
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Ica .....	22
3.2 Análisis Competitivo del Perú .....	23
3.2.1 Condiciones de los factores .....	23
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	25
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	26
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	26

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Ica .....	27
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	27
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	28
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	31
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	35
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	39
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	41
3.5 La Provincia de Ica y sus Competidores.....	41
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	44
3.8 Conclusiones .....	45
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>47</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	47
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	47
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	50
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	54
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	56
4.1.5 Recursos humanos (H).....	59
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	62
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	64
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	66
4.3 Conclusiones .....	67
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Ica y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>68</b>
5.1 Intereses de la Provincia de Ica.....	68
5.2 Potencial de la Provincia de Ica .....	68

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Ica.....	70
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Ica (MIO).....	72
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	73
5.6 Conclusiones.....	74
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>75</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	75
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	77
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	79
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	81
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	82
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	83
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	83
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	83
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	86
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	88
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	89
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	89
6.13 Conclusiones.....	89
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>93</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	93
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	98
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	98
7.4 Estructura de la Provincia de Ica .....	1000
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	1000
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	1011

7.7 Gestión del Cambio.....	1022
7.8 Conclusiones .....	1044
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>1055</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	1055
8.1.1 Aprendizaje interno.....	1055
8.1.2 Procesos .....	1055
8.1.3 Clientes .....	1066
8.1.4 Financiera.....	1066
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	1066
8.3 Conclusiones .....	1088
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Ica .....</b>	<b>10909</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Ica.....	10909
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Ica .....	1100
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Ica .....	1111
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	1122
9.5 Conclusiones .....	1122
<b>Capítulo X: El plan Estratégico Integral .....</b>	<b>1133</b>
10.1 Introducción .....	1133
10.2 Conclusiones Finales .....	1133
10.3 Recomendaciones Finales .....	1166
10.4 Futuro de la Provincia de Ica .....	1177
<b>Referencias.....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndice: Entrevista a Gerente General de Pisco Inquebrantable .....</b>	<b>1255</b>

### Lista de Tablas

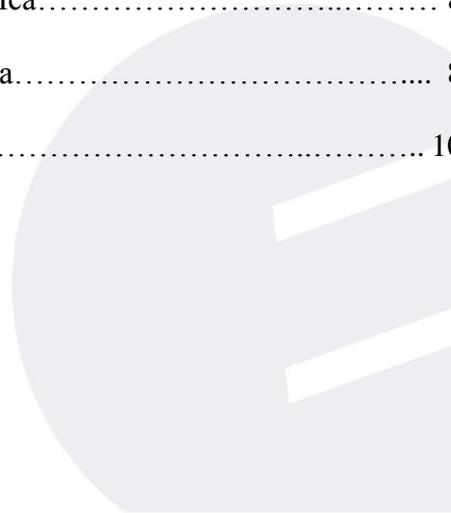
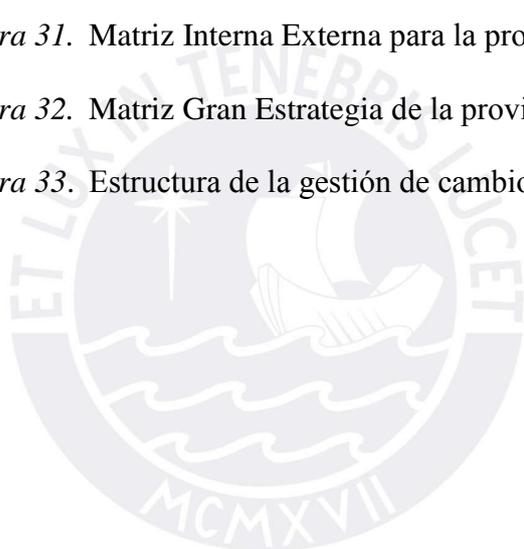
Tabla 1.	<i>Población y Superficie de la Región Ica por Provincias, al 2015</i> .....	2
Tabla 2.	<i>Valor Agregado Bruto de la Región Ica, en Miles de Soles</i> .....	3
Tabla 3.	<i>Índice de Desarrollo Humano Nacional, Región Ica y Provincia Ica</i> .....	6
Tabla 4.	<i>Matriz Intereses Nacionales</i> .....	16
Tabla 5.	<i>Índice de Comparación de la Eficiencia Administrativa</i> .....	20
Tabla 6.	<i>Demanda, Consumo, Inversión y Exportaciones, como Porcentaje del PBI Nominal</i> .....	25
Tabla 7.	<i>Variación Porcentual del Producto Bruto Interno (PBI) por Trimestres, 2014 a 2016</i> .....	31
Tabla 8.	<i>Producción Agrícola Nacional</i> .....	32
Tabla 9.	<i>Producción Pesquera Nacional, en TM</i> .....	33
Tabla 10.	<i>Estructura del Sistema Financiero Peruano</i> .....	34
Tabla 11.	<i>Población del Perú por Departamento, para el Año 2015</i> .....	35
Tabla 12.	<i>Competitividad del Factor Tecnología</i> .....	39
Tabla 13.	<i>Población con Acceso a Agua y a Servicios de Saneamiento, en Porcentaje</i> ...	41
Tabla 14.	<i>MEFI de la Provincia de Ica</i> .....	42
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Ica</i> .....	44
Tabla 16.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Ica</i> .....	45
Tabla 17.	<i>Población y Superficie de los Distritos que Integran la Provincia de Ica</i> .....	48
Tabla 18.	<i>Exportaciones de Uvas, en US\$ FOB, por País de Destino</i> .....	52
Tabla 19.	<i>Pernoctaciones de Ciudadanos Nacionales y Extranjeros en Hospedajes de la Región Ica y Promedio de Permanencia en Días</i> .....	53
Tabla 20.	<i>Producción Pesquera de la Región Ica, en TM</i> .....	53
Tabla 21.	<i>Penetración de Agua Potable y Servicios de Saneamiento, en Porcentaje</i> .....	57

Tabla 22.	<i>Evolución del Compromiso Anual de los Gobiernos Locales de la Región Ica..</i>	57
Tabla 23.	<i>Fuentes de Fondos para Gastos Gubernamentales y Proyectos en la Región Ica.....</i>	58
Tabla 24.	<i>Educación en la Provincia de Ica por Nivel Educativo, Año 2007.....</i>	60
Tabla 25.	<i>MEFI de la Provincia de Ica.....</i>	66
Tabla 26.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Ica.....</i>	72
Tabla 27.	<i>Matriz FODA para la Provincia de Ica.....</i>	76
Tabla 28.	<i>Matriz PEYEA para la Provincia de Ica.....</i>	78
Tabla 29.	<i>Datos para la Construcción de la Matriz BCG.....</i>	79
Tabla 30.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Ica.....</i>	84
Tabla 31.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Provincia de Ica.....</i>	84
Tabla 32.	<i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Ica.....</i>	86
Tabla 33.	<i>Matriz de Ética para la Provincia de Ica.....</i>	87
Tabla 34.	<i>Matriz Estrategias vs. OLP para la Provincia de Ica.....</i>	90
Tabla 35.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores.....</i>	91
Tabla 36.	<i>Matriz de Recursos para los OCP de la Provincia de Ica.....</i>	99
Tabla 37.	<i>Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Ica.....</i>	100
Tabla 38.	<i>Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Ica.....</i>	107
Tabla 39.	<i>Plan Estratégico Integral para la Provincia de Ica.....</i>	114
Tabla 40.	<i>Comparación de la Situación Actual versus la Situación Futura.....</i>	117

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Ubicación de la región Ica en el mapa del Perú.....	1
<i>Figura 2.</i>	Ubicación de la provincia de Ica dentro de la región.....	4
<i>Figura 3.</i>	Distritos que integran la provincia de Ica.....	5
<i>Figura 4.</i>	Participación de cada sector económico en el VAB, 2002 y 2010, en porcentaje.....	7
<i>Figura 5.</i>	Ubicación geográfica del Perú.....	17
<i>8Figura 6.</i>	Evolución de la población censada total por ámbito.....	18
<i>Figura 7.</i>	Evolución de la inflación y PBI del Perú.....	18
<i>Figura 8.</i>	Evolución de las exportaciones con origen en Perú hacia EE.UU. y China, en US\$ FOB.....	21
<i>Figura 9.</i>	Condiciones de los factores del Perú.....	24
<i>Figura 10.</i>	Facilidad para hacer negocios en Perú.....	25
<i>Figura 11.</i>	Crédito neto al sector público y al sector privado.....	27
<i>Figura 12.</i>	Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$.....	33
<i>Figura 13.</i>	Población del Perú en situación de pobreza y de pobreza extrema.....	36
<i>Figura 14.</i>	Población económicamente activa, en personas.....	37
<i>Figura 15.</i>	Población ocupada en el empleo formal versus informal, en porcentaje.....	38
<i>Figura 16.</i>	Superficie reforestada acumulada, en hectáreas.....	40
<i>Figura 17.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial de Ica.....	49
<i>Figura 18.</i>	Exportaciones totales de la región Ica, en miles de US\$ FOB.....	50
<i>Figura 19.</i>	Flujo vehicular total en unidades de pago de peaje.....	55
<i>Figura 20.</i>	Despachos de cemento en la región Ica.....	56
<i>Figura 21.</i>	Pirámide poblacional de la provincia de Ica, 1993, 2007 y 2010.....	60

<i>Figura 22.</i> Tasa de ocupación de la población económicamente activa de la región Ica, en porcentaje.....	61
<i>Figura 23.</i> Tasa de empleos formales e informales, en porcentaje.....	62
<i>Figura 24.</i> Número de habitantes por cada profesional de la salud.....	62
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de mujeres sin acceso a ningún medio de comunicación.....	63
<i>Figura 26.</i> Penetración del teléfono fijo y del celular, en porcentaje.....	64
<i>Figura 27.</i> Penetración de las computadoras y el Internet en la región Ica, en porcentaje...	65
<i>Figura 28.</i> Foto del bus tecnológico que recorrió Ica en el año 2015.....	65
<i>Figura 29.</i> Matriz PEYEA de la provincia de Ica.....	78
<i>Figura 30.</i> Matriz BCG de la provincial de Ica.....	80
<i>Figura 31.</i> Matriz Interna Externa para la provincia de Ica.....	81
<i>Figura 32.</i> Matriz Gran Estrategia de la provincia de Ica.....	82
<i>Figura 33.</i> Estructura de la gestión de cambio.....	103



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico está compuesto por un conjunto de actividades que se desarrollan desde una secuencia lineal, buscando que una organización pueda proyectarse al futuro y ejecute la visión establecida. El proceso estratégico está compuesto de las siguientes tres etapas: (a) formulación, etapa donde se diseña el planeamiento y se intenta encontrar aquellas estrategias que conducirán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, etapa donde se ejecutan las estrategias diseñadas en la etapa de formulación, es por lo mencionado que esta etapa se considera de mayor complejidad y rigurosidad; y (c) evaluación y control, etapa en la cual se monitorea todas las actividades del proceso estratégico así como el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) y de corto plazo (OCP). Es válido señalar que proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, es decir depende de la interacción de muchas personas, e iterativo, es decir mejora continuamente en el tiempo. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico del Profesor Fernando D'Alessio.

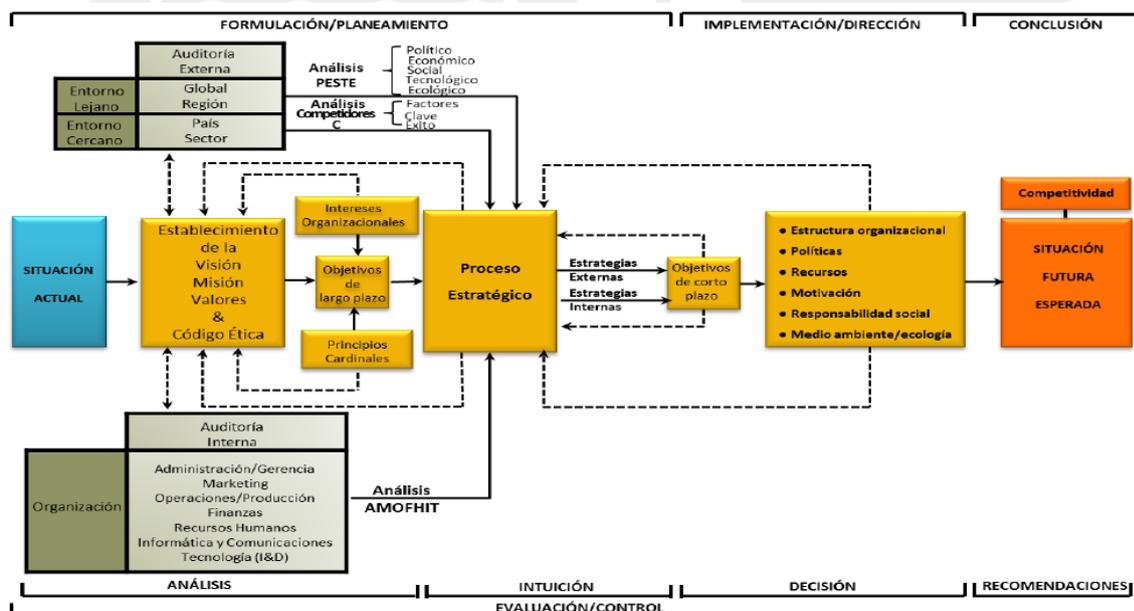


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo inicia con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; son estos cuatro componentes los principios guía en el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa, buscando determinar la forma en la que influye el entorno en la organización que se estudia y se analiza la arena global a través del análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas, lo cual se conoce como análisis PESTE; análisis del cual 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 el comportamiento de la organización sobre estos factores. Utilizando análisis PESTE y de analizando a los Competidores obtenemos 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). Considerando las acciones mencionadas, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, conocer la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, permitiendo a los planeadores un inicio del proceso adecuado el cual los guiará a la formulación de estrategias que permitan obtener ventaja de las oportunidades, entender el impacto real de las amenazas, identificar los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y vencer a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se orienta a la definición de estrategias que permitan potenciar las fortalezas y neutralizar las debilidades, buscando la construcción de ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para este fin se desarrolla el análisis interno de la 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; también conocido como análisis AMOFHIT, del cual surge la Matriz de Evaluación de

Factores Internos (MEFI), la cual permite evaluar las principales fortalezas, debilidades e inter-relación de las de las áreas funcionales de una organización. El análisis exhaustivo externo e interno es de vital importancia para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, los cuales son los fines que la organización busca alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. Analizando los intereses de la organización se obtienen 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 suma de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y la suma de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen los insumos fundamentales que facilitan la calidad del proceso estratégico. En la fase final de la formulación estratégica se procede a la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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

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

Luego 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, la cual consiste en transformar los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que tal como señala el Profesor D'Alessio “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Durante la etapa de implementación se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. No se puede implementar una nueva estrategia con una estructura antigua, se hace necesaria una nueva estructura organizacional.

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 (cuyo nombre inglés es *Balance Score Card - 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 la Provincia de Ica

### 1.1 Situación General

La República del Perú es un Estado descentralizado, dividido en regiones o departamentos, provincias, distritos y centros poblados. La región Ica está localizada en la costa sur central del litoral (Figura 1), cubriendo una superficie de 21,328 kilómetros cuadrados; lo que representa el 1.7% del territorio nacional. La región limita al norte con Lima, al este con Huancavelica, al sur con Arequipa y al oeste con el océano Pacífico. Ica es una región que tiene extensos desiertos, como las pampas de Lancha y Villacurí, y cuenta con la península de Paracas y con formaciones rocosas aisladas hacia el sur. También, es asentamiento del principal depósito de hierro que hay en toda la costa del Pacífico (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a).



*Figura 1.* Ubicación de la región Ica en el mapa del Perú. Tomado de “Departamento de Ica,” por Andean Adventure, 2013 [Mensaje en un blog] (<http://departamento-de-ica.blogspot.pe/2009/06/departamento-de-ica-ubicacion.html>).

La población de la región Ica, para mediados del año 2015, ascendía a 787,170 personas, cantidad equivalente al 2.53% de la población nacional (Instituto Nacional de

Estadística e Informática [INEI], 2016d). Estas personas están distribuidas entre las cinco provincias de la región como se aprecia en la Tabla 1. De ellas, Ica concentra al 46% de la población regional.

Tabla 1

*Población y Superficie de la Región Ica por Provincias, al 2015*

Provincia	N° de distritos	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población
Ica	14	7,894	362,693
Chincha	11	2,988	217,683
Pisco	8	3,978	135,735
Nazca	5	5,234	58,780
Palpa	5	1,233	12,279
Total de la región	43	21,328	787,170

*Nota.* Tomado de “Caracterización de la región Ica,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>).

Para el año 2015, el valor agregado bruto (VAB) de la región Ica mostró un incremento de 2.7% con respecto al año previo, aportando el 3.5% del VAB nacional; así como 3.2% del producto bruto interno (PBI) del país. En la Tabla 2, se observa cómo el sector agropecuario es la tercera actividad con mayor contribución (13%) al VAB regional de 2015 y registró un crecimiento de 1% en ese mismo año. Cuenta con 254,000 hectáreas de tierras con aptitud agrícola, de las cuales, aproximadamente, el 91.3% se encuentra bajo riego y el resto depende de las lluvias. Asimismo, los principales cultivos de la región son el espárrago, la uva y la palta, los cuales se siembran y exportan, tanto en su forma natural como luego de haber sido procesados. Además, dicho sector cuenta con diversos cultivos para atender el mercado nacional, como son maíz amarillo duro, camote, papa, pallar y zapallo.

En cuanto a participación dentro de las actividades económicas, destaca la manufactura, que corresponde, en su mayoría, al procesamiento de bienes agrícolas. Esto incluye la producción de pisco, que es una bebida típica de la región, y que, en el año 2015, alcanzó el récord de 9.5 millones de litros, aumentando 34% con respecto al 2011. La producción de pisco se comparte con la región Lima, y en total hay más de 700 empresas que

ya cuentan con certificaciones de origen (“Producción de pisco,” 2016). A esto se le suma la producción de espárragos procesados y otros cultivos.

Tabla 2

*Valor Agregado Bruto de la Región Ica, en Miles de Soles*

	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,974,991	13.0	4.8
Pesca y acuicultura	225,511	1.5	4.5
Extracción de petróleo, gas y minerales	2,383,243	15.6	13.3
Manufactura	2,960,034	19.4	2.7
Electricidad, gas y agua	198,990	1.3	9.4
Construcción	1,768,429	11.6	18.3
Comercio	1,482,672	9.7	7.8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	950,189	6.2	5.6
Alojamiento y restaurantes	228,421	1.5	6.3
Telecomunicaciones	369,663	2.4	12.5
Administración pública y defensa	490,618	3.2	8.0
Otros servicios	2,200,436	14.4	5.1
Valor agregado bruto	15,233,197	100.0	7.1

*Nota.* Tomado de “Caracterización de la región Ica,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>

El turismo, a través de alojamientos y restaurantes, apenas representa el 1.5% del VAB de la región, a pesar de contar con innumerables atractivos. Estos han permitido el desarrollo del turismo de naturaleza, de cultura, especializado de observación, de sol y playa; así como de deportes de aventura. Para el año 2015, de los 7.7 millones de turistas extranjeros que ingresaron al Perú, el 2.7% visitó la región de Ica; porcentaje que equivale a 189,200 personas, procedentes, sobre todo, de Estados Unidos, Francia, Inglaterra y Japón. La prioridad en el destino eran las líneas de Nazca, ubicadas en la provincia del mismo nombre (BCRP, 2016a).

Por otra parte, el Índice de Progreso Social se mide a nivel regional. Para el año 2016, la región Ica se ubicaba en la segunda posición dentro del Perú, luego de Moquegua, con una puntuación de 65.01, en una escala donde lo máximo es 100.0. Con este puntaje se considera

que la región Ica tiene un valor medio alto. Adicionalmente, este índice mide distintos aspectos o dimensiones: (a) en necesidades básicas humanas Ica tuvo una puntuación de 72.98, ubicándose en el tercer puesto; (b) en fundamentos del bienestar, obtuvo 58.61, ocupando la segunda posición, y (c) en oportunidades, consiguió 63.45, ubicándose como la segunda del Perú (D'Alessio, 2016).

Se debe mencionar que la provincia de Ica está localizada en la región natural costa, al centro de la región Ica, con una parte de costa y otra de Andes. Esta última parte representa el 7.25% de su territorio. Sus límites son los siguientes: (a) al norte con la provincia de Pisco; (b) al este con la provincia de Huaytará, que pertenece a la región Huancavelica, y con la provincia de Palpa; (c) por el sur con la provincia de Nazca, y (d) al oeste con el océano Pacífico (Municipalidad Provincial de Ica, 2011b).



*Figura 2.* Ubicación de la provincia de Ica dentro de la región. Tomado de “Mapa del departamento de Ica,” por Perú Top Tours, s.f. (<http://www.perutoptours.com/index10icmap.html>).

Por la ubicación estratégica que tiene, la provincia es una excelente puerta de salida hacia la costa para las regiones de Ayacucho, Cusco y Huancavelica. Su clima es cálido y seco durante el año, con temperaturas máximas de 30°C y mínimas de 8°C. Políticamente, la provincia de Ica está compuesta por 14 distritos: (a) La Tinguiña, (b) Los Aquijes, (c) Ocucaje, (d) Pachacútec, (e) Parcona, (f) Pueblo Nuevo, (g) Salas, (h) San José de los Molinos, (i) San Juan Bautista, (j) Santiago, (k) Subtanjalla, (l) Tate, (m) Yauca del Rosario y (n) Ica (Municipalidad Provincial de Ica, 2011b). De estos, el distrito del mismo nombre es su capital (ver Figura 3).



*Figura 3.* Distritos que integran la provincia de Ica. Tomado de “Ica y sus distritos,” por la Municipalidad Provincial de Ica, 2016a (<http://www.muniica.gob.pe/index.php/ciudad/ica-y-sus-distritos>).

Para el año 2010, la población de la provincia de Ica era eminentemente urbana. En esta zona, vivía el 91.4% de los habitantes, mientras que solo 8.6% habitaba la zona rural. El crecimiento de la población urbana durante los últimos años, se dio por diversos factores. Uno de ellos es la demanda, por parte de los habitantes, de una mejor calidad de vida. Otro de

ha sido el escaso desarrollo económico del área rural de la provincia, obligando a los pobladores a migrar hacia la zona urbana y originando con esto el incremento de la presión de la población económicamente activa (PEA) en los sectores de servicios y comercio. El área urbana ejerce su influencia en toda la provincia, ya que es emisor de servicios de todo tipo, públicos y privados, y es el centro de distribución de los recursos. El decrecimiento poblacional que experimenta el área rural es consecuencia de que no se tienen actividades económicas manufactureras ni de servicios. En esta zona, se desarrollan solamente actividades agrícolas, con una escasa dotación de servicios (Municipalidad Provincial de Ica, 2011b).

Tabla 3

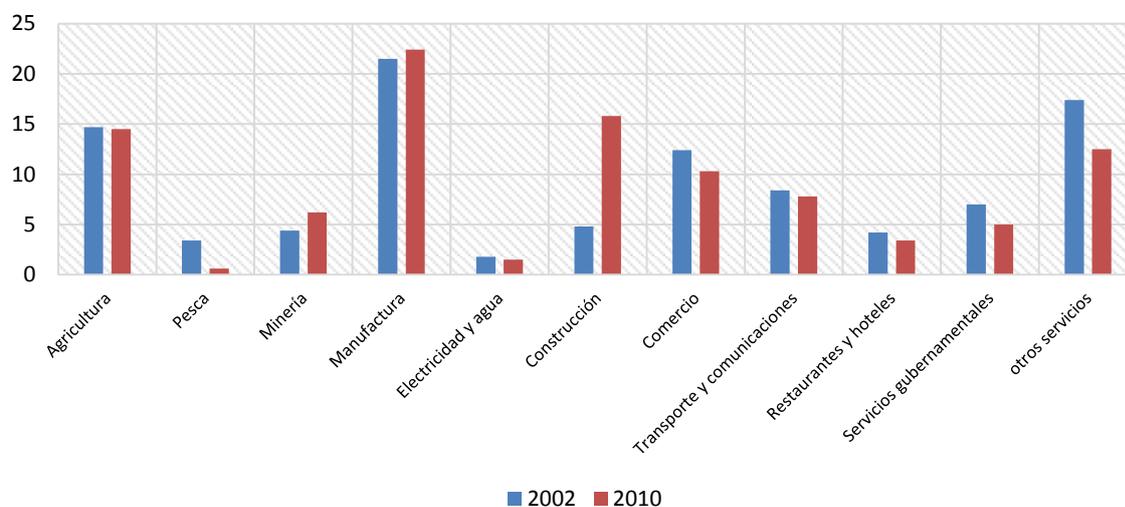
*Índice de Desarrollo Humano Nacional, Región Ica y Provincia Ica*

	Perú	Región Ica	Provincia Ica
Población			
Habitantes	30'135,875	763,558	349,036
Ranking		14	13
IDH			
Valor	0.5058	0.5351	0.561
Ranking		6	13
Esperanza de vida al nacer			
Años	74.31	79.22	79.64
Ranking		1	11
Población con educ. secundaria completa			
Porcentaje (%)	67.87	79.99	77.73
Ranking		5	11
Años de educación (poblac. 25 y más)			
Años	9.00	10.06	10.95
Ranking		2	4
Ingreso familiar per cápita			
Nuevos soles por mes	696.9	647.7	710
Ranking		7	25

*Nota.* Adaptado de *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013* (pp. 45-68), por R. Arias, 2013, Lima, Perú: PNUD.

La participación que cada una de las actividades económicas tiene dentro del valor VAB se muestra en la Figura 4. Asimismo, se aprecia que la construcción ha crecido en importancia, llegando a representar el 15.8% del VAB para el 2010. En cambio, los otros

servicios decrecieron en participación, al igual que el comercio, los servicios gubernamentales, y los restaurantes y hoteles.



*Figura 4.* Participación de cada sector económico en el VAB 2002 y 2010, en porcentaje. Adaptado de “Plan estratégico integral de la provincia de Ica,” por la Municipalidad Provincial de Ica, 2011b ([http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011\\_2014.pdf](http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011_2014.pdf)).

## 1.2 Conclusiones

Luego de esta revisión de la situación actual de la provincia de Ica, es posible identificar la centralización poblacional que existe con respecto a otras provincias de la misma región. Otro punto resaltante es la concentración de la población en el ámbito urbano, por lo que la principal actividad económica es la manufactura, seguida por la construcción. Asimismo, la región se caracteriza por tener una economía en expansión; especialmente, en actividades agroexportadoras, con bienes a los cuales se les ha añadido valor. Considerando esta primera lectura, se conoce que la provincia de Ica tiene diversas actividades económicas y de gestión por mejorar, es intención del presente trabajo identificar oportunidades de mejora dentro de la provincia de Ica, diseñar y proponer estrategias para que estas colaboren con el desarrollo integral de la provincia convirtiéndola en un caso de éxito nacional; en el siguiente capítulo se mencionaran los principios guías que hemos identificado para este fin es decir la visión, misión y valores de la provincia.

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

### 2.1 Antecedentes

En el año 2011, en la provincia de Ica, se desarrolló un plan estratégico; así como un plan de desarrollo (Municipalidad Provincial de Ica, 2011a). En estos documentos se exponen los ejes funcionales que tiene la provincia, asociados con la visión que se presentará más adelante. Estos ejes son los siguientes: (a) el espacio natural como soporte para el asentamiento humano; (b) la sostenibilidad del asentamiento humano; (c) la interacción humana con los riesgos naturales y antrópicos; (d) la estructura urbana como soporte físico funcional del desarrollo; (e) la gestión urbana como ordenación de territorio; (f) estructuración de condiciones para el mejoramiento de la actividad económica productiva; (g) estructuración de condiciones para el mejoramiento de la gestión del desarrollo social; (h) gobernabilidad; (i) gestión estratégica y (j) gestión operativa.

### 2.2 Visión

De acuerdo con el *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Ica 2011-2021*, la visión que se tiene para la provincia es la que sigue:

Al 2021, Ica es una provincia que ha construido una exitosa actividad económica sostenible y competitiva que se sustenta prioritariamente en la agroexportación, el turismo y el comercio, y ha conseguido disminuir sus índices de pobreza y pobreza extrema en 25%, con acciones vinculadas a un enfoque de desarrollo social inclusivo y al mejoramiento continuo de la cogestión social del desarrollo. (Municipalidad Provincial de Ica, 2011a, p. 1)

Se observa que la visión propuesta se orienta a lograr el desarrollo de tres actividades económicas: (a) agro exportación, (b) turismo y (c) comercio. El fin es atender las necesidades de la población, de tal forma que se reduzcan sus índices de pobreza y brindando oportunidades de mejoras. D'Alessio (2015) estableció los siguientes nueve criterios el enunciado efectivo de una visión: (a) ideología central; (b) proyección al futuro;

(c) simplicidad, claridad y comprensión; (d) ambición, realismo y potencia; (e) horizonte de tiempo; (f) alcance geográfico; (g) conocimiento popular; (h) sentido de urgencia; e (i) idea clara hacia donde se pretende llegar. Teniendo en cuenta lo expuesto y los criterios establecidos por D'Alessio se propone la siguiente visión para la provincia de Ica:

Al 2026, la provincia de Ica será la tercera provincia en el ranking de competitividad del Perú después de las provincias de Lima y Callao con un Índice de Desarrollo Humano - IDH de 0.8, un Índice de Desarrollo Social - IDS de 70, y un producto bruto interno - PBI per cápita superior a S/ 40,000, con un crecimiento agroindustrial sostenible, incrementando la producción, comercialización y exportación de en la producción y exportación de pisco, y fomentado la actividad turística de la provincia mejorando con esto el bienestar de la población.

### **2.3 Misión**

La misión que actualmente tiene la provincia de Ica y que se encuentra publicada en el *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Ica 2011-2021* es la que sigue:

La misión de la Municipalidad Provincial de Ica es la de promover el desarrollo humano sostenible en la provincia, sustentada en una organización moderna, concertadora y participativa, con recursos humanos calificados que planifican sus actividades en forma articulada para implementar, ejecutar proyectos integrales y prestar servicios públicos con calidad y calidez que generen mejores condiciones de vida de la población. (Municipalidad Provincial de Ica, 2011a, p. 64)

D'Alessio (2015) estableció los siguientes siete criterios el enunciado efectivo de una misión: (a) definir a la organización; (b) definir el tipo de servicio al cliente; (c) amplitud; (d) diferenciación; (e) servir como marco de referencia; (f) facilidad de entendimiento; (g) inspirar confianza en el lector. Teniendo en cuenta lo expuesto y los criterios establecidos por D'Alessio se propone la siguiente misión para la provincia de Ica:

La provincia de Ica busca en todas sus acciones alcanzar el desarrollo humano sostenible, sustentado en una organización moderna, concertadora y participativa, con un ambiente de negocios que atraiga inversiones nacionales y extranjeras, con recursos humanos calificados que planifican sus actividades en forma articulada para implementar, ejecutar proyectos integrales y prestar servicios públicos con calidad y calidez que generen mejores condiciones de vida de la población.

## 2.4 Valores

Los valores que se han desarrollado para la provincia de Ica dentro del *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Ica 2011-2021* son los siguientes:

- **Honestidad:** Es el respeto que propone la provincia en la ejecución de acciones y diseño de planes de mejora.
- **Solidaridad:** En todas sus acciones la provincia busca generar el mayor impacto para la población, defendiendo el principio de bienestar integral.
- **Justicia:** Es el respeto por el estado jurídico vigente, así como los acuerdos y tratados internacionales.
- **Trabajo en equipo:** Se busca generar sinergias entre el Gobierno, empresas y población.
- **Perseverancia:** Se orienta a llevar adelante una gestión exitosa, a pesar de factores externos y contingencias internas que puedan dificultar cualquier labor.
- **Responsabilidad:** Este valor sirve para llevar adelante una gestión oportuna, profesional, y en respeto de todas las normas y leyes establecidas.

## 2.5 Código de Ética

La provincia de Ica debe aspirar a ser una provincia con una gestión moderna, innovadora y responsable. Para lograrlo, se apoyará en principios fundamentales, que constituyen un código de ética; con el cual no cuenta en la actualidad y que se sugiere se

fundamente en los siguientes tres ejes principales: (a) vocación de servicio; (b) identidad con la provincia de Ica; y (c) innovación y creatividad institucional. A continuación, se explicará cada uno de ellos:

- Vocación de servicio: Busca trabajar con y para la gente, ubicando en primer lugar la importancia de servir a las personas y entendiendo que contar con personas bien atendidas facilita los resultados.
- Identidad con la provincia de Ica: Busca generar orgullo entre la población mediante la presentación de la provincia como una localidad atractiva para los negocios, segura, moderna y eficiente.
- Innovación y creatividad institucional: Busca mejorar los mecanismos actuales de gestión, generar nuevos procedimientos y brindar las facilidades necesarias para la producción, diseño e implementación de nuevas ideas.

## 2.6 Conclusiones

La visión y misión de la provincia de Ica orientan un rumbo desafiante hacia el 2026, La visión definida por la provincia de Ica orienta sus esfuerzos en los siguientes tres aspectos principales: (a) mejora en el nivel de competitividad general; (b) desarrollo de las principales industrias; y (c) gestión y desarrollo social inclusivo.

La misión de la provincia de Ica se enfoca en los siguientes cuatro aspectos (a) el desarrollo de capital humano; (b) niveles organizativos ágiles e integradores; (c) atracción de inversiones privadas; y (d) servicios públicos de primer nivel para la población. La visión y la misión de la provincia se apoyan en el cual se enfoca en tres pilares fundamentales: (a) vocación de servicio; para brindar un nivel de atención superior en todo momento (b) identidad con la provincia; para brindar los mejores esfuerzos y desarrollar la mejor gestión y (c) innovación y creatividad institucional, para mejorar las ideas actuales y desarrollar nuevas ideas. Los objetivos a largo plazo que se desarrollarán en los siguientes capítulos

deben orientarse hacia el cumplimiento de la visión y misión establecido, mediante el diseño y propuestas de estrategias reales y concretas, para iniciar el diseño de las mismas se debe analizar el entorno en el que se encuentra la provincia de Ica y para lograrlo en el siguiente capítulo se desarrollará la evaluación externa.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La evaluación externa se inicia con el análisis tridimensional de las naciones. Esta se compone de tres partes: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales. Además, la información recopilada en estos tres puntos permite hacer un análisis del efecto del entorno sobre la provincia de Ica.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) dentro del *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* plasmó seis objetivos estratégicos nacionales que tiene el país. Estos se presentan en la Matriz de Intereses Nacionales (ver Tabla 4). A continuación, se detallan dichos objetivos.

**Objetivo nacional 1.** Se apunta a lograr que los derechos fundamentales y la dignidad de las personas imperen o prevalzcan a nivel nacional. Para ello, se requiere contar con una sociedad democrática que promueva el derecho a la vida, a la identidad y a la integridad; sin discriminación y respetando la diversidad cultural. Se debe hacer cumplir la Constitución de la República y los tratados internacionales que el Estado ha suscrito, buscando el desarrollo y bienestar de los peruanos.

Los objetivos específicos asociados con la protección de los derechos humanos de todos los peruanos son los siguientes: (a) ejercicio pleno de los derechos y las libertades fundamentales, (b) acceso a un sistema de justicia transparente e independiente, que resulte eficaz y eficiente, (c) consolidación de la democracia, con amplia participación ciudadana; y (d) erradicación de la pobreza y de las inequidades.

**Objetivo nacional 2.** Se busca brindar oportunidades por igual a todos los peruanos, con acceso a los servicios básicos. Con esto se logrará que las personas se desarrollen plenamente, con acceso a la educación y la salud, así como a agua potable, desagüe, electricidad y telecomunicaciones, en una vivienda digna y con seguridad. Se debe indicar

que la seguridad alimentaria, así como el acceso a servicios básicos, son requisitos indispensables para salir de la pobreza y brindar igualdad de oportunidades a los ciudadanos.

Los objetivos específicos relacionados con la igualdad de oportunidades son los que siguen: (a) acceso equitativo a la educación integral, (b) acceso universal a servicios de salud con calidad, (c) seguridad alimentaria, especialmente para infantes y las madres gestantes; (d) acceso universal a servicios de electricidad y agua, (e) acceso de la población a una vivienda digna, (f) seguridad ciudadana, y (g) lograr que los peruanos sean agentes productivos, con énfasis en los beneficiarios de programas sociales.

**Objetivo nacional 3.** Se quiere un Estado democrático y descentralizado, que funcione con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de Gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo; garantizando la seguridad nacional. Este objetivo implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo. Todo ello debe darse en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas.

Los objetivos específicos asociados a lograr un Estado democrático y descentralizado son los siguientes: (a) eficacia y transparencia de la administración pública, que debe estar al servicio de los derechos de toda la población; (b) participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en la toma de decisiones políticas, apoyando el proceso de descentralización; (c) fortalecimiento de la paz y la seguridad de la nación, (d) pleno funcionamiento del sistema de seguridad y defensa nacional, logrando prevenir y/o enfrentar cualquier amenaza a la seguridad nacional.

**Objetivo nacional 4.** Se espera tener una economía competitiva, prácticamente sin desempleo y con altos niveles de productividad. Esto implica tener una economía diversificada y que sea dinámica, integrada a la economía global; con un mercado interno

exigente y, por ende, desarrollado. Para tal fin, se necesita un marco legal que estimule la inversión privada.

Los objetivos específicos relacionados con una economía competitiva son: (a) política económica nacional estable, que estimule el crecimiento económico; (b) estructura productiva diversificada, que sea sostenible y competitiva, al brindar productos con valor agregado; (c) incremento sostenido de las exportaciones, con una base diversificada, accediendo a nuevos mercados; (d) innovación, con desarrollo tecnológico, así como con generación y difusión de conocimiento científico; (e) aumento de empleos adecuados para la modernización inclusiva, (f) marco institucional y jurídico que garantice la seguridad de las inversiones, y (g) mercados financieros eficientes, con instituciones sólidas.

**Objetivo nacional 5.** Se persigue el desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Asimismo, se busca generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales. Con tal propósito, se establecerán espacios transversales de planificación macro regional del norte, centro y sur.

Los objetivos específicos del desarrollo regional equilibrado son los siguientes: (a) adecuada infraestructura económica y productiva descentralizada, (b) actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en todos los sectores económicos, (c) inversión privada descentralizada, capaz de genera empleo y orientada a atender el mercado nacional e internacional; y (d) agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias o centros poblados planificados, con acceso a servicios de calidad.

**Objetivo nacional 6.** Se busca conservar los recursos naturales y la biodiversidad, aprovechándolos de una manera sostenible, al contar con enfoque sistémico para lograr mejorar la calidad de vida de los habitantes del Perú. Se conseguirá un aprovechamiento racional de todos los recursos, pero conservándolos para las generaciones futuras, y se brindará un ambiente que promueva la salud con un ambiente equilibrado.

Los objetivos específicos de la conservación y aprovechamiento de los recursos son:

- (a) conservar y aprovechar los recursos naturales y la diversidad biológica de manera sostenible, con la participación y beneficio de la población; (b) calidad ambiental gestionada con un enfoque integral dentro del ámbito nacional, (c) manejo integrado y eficiente del agua, (d) población y sistemas productivos vulnerables con capacidad de responder al cambio climático, (e) Sistema Nacional de Gestión Ambiental en los tres niveles de Gobierno.

Tabla 4

*Matriz Intereses Nacionales*

Interés	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas		EE.UU. China Unión Europea	Argentina Chile	Venezuela* Cuba* Ecuador
2 Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos				
3 Estado democrático y eficiente		Ecuador Colombia		Venezuela* Cuba*
4 Economía competitiva, diversificada y sostenible		EE.UU. China	Chile*	
5 Desarrollo regional equilibrado y descentralizado			Ecuador Colombia Brasil Bolivia	EE.UU.
6 Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad		EE.UU. China	Chile*	

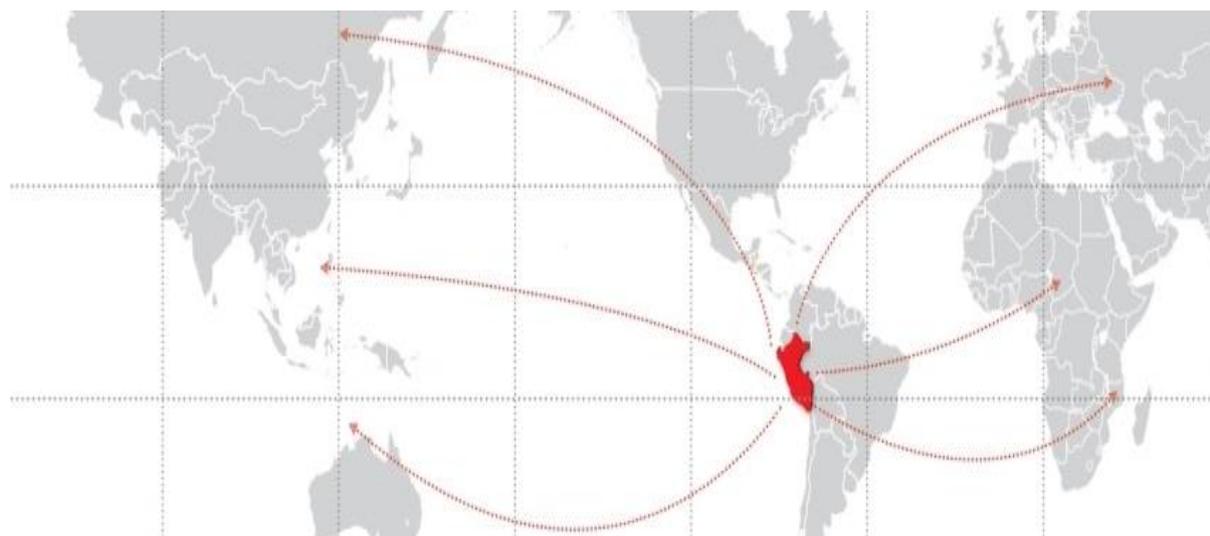
*Nota:* Se han identificado con asterisco (\*) los países o grupos con interés opuesto al nacional.

### 3.1.2 Potencial nacional

Con el potencial nacional se definen las fortalezas y oportunidades que el país tiene, a partir del análisis de siete dominios. Estos son los que siguen: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar. A continuación, se explica cada uno de estos.

**Domínio geográfico.** Perú está situado en el hemisferio sur del continente americano y su ubicación se considera como una ventaja competitiva. Para D'Alessio (2015), el Perú tiene una posición más expectante al ser la puerta de los hemisferios sur y los mercados del

Asia a la cuenca del Pacífico (ver Figura 5); además, debido a la carretera interoceánica, tiene conexión con el océano Atlántico, llegando a los mercados de Europa. El Perú cuenta con los Andes, el océano Pacífico y la selva. Tiene muchos recursos naturales y materia prima, con una de las diversidades ecológicas más grandes del mundo y con altitudes superiores a los 6,500 metros sobre el nivel del mar.



*Figura 5.* Ubicación geográfica del Perú. Tomado de “Ubicación geográfica,” por Proinversión, 2016b (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

**Dominio demográfico.** La población del Perú asciende a 31'151,643 de personas para junio del año 2015 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016d). La población urbana corresponde al 75.9% del total, y la rural representa el 24.1%. En la Figura 6, se observa la evolución de la población censada por tipo de área (urbana y rural). Se desprende que, a través de cada periodo censal, se ha ido aumentando la brecha entre población urbana y rural; a causa, sobre todo, de la migración del campo a la ciudad que se potenció en la década de los cincuenta.

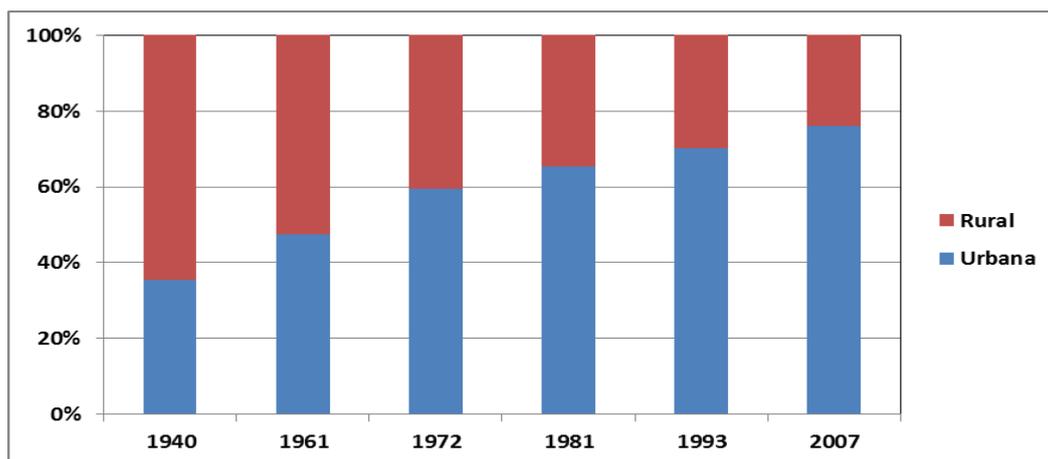


Figura 6. Evolución de la población censada total por ámbito. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

**Dominio económico.** El PBI del Perú se ha duplicado en los últimos 20 años. A su vez, la tasa de inflación se ha estabilizado entre el 2% y el 3% anual, en comparación con la hiperinflación que se tenía al final de la década de los 80. Esta situación se aprecia en la Figura 7.

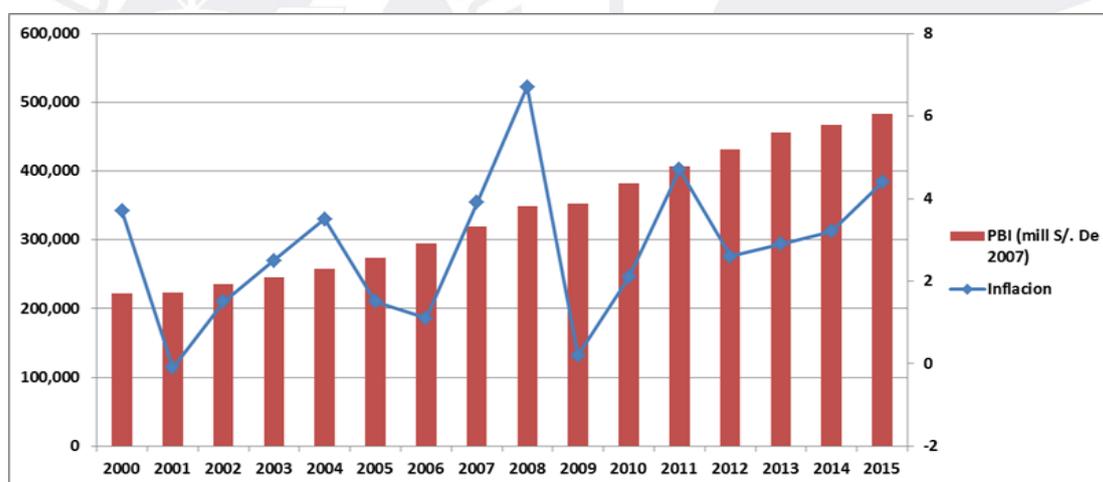


Figura 7. Evolución de la inflación y PBI del Perú. Adaptado de “BCRPdata,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016d (<https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01277PRA/html/2000/2015/>).

**Dominio histórico/psicológico/sociológico.** Perú tiene una riqueza enorme en cuanto a la historia, debido a culturas precolombinas e incaicas, teniendo como obras Machu-Picchu, reconocida como herencia mundial. Desde el punto de vista sociológico, el Perú tiene una

gran desigualdad económica social. Según el INEI (2016g), en el año 2015, el 21.8% de la población del país se encontraba en situación de pobreza monetaria al tener un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo (compuesto por alimentos y no alimentos).

***Dominio tecnológico-científico.*** De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012) “la tasa de crecimiento económico a mediano y largo plazo depende en gran medida de la inversión —pública y privada— en Ciencia, Tecnología e Innovación” (p. 4). Asimismo, el indicador más importante para medir el desarrollo en investigación y desarrollo (I&D) es el monto destinado a inversión en esta área, lo cual permite generar y difundir nuevos conocimientos y tecnologías de una forma sistemática, aportando a las distintas actividades productivas o económicas (MEF, 2012).

Hasta el año 2015, el Perú tenía una inversión en ciencia y tecnología de apenas 0.15% de su PBI, pero, a partir del año 2016, se espera que esta se incremente a 0.7%. Esto se da como consecuencia de la Ley de Innovación, la cual otorga un incentivo de 175% del gasto hecho por las empresas en materia de innovación, lo que se traducirá en aproximadamente US\$ 500 millones de inversión adicional. Como marco comparativo, se tiene que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) invierten en promedio 2.4% de su PBI, mientras que en América Latina el promedio es 1.75% (“Inversión en investigación,” 2015).

***Dominio organizacional/administrativo.*** El funcionamiento de lo administrativo y organizacional se debe dividir en la parte privada y pública. La privada de la pública se distingue en el hecho de que si no está optimizado su funcionamiento en la parte administrativa sufrirá de costos y gastos adicionales, lo que debilitará su posición competitiva, y, a largo plazo, desaparecerá. En cuanto al funcionamiento administrativo y la organización pública, se cuenta con otros indicadores como la corrupción y los niveles de burocracia. En la Tabla 5, se comparan algunos índices del Perú con los de Chile y el promedio de la región.

Tabla 5

*Índice de Comparación de la Eficiencia Administrativa*

País	Asesoría Técnica	Meritocracia	Contabilidad	Transparencia	Igualdad de acceso	Promedio
Perú	3	2.16	2.54	2.14	2.65	2.5
Chile	3	2.47	2.83	2.93	3.37	2.92
Promedio	3.18	2.53	2.44	2.46	2.62	2.65

*Nota.* Tomado de “The Bureaucracy and Governance in 16 Developing Countries,” (Discussion Paper N° 7), por G. Hyden, J. Court, y K. Mease, 2003 (<http://www.odi.org.uk/resources/download/3141.pdf>).

**Dominio militar.** El *ranking* Global Firepower (GFP, 2016) ubicó al Perú en la posición 51 a nivel mundial. Este índice mide la calidad de las fuerzas militares en los distintos países, mediante la cantidad de personas que las integran y el armamento, así como la cantidad de tanques, naves y aviones, junto con la inversión para la defensa. Estar en el puesto 51 es una fortaleza, porque coloca al Perú como el cuarto país en América del Sur, siendo superado por Brasil, Chile y Argentina.

Se conoce que el personal activo en la frontera del Perú asciende a 120,660 con un presupuesto anual de US\$ 2,000 millones, 85 tanques, 239 aeronaves y una flota naval de 60 buques. En cambio, Colombia, que está por encima del Perú, destaca en presupuesto al destinar US\$ 34,700 millones. Luego, está Brasil, que destina la misma cantidad y ocupa el puesto 22 a nivel mundial. En estos países, la inversión se ha utilizado para el combate a la guerrilla, el resguardo de fronteras y la paz interna (“Perú es la cuarta,” 2015).

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son cuatro. Estos son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D’Alessio, 2015). A continuación, se analizan a detalle.

**Influencia de las terceras partes.** Los terceros que influyen en el Perú son Estados Unidos y China, por la parte económica, y los países vecinos, como Chile, Bolivia, Brasil y

Ecuador, por su proximidad territorial. Tiene gran impacto en la influencia la firma de acuerdos comerciales, ya que esto ha facilitado que las empresas peruanas ingresen a otros mercados, adaptando sus productos y servicios a los requerimientos de esos mercados foráneos. Por otro lado, el grado de importancia de la exportación hacia Estados Unidos y China está señalado en la Figura 8, en donde se observa que las exportaciones hacia China han ido creciendo a un ritmo acelerado, y para el 2015, eran 10 veces el monto exportado en el 2000, superando durante los últimos 10 años las exportaciones con destino hacia los Estados Unidos.

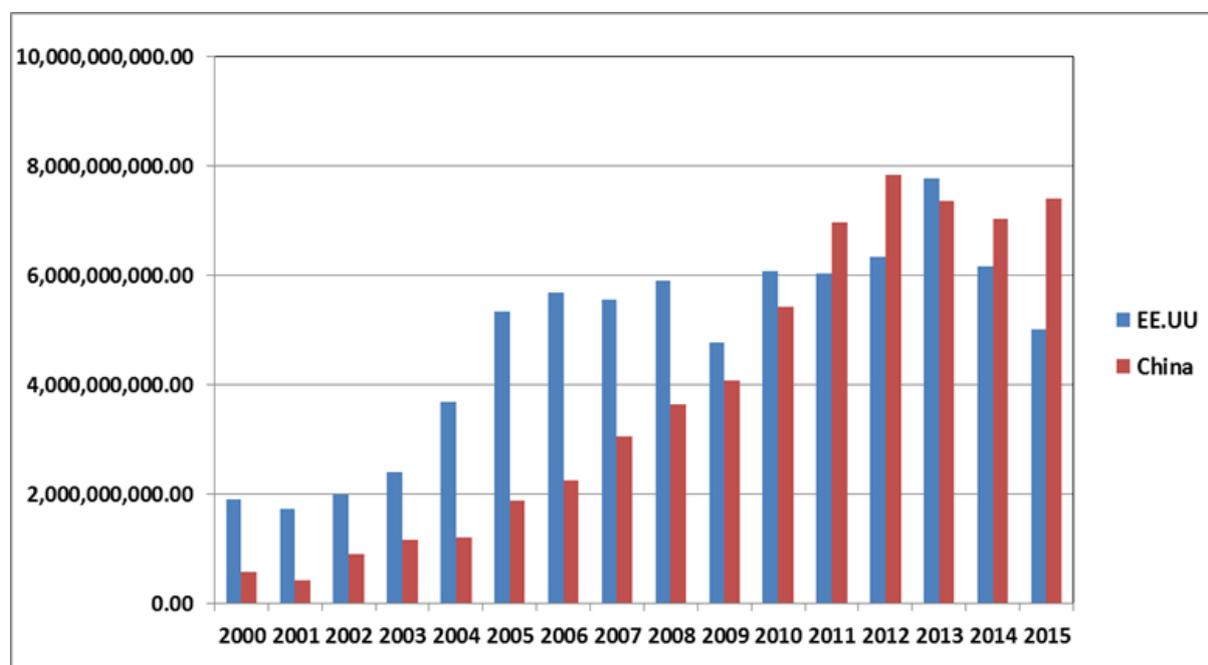


Figura 8. Evolución de las exportaciones con origen en Perú hacia Estados Unidos y China, en US\$ FOB. Tomado de “Ranking de países,” por PromPerú, 2016 ([http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)).

**Lazos pasados y presentes.** Es importante analizar el pasado, porque este revela indicios de la manera en que se actúa en el presente y cómo se hará en el futuro. El pasado del Perú ha estado marcado por guerras, principalmente, con Ecuador, y con Chile, por conflictos territoriales. Durante los últimos años, estas diferencias se han solventado utilizando los recursos legales frente a tribunales internacionales. Es así que, en enero del año 2014, la Corte Internacional de Justicia de la Haya resolvió un conflicto o disputa entre Perú

y Chile, otorgándole a Perú millas náuticas que no tenía previamente, aunque no se consiguió todo lo solicitado (“Fallo fue victoria simbólica,” 2014). Esto constituye una oportunidad, en la medida en que la identidad nacional se ha reforzado y hay un sentimiento compartido de ser ganadores, lo cual desarrolla autoconfianza en los peruanos.

***Contrabalance de intereses.*** A pesar de los conflictos territoriales que se han dado en el pasado entre Perú y Chile, actualmente, debe buscarse el beneficio mutuo. Es así que la inversión de peruanos en el país del sur alcanza los US\$ 10,000 millones; en especial, en franquicias y con la construcción de una hidroeléctrica por parte de Graña y Montero. Por otro lado, la inversión chilena en el Perú asciende a US\$ 16,000 millones, con presencia destacada en el sector *retail*, energía e industria. Asimismo, las exportaciones del Perú a Chile crecieron 114% en los últimos 10 años, sumando US\$ 1,538 millones en el 2014, en el marco de un Tratado de Libre Comercio (“Inversiones chilenas,” 2015). Esto, sin duda, es una oportunidad.

***Conservación de los enemigos.*** En la actualidad, la competencia entre los países se da por los mercados, buscando incrementar sus exportaciones y, al mismo tiempo, atrayendo mayor inversión. En este contexto, es necesario tener la motivación constante de superar a los enemigos, que para el Perú serían sus países vecinos y, en especial, Chile, que busca ingresar a los mismos mercados, como son Asia y Estados Unidos; incluso, con productos similares como el pisco, atún o vegetales procesados y frescos. Es una oportunidad contar con un contrincante de alto nivel, que impulse a la mejora permanente.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Ica**

Los empresarios de la provincia de Ica se pueden beneficiar al producir con miras a exportar hacia los países con los cuales se han establecido acuerdos o tratados comerciales. Esto hace que se tenga un mercado más amplio y, por ende, mayor potencial de lograr utilidades y retorno sobre la inversión. Este escenario se presenta en un entorno macroeconómico estable, lo que estimula a los inversionistas para incursiones en actividades

productivas, contando con crecimiento poblacional. A partir del análisis realizado se ve que la mayor debilidad está en la poca inversión que se hace en tecnología y que podría perjudicar la manufactura, que es la actividad principal en toda la región Ica.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Porter (1991) creó una herramienta de análisis conocida como el diamante. En esta, cada elemento influye en el comportamiento de los otros. Son cuatro en total: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

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

Dentro de los factores que determinan la capacidad que tiene el país de competir en un entorno global existen tres niveles. Estos son los que siguen: (a) factores básicos que son las instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, junto con salud y educación primaria; (b) factores que promueven la eficiencia, donde se incluye la eficiencia del mercado de productos, la eficiencia del mercado de trabajo, el desarrollo del mercado financiero, la tecnología y el tamaño de mercado; y (c) factores de innovación, que incluye la sofisticación de los negocios y la capacidad de innovación. En la Figura 9 que se presenta más adelante, se aprecia lo antes explicado.

Además, el mayor puntaje se da en el ambiente macroeconómico, seguido por la salud y educación primaria, que son factores básicos. Mientras, el menor puntaje está en innovación, que es un factor especializado. En los factores promotores de la eficiencia, la calificación está entre 3.4 y 4.4, lo que evidencia que el Perú todavía tiene que reforzar dichos factores medios y desarrollar los de nivel superior, ya que solo así logrará mejorar su posición competitiva. Para el año 2015, el país se ubicaba en el puesto 69 entre 140 países, mostrando una caída desde el puesto 61 que tuvo en el año 2013 (Schawb, 2015).

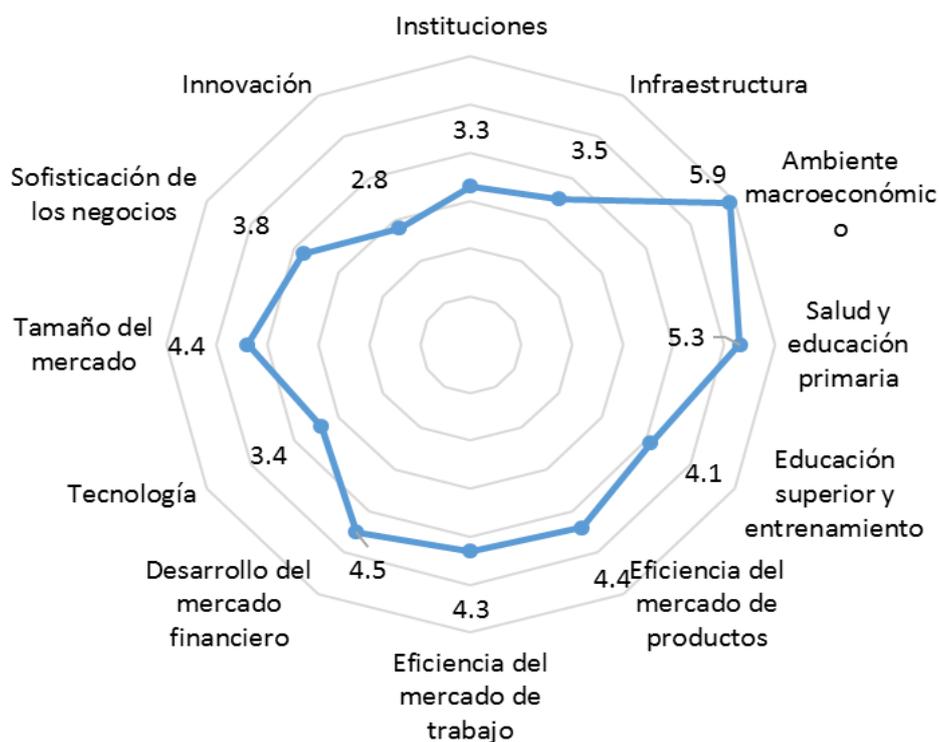


Figura 9. Condiciones de los factores del Perú. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (pp. 15-109), por K. Schawb, 2015. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

En la Figura 10, se muestra la posición que, en el año 2016, el Perú tuvo en el índice Doing Business de facilidad para hacer negocios. A nivel general, ocupó el puesto 50, de un total de 189 economías analizadas, destacando en el pilar de acceso al crédito, así como el registro de propiedades (World Bank Group, 2016). Se trata de una fortaleza nacional por contar con un sistema de Registro Público automatizado y en línea. En cambio, se necesita agilizar el proceso de apertura de una empresa, con el objetivo de que sea más rápido y, al mismo tiempo, menos costoso, ya que, en la actualidad, toma 26 días y cuesta 9.8% del ingreso per cápita. Otro pilar por mejorar es el comercio transfronterizo, que ayudaría a reducir la informalidad y el contrabando.

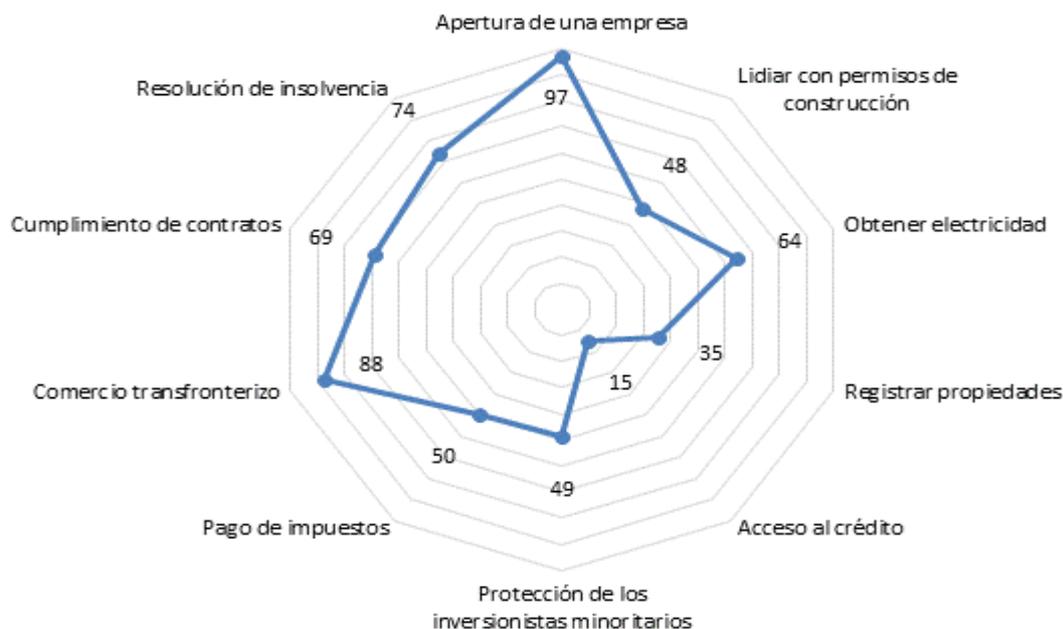


Figura 10. Facilidad para hacer negocios en Perú. Adaptado de *Doing Business 2016. Economy Profile 2016 Peru* (p. 9), por World Bank Group, 2016, Washington DC: Autor.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

El comportamiento de la demanda interna, como porcentaje del PBI, va en aumento, llegando a ser 102.5% en el año 2015, lo cual se muestra en la Tabla 6. Además, la demanda interna es el soporte del crecimiento económico del Perú, ya que las exportaciones representan apenas el 21.1% del PBI. Dentro de esta, el rubro principal es el consumo privado, con un 63.5% del PBI, seguido por la inversión bruta.

Tabla 6

#### *Demanda, Consumo, Inversión y Exportaciones como Porcentaje del PBI Nominal*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	96.9	95.9	97.9	100.6	101.6	102.5
Consumo privado	61.1	60.0	61.1	61.5	63.0	63.5
Consumo público	10.6	10.2	10.8	11.2	12.2	13.0
Inversión bruta interna	25.2	25.7	26.0	27.9	26.4	26.0
Exportaciones	26.6	29.7	27.2	24.1	22.4	21.1
Importaciones	23.5	25.6	25.1	24.7	24.0	23.6
Producto bruto interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de "Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

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

Según Porter (1991), cuando se tienen competidores fuertes las organizaciones buscan mejorar continuamente, innovando y creando ventajas que sean difíciles de copiar. En el caso del Perú, se han identificado determinados factores que si bien han beneficiado al país, pueden llegar a ser fácilmente copiados por otras naciones. Estos factores son los que siguen: (a) para iniciar un negocio solamente se requieren seis procedimientos, lo cual ubica al Perú en la posición 57 en el mundo, entre 140 países que fueron evaluados; (b) en relación con el servicio que se brinda a los clientes, el Perú está en el puesto 56; (c) la flexibilidad en la determinación de los salarios lo lleva a la posición 21, y (d) el acceso a financiamiento ha colocado al Perú en el puesto 53 (Schawb, 2015).

Sin embargo, se tiene en contra algunos aspectos. En primer lugar, el tiempo que se necesita para iniciar un negocio es de 25 días, procedimiento que ubica al Perú en el puesto 105. En segundo lugar, en lo que concierne a la capacidad de innovar, el Perú está en el puesto 105. Por último, las exportaciones como porcentaje del PBI ha llevado al país a la posición 120; lo que indica que se produce, principalmente, para el mercado interno. Para efectos del sector educación se analizan los índices relativos, encontrando una posición totalmente desventajosa, ya que el Perú tiene el puesto 135 entre 140 países respecto a la calidad de la educación primaria. Además, se ocupa la posición 137 en calidad de educación de matemáticas y ciencia (Schawb, 2015).

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

Dentro de los sectores relacionados se analiza la situación del sector financiero nacional, sobre todo, del crédito. En el caso del sector público es negativo, lo cual indica que es más el monto otorgado que el recibido y este superávit puede resultar favorable para sectores demandantes de fondos, como es el de educación. En cambio, el crédito a las empresas privadas está en expansión, aumentando en 12.5% durante el año 2015. Esto

implica que hay mayor acceso a financiamiento y puede beneficiar a las instituciones educativas privadas, en su proceso de expansión y mejora (ver Figura 11).

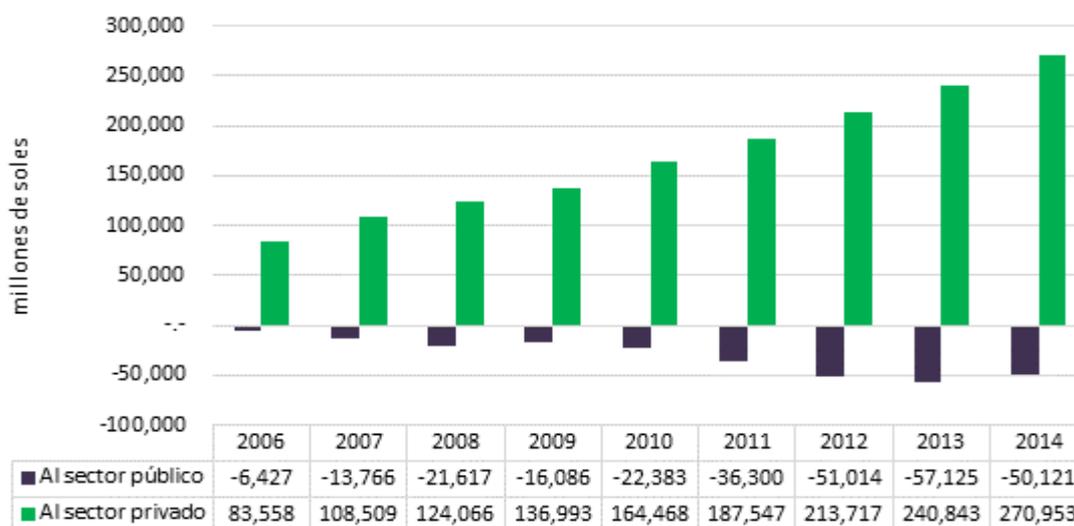


Figura 11. Crédito neto al sector público y al sector privado. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gov.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

### 3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Ica

La posibilidad de que las empresas tengan acceso al crédito es favorable para la producción, ya que permite a los empresarios contar con fondos para expandirse y ampliar el capital de trabajo, así como para adquirir activos productivos. Dentro de dichos activos figuran los tecnológicos, que según lo revisado son esencialmente importados, y se cuenta con capacidad para transferir esos conocimientos. También, el tamaño de mercado muestra que la provincia de Ica puede desarrollar productos y probarlos con su mercado local, para desarrollar ventajas competitivas antes de exportarlos.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE desarrolla diversas fuerzas. Este obedece al acrónimo siguiente: “P” para las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; “E” para las fuerzas económicas y financieras; “S” para las fuerzas sociales, demográficas y culturales; “T” para las fuerzas tecnológicas y científicas, y “E” para las fuerzas ecológicas y ambientales. En las siguientes líneas, se explicará cada una de las fuerzas.

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

La organización y funcionamiento del Gobierno Regional de Ica está regida por la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002). Dicha norma tiene como finalidad planificar, ejecutar e impulsar a través de sus unidades un conjunto de acciones con el objeto de proporcionar a la comunidad una adecuada prestación de servicios públicos, fomentar el bienestar de los pobladores, así como el desarrollo de la jurisdicción. Esta Ley se encuentra enmarcada dentro de la Constitución Política del Perú y demás normas que regulan su funcionamiento; asimismo, señala los parámetros generales para cada una de las provincias y distritos comprendidos dentro de la región de Ica. Adicional a esta legislación, se analizan las variables que a continuación se explican.

**Estabilidad política.** En el Perú, existe estabilidad política, lo cual fomenta la inversión privada y ayuda al crecimiento del PBI. El riesgo país de Perú subió cuatro puntos básicos a 2.51 puntos porcentuales, según el EMBI+ Perú, calculado por el banco de inversión JP Morgan; mientras que el riesgo país de Latinoamérica (EMBI Latam) fue de 4.25 puntos porcentuales (“Riesgo país,” 2016). Esto, de alguna forma, demuestra estabilidad política. Además, el país tiene un sistema democrático de gobierno con leyes que garantizan el Estado de derecho y protegen al ciudadano, así como a las inversiones nacionales y extranjeras. La estabilidad mencionada contribuye a tener buena imagen internacional y facilitaría la creación de clúster de agricultura en la provincia de Ica, ya que los inversionistas se sentirían respaldados.

**Legislación laboral.** Las normas laborales que se aplican al Perú contribuyen a crear un clima de estabilidad para los trabajadores, protegiendo sus derechos básicos. En la legislación peruana, existe el Decreto Legislativo N° 728 (Ley de Productividad y Competitividad Laboral) para el sector privado, el Decreto Legislativo N° 276 (Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones) para el sector público, así como el Código Civil, que prevé la contratación por locación de servicios. Sin embargo, existen

regímenes atípicos como el de pesca, minería y trabajadores del hogar, entre otros. Un denominador común es que en todos los regímenes mencionados se protegen los derechos del trabajador. Para el caso de la provincia de Ica, las normas de protección al trabajador, principalmente en el sector agroexportador y de servicios, garantizan mano de obra calificada y no calificada en la provincia.

**Legislación medioambiental.** El medio ambiente se encuentra protegido por leyes que sancionan su destrucción. Así, se tiene la Ley General del Ambiente (Decreto Legislativo N° 28611), Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (Ley 29325, 2009), Medidas de Ecoeficiencia para el sector público (Decreto Supremo N° 009-2009-MINAM), y el Código Penal. Las dos primeras normas buscan la preservación del medio ambiente; la siguiente busca la utilización de insumos de manera responsable, de tal manera que no contaminen el medio ambiente, y la última sanciona a quienes dañan el ecosistema. Estas normas son imprescindibles para el desarrollo de la provincia de Ica, donde los estándares fitosanitarios son requisitos indispensables para la exportación de sus productos agrícolas.

**Seguridad jurídica.** La estabilidad jurídica es positiva y está dada por la Constitución Política del Perú. El Estado de derecho que garantiza vivir en democracia y el espíritu imperante de las leyes que protegen al ser humano, además de los derechos humanos y sus derechos básicos, se encuentran asegurados. Con ello, se garantiza el respeto a los derechos de los vecinos de la Provincia de Ica

**Corrupción.** Constituye un factor negativo que se aprecia en muchas organizaciones públicas y privadas. El Perú pasó del puesto 85 al 88 en el índice de percepción de la corrupción del 2015, elaborado por la Organización Transparencia Internacional, con una puntuación de 36. Respecto al puntaje, el IPC del Perú obtuvo 36, resultado que lo hace retroceder dos puntos en comparación al 2014 (Semana Económica, 2016).

Lamentablemente, la provincia de Ica se ve afectada de forma indirecta por la corrupción que pudiese existir en los diferentes organismos del Estado.

**Política de subsidios.** Los subsidios contribuyen al desarrollo del país; sin embargo, deben estar orientados a las reales necesidades de los destinatarios. El Gobierno peruano creó en los últimos cinco años más de 30 iniciativas que complementan a las grandes políticas de Estado. De estas iniciativas unos S/ 5,000 millones fueron colocados directamente para mejorar la cobertura de los 30 programas sociales, y los otros S/ 5,000 millones, para financiar una serie de proyectos impulsados por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (“Perú es líder,” 2016).

**Defensa de la propiedad intelectual.** El Estado promueve la defensa de la propiedad intelectual, la cual se encuentra a cargo del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), institución reguladora de los derechos del autor y del consumidor. Este organismo actúa sobre la base del Decreto Legislativo N° 828 y efectúa la defensa de los derechos antes mencionados. En el caso de la provincia de Ica, debe aprovechar que, en el 2015, Indecopi promovió el registro de marcas entre agricultores de Piura y el Vraem, a través de talleres para que las diversas asociaciones de agricultores sean sensibilizadas sobre el uso de las herramientas que proporciona la propiedad intelectual (“Indecopi promueve,” 2015).

**Seguridad y orden interno.** La seguridad y el orden interno en el país son ineficientes. Como primera medida del nuevo Gobierno, el nuevo ministro del Interior dio a conocer las 10 primeras medidas para luchar contra la inseguridad ciudadanas en los próximos 100 días. Entre ellas, se puede mencionar la aplicación masiva del Programa de Recompensas para la captura de criminales en todo el Perú, que ya comenzó a tener resultados con la captura de dos peligrosos delincuentes (“Gobierno anuncia,” 2016). Sin embargo, la falta de una política clara y definida por parte del Gobierno puede favorecer un aumento de la delincuencia en la provincia de Ica.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Tabla 7, se presenta la evolución que ha tenido el producto bruto interno (PBI) durante los dos últimos años. En el periodo 2016-2015, hubo un incremento del 4%, motivado principalmente por la extracción de petróleo, gas y minerales, que subieron en 16%. En cambio, la pesca y la acuicultura decrecieron en 24%.

Tabla 7

#### Variación Porcentual del PBI por Trimestres, 2014 a 2016

	2015/2014			2016/2015		
	I Trim.	II Trim.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	4 últimos Trim.
<b>Economía total (PBI)</b>	<b>2.0</b>	<b>3.2</b>	<b>2.1</b>	<b>4.5</b>	<b>3.7</b>	<b>4.0</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.0	3.8	2.5	1.5	0.6	2.0
Pesca y acuicultura	-10.1	32.6	-16.5	1.8	-59.6	-24.0
Extracción de petróleo, gas y minerales	4.8	7.6	1.5	15.8	23.7	16.2
Manufactura	-4.5	0.2	-2.5	-2.7	-7.9	-3.3
Electricidad, gas y agua	4.9	5.4	5.0	10.4	7.5	7.9
Construcción	-6.8	-8.2	-2.7	2.1	1.0	-1.6
Comercio	3.7	4.1	2.7	2.9	2.4	3.4
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2.2	2.8	2.0	3.9	3.2	3.2
Alojamiento y restaurantes	2.9	3.2	3.7	3.0	2.5	2.9
Telecomunicaciones	9.9	6.8	8.6	7.8	10.4	9.6
Servicios financieros, seguros y pensiones	10.7	9.1	11.0	8.2	6.8	8.4
Servicios a empresas	5.0	5.4	4.8	3.1	2.1	3.3
Administración pública y defensa	3.2	3.6	4.3	4.7	4.6	4.5
Otros servicios	4.5	5.1	4.5	4.5	4.2	4.4
<b>Total Industrias (VAB)</b>	<b>2.2</b>	<b>3.6</b>	<b>2.3</b>	<b>4.7</b>	<b>3.9</b>	<b>4.2</b>

*Nota.* Tomado de "Producto bruto interno trimestral," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>).

La evolución de la producción agrícola se muestra en la Tabla 8, donde se aprecia cómo la superficie cosechada se incrementó en 20% entre los años 2003 y 2012, a pesar de que la inversión extranjera solo creció en 1.9%. El valor de la producción agrícola también aumentó, pasando de S/ 9,338 en el 2003 a S/ 13,094 para el 2012, elevándose en 40%. No obstante, es insuficiente para mantener la participación del sector agrícola dentro de la economía nacional, ya que otros sectores crecieron más rápido que este.

Tabla 8

*Producción Agrícola Nacional*

Año	Superficie cosechada (ha)	Valor de la producción		Valor agregado de agricultura		Superficie sembrada (ha)	Inversión extranjera (Millones US\$)
		Agrícola (Millones de S/)	Pecuaría (Millones de S/)	Millones de S/ 1994	% del PBI Total		
2003	2'700,585	9 338	5 650	11 795	8.9	1 621 141	44.40
2004	2'590 195	9 168	5 821	11 630	8.4	1 759 530	44.40
2005	2 815 704	9 551	6 226	12 259	8.2	1 792 626	44.40
2006	2 869 499	10 342	6 739	13 286	8.3	1 810 322	44.40
2007	2 919 240	10 559	7 094	13 718	7.9	1 846 667	44.40
2008	3 035 605	11 335	7 519	14 706	7.7	1 875 187	45.23
2009	3 129 205	11 432	7 933	15 100	7.8	1 856 106	45.23
2010	3 113 965	12 037	8 270	15 820	7.5	1 818 267	45.23
2011	3 089 042	12 426	8 732	16 516	7.4	1 914 119	45.23
2012	3 240 582	13 094	9 180	17 384	7.3	1 904 064	45.23

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas sectoriales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>).

Otra industria importante en el Perú es la pesquería, la cual ha disminuido su volumen de producción, como se aprecia en la Tabla 9. La pesca marítima pasó de 6,061 TM en el 2003 a 4,807 en el 2012; pero, a pesar de esta reducción del 20.7%, la producción pesquera para consumo humano se elevó en 55.6%, que, sobre todo, es pescado congelado, seguido por el fresco. El resto de la pesca que no es para consumo humano se usa fundamentalmente para la elaboración de harina de pescado, utilizada para alimentar animales.

La inversión directa en el Perú se ha incrementado, de acuerdo con los flujos que se presentan en la Figura 12. Para el 2015, hubo un flujo de US\$ 7,817 millones, monto que es ligeramente inferior al del año anterior, como consecuencia de la baja en los precios internacionales de los minerales. También, esta es la razón que explica por qué la proyección de la inversión directa entre los años 2016 y 2018 es inferior al flujo de los últimos periodos (Proinversión, 2016a), lo cual, probablemente, tendrá efectos negativos en la variación porcentual del PBI.

Tabla 9

*Producción Pesquera Nacional, en TM*

Año	Pesca Marítima	Total	Consumo humano directo			
			Enlatado	Congelado	Curado	Fresco
2003	6,061.0	714.0	168.1	184.3	32.1	329.4
2004	9,574.3	763.6	82.9	307.0	29.7	344.1
2005	9,353.3	724.6	89.4	321.2	28.1	285.9
2006	6,983.5	1,087.9	233.4	480.4	29.4	344.8
2007	7,178.7	1,092.7	182.5	536.3	26.3	347.6
2008	7,363.0	1,196.4	200.4	646.7	28.2	321.2
2009	6,874.4	1,043.6	162.4	528.4	22.4	330.4
2010	4,221.1	890.7	128.5	476.0	21.2	265.0
2011	8,211.7	1,209.5	202.6	697.2	22.5	287.2
2012	4,807.6	1,111.3	125.4	670.2	18.1	297.7

Nota. Adaptado de “Estadísticas sectoriales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>).

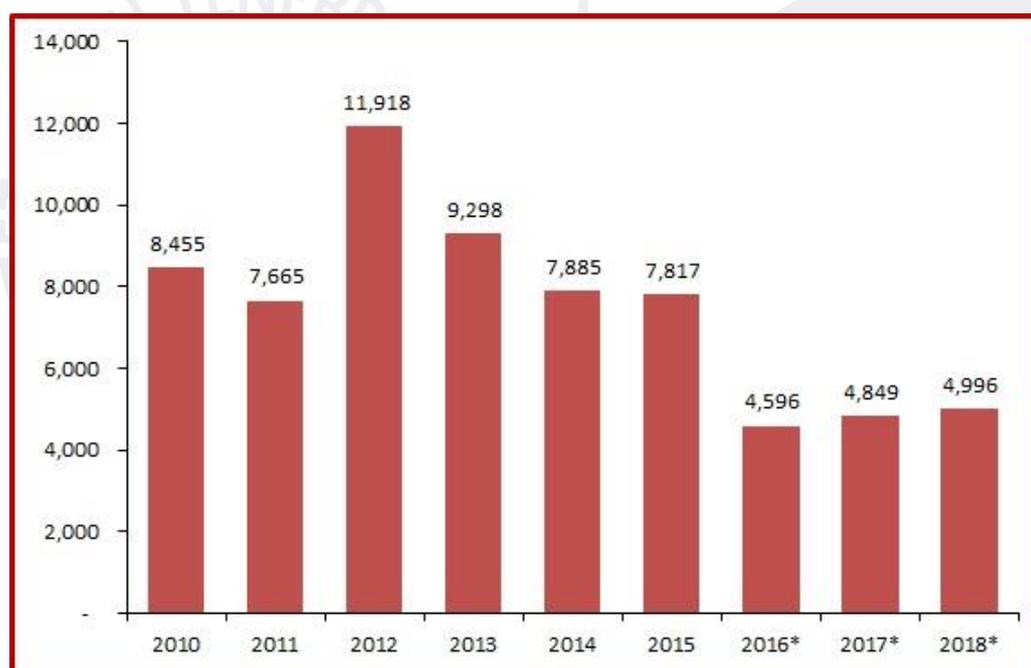


Figura 12. Flujos de inversión extranjera directa en millones de US\$. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera,” por Proinversión, 2016a (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016b), la tasa de referencia de la política monetaria se mantuvo en 4.25%. El mantener esta tasa se sustentó en varios

factores: (a) la inflación retornó al rango meta, (b) los efectos de los aumentos de los precios de algunos alimentos y servicios públicos, y del tipo de cambio sobre la inflación se han venido revirtiendo; (c) la actividad económica local viene creciendo a un ritmo cercano a su potencial, y (d) la economía mundial continúa registrando señales mixtas de recuperación en la producción y el empleo, así como una menor volatilidad en los mercados financieros. Igualmente, una estabilidad de este sector atrae la inversión extranjera. En este sentido, la provincia de Ica se podría beneficiar de esta estabilidad monetaria.

Asimismo, el sistema financiero peruano tenía una cartera de créditos por S/ 391,789 millones, para setiembre del 2016. Este sistema se encuentra integrado por empresas de cuatro tipos: (a) banca múltiple, con una participación del 91.09%, compuesto por 16 empresas; (b) un grupo de 11 empresas financieras, que representan 2.99% del mercado; (c) las cajas municipales, que son 12 instituciones y llegan al 5.19% de la cartera de crédito total; (d) las cajas rurales de ahorro y crédito, que a través de sus seis empresas solo tienen el 0.32% de la cartera; y (e) las entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa, que son el 0.42% del mercado financiero nacional. Lo anteriormente expuesto se aprecia en la Tabla 10.

Tabla 10

*Estructura del Sistema Financiero Peruano*

Tipo de empresa	Cantidad de empresas	Monto (millones de S/)	Participación (%)
Banca múltiple	16	356,866	91.09
Empresas financieras	11	11,714	2.99
Cajas municipales	12	20,319	5.19
Cajas rurales de ahorro y crédito	6	1,237	0.32
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	10	1,653	0.42
Total	55	391,789	100.00

*Nota.* Tomado de *Sistema financiero peruano* (p. 5), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016, Lima, Perú: Autor.

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

Al analizar la distribución de la población en el Perú por departamento, se aprecia que a nivel nacional hay 31'151,643 habitantes, de los cuales 50.1% son hombres y 49.9% mujeres (ver Tabla 11). La región más poblada es Lima, con el 31.6% de la población nacional, y le sigue La Libertad, con 6.0%, y Piura, con 5.9%. En contraste, la menos poblada es Madre Dios con 0.4% de los peruanos.

Tabla 11

*Población del Perú por Departamento, para el Año 2015*

Departamento	Total	2015	
		Hombre	Mujer
Perú	31'151,643	15'605,814	15'545,829
Amazonas	422,629	222,536	200,093
Ancash	1'148,634	582,978	565,656
Apurímac	458,830	234,224	224,606
Arequipa	1'287,205	638,480	648,725
Ayacucho	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	1'529,755	770,434	759,321
Callao	1'010,315	502,923	507,392
Cusco	1'316,729	667,502	649,227
Huancavelica	494,963	248,341	246,622
Huánuco	860,537	437,223	423,314
Ica	787,170	395,398	391,772
Junín	1'350,783	682,129	668,654
La Libertad	1'859,640	927,260	932,380
Lambayeque	1'260,650	612,304	648,346
Lima	9'838,251	4'791,877	5'046,374
Loreto	1'039,372	542,646	496,726
Madre de Dios	137,316	78,863	58,453
Moquegua	180,477	96,276	84,201
Pasco	304,158	161,372	142,786
Piura	1'844,129	925,765	918,364
Puno	1'415,608	709,705	705,903
San Martín	840,790	457,187	383,603
Tacna	341,838	176,941	164,897
Tumbes	237,685	128,833	108,852
Ucayali	495,522	262,870	232,652

*Nota.* Tomado "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Dentro del análisis social se revisan los indicadores de pobreza y se ha encontrado que para el año 2014 un 22.7% de los pobladores del Perú estaban en situación de pobreza y el 4.3% estaba en pobreza extrema. Corresponde al Gobierno continuar implementando medidas

para reducir estos porcentajes, los cuales han disminuido en el siglo XXI, como se aprecia en la Figura 13. Se debe señalar que la desigualdad social está presente a lo largo de la historia del país. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013), “el dramático impacto de la desigualdad ha caracterizado la historia del Perú. Hoy, la gran oportunidad que representa el auge económico que experimenta el país no puede desaprovecharse” (párr. 1).

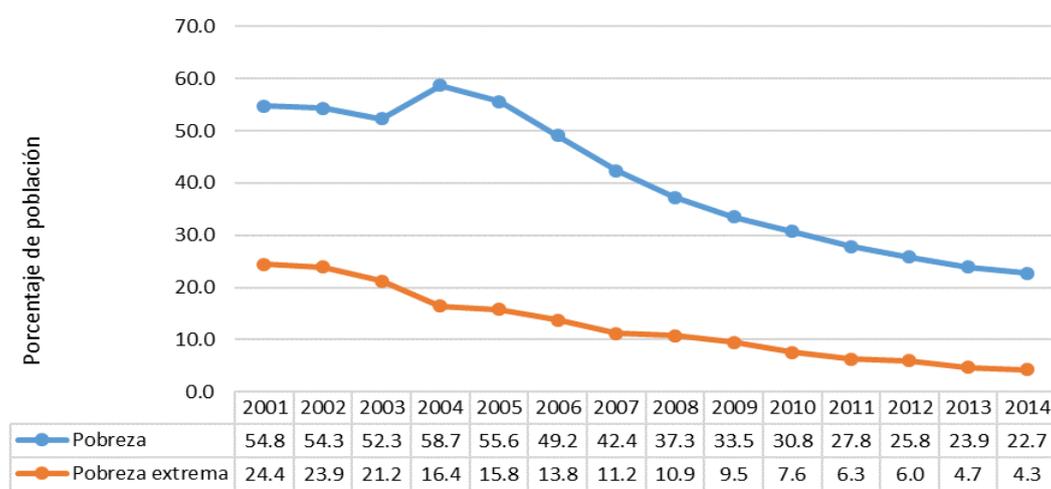


Figura 13. Población del Perú en situación de pobreza y de pobreza extrema. Adaptado de “Sociales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

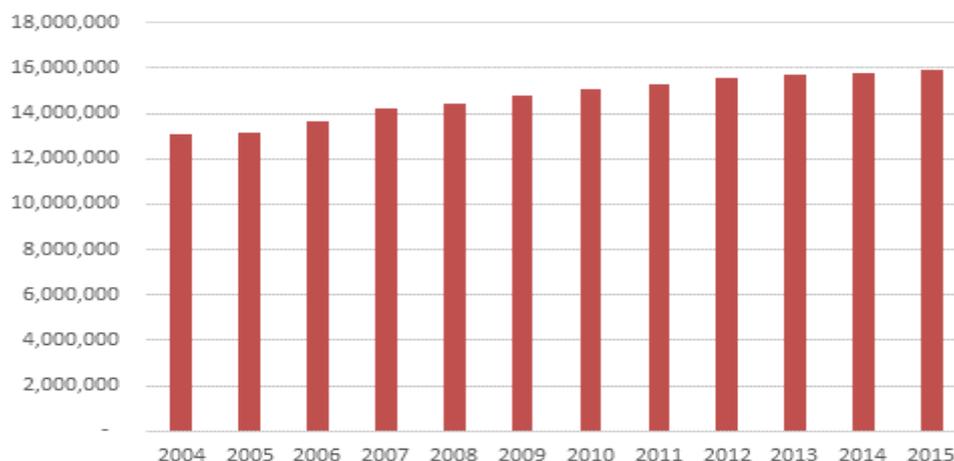
Para Arellano Marketing (2017), la población también se puede segmentar en función de la forma de actuar, ser y pensar del peruano. Al respecto, propuso la siguiente clasificación:

- Los afortunados: Representan un 6%; son hombres y mujeres jóvenes de mediana edad, luchadores por naturaleza, confiados en sí mismos. Son los instruidos y los que poseen el ingreso más alto; además, pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C. Valoran mucho el servicio y la calidad.
- Los progresistas: Representan un 23%; son hombres de carácter activo, pujante y trabajador. El nivel educativo que poseen es cercano al promedio poblacional. Los

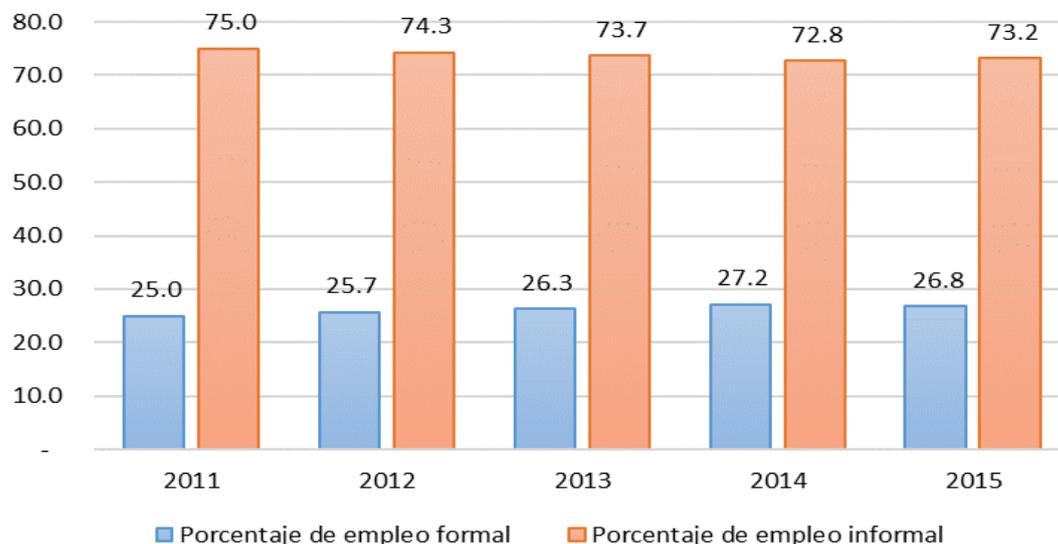
niveles socioeconómicos que conforman este grupo son el B, C, D y E. Hombres que buscan constantemente el progreso; también, son prácticos.

- **Modernas:** Representan un 23%; son mujeres de carácter pujante y trabajador. Su nivel de ingreso no es alto. Son de niveles socioeconómicos B, C, D y E.
- **Los adaptados:** Representan el 16%; son hombres menos ambiciosos, pasivos y su nivel de instrucción está al nivel poblacional. Son hombres orientados a la familia muy informados. Generalmente, son empleados medios u obreros.
- **Los resignados:** Representan el 12 %; son hombres y mujeres con bajos recursos económicos, mayor edad en promedio. No les gusta tomar riesgos. Tienen el más alto porcentaje de origen indígena.
- **Las conservadoras:** Representan el 20%. Son mujeres cuyo centro de vida es el cuidado de los hijos y el hogar.

La población económicamente activa se ha incrementado a una tasa promedio anual del 1.8% entre los años 2004 y 2015 (ver Figura 14), llegando a 15'918,945 personas en el último periodo. En el año 2011 la población económicamente activa empleada era del 96% llegando a 96.5% en el año 2015 (INEI, 2016f). Sin embargo, como se visualiza en la Figura 15, el 73.2% de estas personas trabajan de manera informal, lo que indica que no reciben los beneficios que otorga la legislación peruana.



*Figura 14.* Población económicamente activa en personas. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).



*Figura 15.* Población ocupada en el empleo formal versus informal en porcentaje. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Otro aspecto importante de las fuerzas sociales son los conflictos, los cuales resultan nocivos para el desarrollo del país. Actualmente, existen 212 conflictos sociales, de los cuales 152 se encuentran activos, y 60 en estado latente. Sin embargo, solo 88 casos se encuentran en proceso de diálogo. La principal preocupación de la ciudadanía recae en el tema del medio ambiente. Los conflictos socioambientales suman 152 (71.7%); además, son los más mediáticos, como se pudo observar en los casos de Las Bambas y el derrame de petróleo del Oleoducto Norperuano (“Para PPK,” 2016).

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Se inicia el análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas del entorno, revisando el nivel de competitividad que tiene el país en cada uno de los factores de tecnología (ver Tabla 12). Asimismo, se aprecian deficiencias en la suscripción a Internet; en especial, a través de los dispositivos celulares o en banda ancha. También, se observa que hay limitada

disponibilidad de tecnologías de punta, lo que no permite la absorción de estas por los sectores productivos.

Tabla 12

*Competitividad del Factor Tecnología*

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Porcentaje de individuos usando Internet	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha por cada 100 habitantes	5.7	80
Ancho de banda de Internet en kbs por usuario	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares por cada 100 habitantes	13.7	106

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (pp. 15-109), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

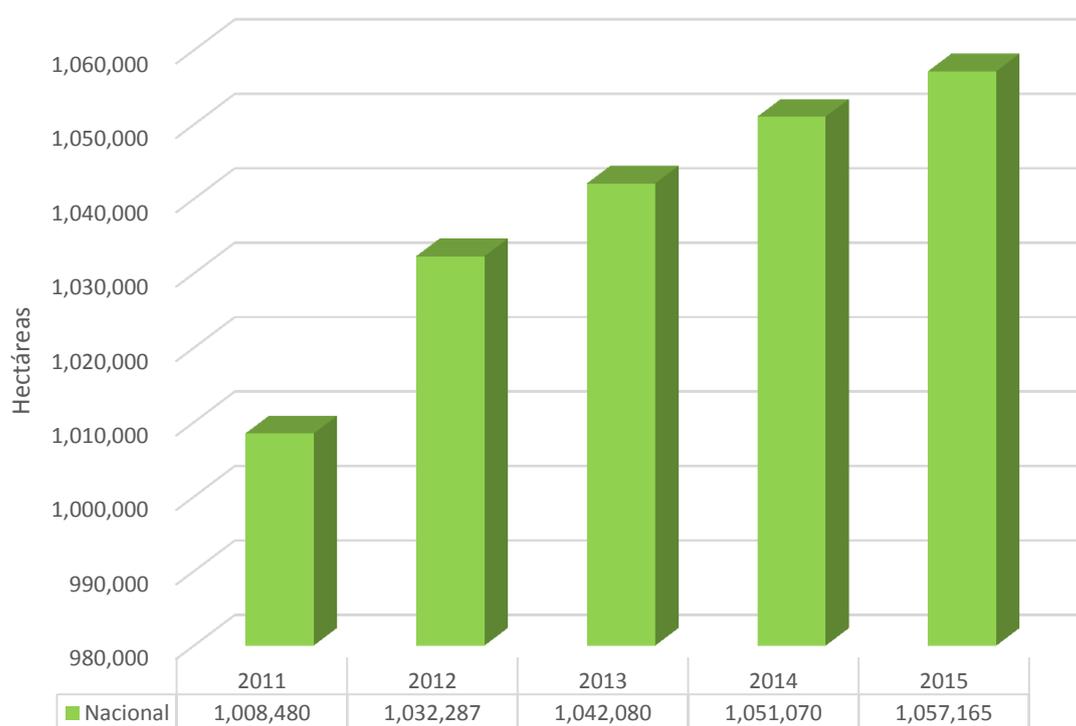
### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Cada vez es mayor la preocupación de la población por los temas ambientales; existe mayor interés por parte de las organizaciones internacionales y de los Gobiernos. En el Perú, aún no se han podido desarrollar políticas medioambientales que den soluciones integrales a los problemas actuales que enfrenta el país, donde los aspectos críticos son los que siguen: (a) uso ineficiente de los recursos naturales, (b) escasez de agua, (c) calidad del aire, (d) reservas de bosques, (e) peligro de extinción de especies animales y vegetales, (g) calentamiento global, (h) cambio climático y (i) reducción de la capa de ozono. Estos problemas requieren ser tratados con prioridad y, para poder atenderlos, el Gobierno nacional ha creado el Ministerio del Ambiente (MINAM).

Bajo este contexto, las Naciones Unidas (ONU) trabaja en programas que promueven el desarrollo de los pueblos sin poner en peligro el medioambiente. El Perú es uno de los 10 países con mayor biodiversidad en el mundo. Estas circunstancias colocan al país en una

situación de vulnerabilidad, debido a la sensibilidad de los ecosistemas peruanos. Es de importancia considerar que estas fuerzas ecológicas y ambientales son relevantes para el crecimiento de la economía, ya que involucran el consumo energético, el consumo de agua y la explotación de recursos. Estos afectarán de forma directa al crecimiento futuro durante los próximos 20 años.

A nivel nacional, la superficie reforestada se ha incrementado progresivamente durante los últimos cuatro años, como se aprecia en la Figura 16. No obstante, la cantidad de bosque se ha reducido en 1% anual (INEI, 2016c). En cuanto al acceso de la población a fuentes sostenibles de agua potable, se observa que, para el 2015, solamente el 85.8% de la población cuenta con este servicio, mientras que la penetración de los servicios de saneamiento es de 78.3% (ver Tabla 13). En ambos indicadores, se aprecia una mejoría desde el año 2011.



*Figura 16.* Superficie reforestada acumulada en hectáreas. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f

(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Tabla 13

*Población con Acceso a Agua y a Servicios de Saneamiento, en Porcentaje*

Año	Población con acceso a fuentes sostenibles de agua	Población con acceso a servicios de saneamiento
2011	76.8	77.4
2012	82.3	77.8
2013	83.1	78.2
2014	85.8	78.4
2015	85.8	78.3

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Por último, en América Latina, la Economist Intelligence Unit (2016) calculó el índice de ciudad verde, con el que se miden 17 ciudades en ocho categorías. Estas son las que siguen: (a) energía y CO<sub>2</sub>, (b) transporte, (c) agua, (d) calidad de aire, (e) uso de la tierra y edificios, (f) saneamiento, (g) desechos y (h) gobernanza ambiental. En Perú, Lima fue la única ciudad incluida en este análisis, y tuvo un desempeño general muy por debajo del promedio. La ciudad que más destaca es Curitiba en Brasil.

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

En la Tabla 14 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE). En esta se exponen las oportunidades y amenazas que se han identificado a través del análisis del entorno para la provincia de Ica. A cada una de ellas se le asignó un peso que refleja su nivel de importancia como factor determinante del éxito. Luego de darle un valor y ponderar, se tiene un promedio de 2.00, que es bastante por debajo del promedio.

### 3.5 La Provincia de Ica y sus Competidores

El análisis de la provincia de Ica se desarrolla usando el esquema del diamante competitivo de Porter. Este considera los siguientes aspectos: (a) condiciones de los factores,

(b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Más adelante, se describen estos elementos.

Tabla 14

*MEFI de la Provincia de Ica*

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva.	0.15	3	0.45
2. Incremento de las inversiones, producto de la buena imagen económica del país.	0.10	2	0.20
3. Demanda internacional, nacional de productos hidrobiológicos.	0.10	2	0.20
4. Promoción de turismo cultural y gastronómico.	0.05	2	0.10
5. La existencia y disponibilidad de tecnología.	0.05	2	0.10
6. Incremento de población de clase social media.	0.05	2	0.10
7. Crecimiento del sector inmobiliario y revalorización del metro cuadrado.	0.10	3	0.30
<b>Subtotal oportunidades</b>	<b>0.60</b>		<b>1.45</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Presencia de fenómenos naturales (sequías, inundaciones, huaycos, terremotos, etc.).	0.03	2	0.06
2. Competencia desleal en precios por los productos importados a precios protegidos.	0.02	2	0.04
3. Recesión económica.	0.05	2	0.10
4. Restricciones presupuestales en proyectos de inversión.	0.05	2	0.10
5. Depredación de los recursos turísticos.	0.02	1	0.02
6. Inversión baja en sector educación.	0.15	1	0.15
7. Falta de promoción en investigación, desarrollo y emprendimiento.	0.08	1	0.08
<b>Subtotal amenazas</b>	<b>0.40</b>		<b>0.55</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.00</b>

**Condiciones de los factores.** Para el análisis de los factores de la provincia de Ica se utiliza el Índice de Competitividad Regional, ya que no hay información provincial disponible. Al año 2016, la región se ubicó en la cuarta posición a nivel nacional, considerando que en el Perú hay 24 regiones (Instituto Peruano de Economía, 2016).

Al revisar los distintos pilares que componen este índice se ha encontrado la siguiente información: (a) el entorno económico ubica a la región Ica en la quinta posición a nivel nacional; (b) en el factor infraestructura, la región tiene el cuarto lugar; (c) en salud, se tiene

la tercera posición; (d) en educación, Ica es la segunda región del Perú; (e) dentro del factor laboral, es una región fuerte, por lo que se posiciona en el segundo lugar, y (f) en el factor instituciones, se encontró la principal debilidad de la región Ica, ubicándose en el puesto 15 (Instituto Peruano de Economía, 2016).

**Condiciones de la demanda.** La región de Ica tiene un producto bruto interno (PBI) per cápita igual a S/ 19,173, lo que es superior al promedio nacional de S/ 15,168 (Instituto Peruano de Economía, 2016). Esta situación crea un mercado de importancia si se toma en consideración que la población de la región asciende a 787,170 habitantes, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.11% entre el 2006 y el 2015. Para el año 2015, el 26.6% de los habitantes tenían entre cero y 14 años, mientras que un 66.2% estaban entre 15 y 64 años, considerándose como población económicamente activa (BCRP, 2016a).

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** La actividad económica de Ica ha registrado un crecimiento promedio anual de 7.1% durante el periodo de 2008 a 2015, lo que es superior al promedio nacional de 5.3%. Sin embargo, la mayoría de las empresas de la región son micro o pequeñas, lo que limita el desarrollo y la inversión. Además, dentro de los grandes proyectos que se han dado en los últimos años destaca el parque de energía eólica Tres Hermanas, con una inversión de US\$ 186 millones. No obstante, dicho parque no está en la provincia de Ica, sino en Nazca. Por el contrario, el parque eólico Samaca, desarrollado por la empresa Generación Eléctrica Las Salinas, sí está en la provincia de Ica y ha invertido más de US\$ 287 millones. Se estima el inicio de sus operaciones en el año 2018 (BCRP, 2016a). Estas iniciativas potenciarán el desarrollo industrial de la región y de la provincia al proveer la energía eléctrica que se necesita para crecer.

**Sectores relacionados y de apoyo.** El sector gubernamental es esencial para otorgar dirección a las actividades que se desarrollan en la provincia de Ica, sirviendo de enlace entre distintas entidades. Al respecto, el presupuesto público per cápita en la región Ica asciende a S/ 2,753, cantidad inferior a la media nacional de S/ 4,453 (Instituto Peruano de Economía,

2016). Sin duda, esto, repercute en menos capacidad institucional, como se mostró en las condiciones de los factores.

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

Según D'Alessio (2015), mediante la Matriz Perfil Competitivo (MPC) se identificaron a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades. Igualmente, se han elegido como competidores directos a las provincias de Lima y Callao, pues son las provincias señaladas en la visión como provincias referentes. En la Tabla 15, se aprecia cómo la provincia de Ica obtiene 2.35, cifra muy por debajo de las provincias a las que se compara pues Lima obtiene 4.9 mientras que Callao obtiene 4.1 obteniendo así que la Provincia necesita realizar acciones diversas para acercarse a la provincias comparadas en la visión..

Tabla 15

*Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Ica*

Factores claves de éxito	Peso	Ica		Lima		Callao	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Alta calidad en agroexportación	0.15	3	0.60	5	0.60	4	0.60
2. Economías de escala	0.14	3	0.42	5	0.28	4	0.28
3. Atractivos turísticos	0.12	2	0.24	5	0.36	4	0.24
4. Capacidad financiera	0.10	3	0.30	5	0.20	4	0.30
5. Encadenamientos o cadenas de producción	0.10	3	0.30	5	0.40	4	0.40
6. Liderazgo en costos	0.15	2	0.30	5	0.30	4	0.15
7. Infraestructura	0.14	1	0.14	5	0.42	4	0.28
8. Gestión municipal	0.10	2	0.20	4	0.30	5	0.20
Total:	1.00		2.35		4.90		4.10

Lo mencionado en la Tabla 15, se repite en comparación a un referente mundial. Se compara a la provincia con la región de Champagne en Francia, ya que son similares en cuanto a la producción de uva para elaborar licor, que en el caso de Francia se usa para vino blanco conocido como Champagne y no para pisco, y produce el 50% de todo este licor a nivel mundial argentino, al contar con gran diversidad de suelos, climas y facilidades a la

industria. Además, se ha generado conocimiento en la industria y se posee infraestructura para procesamiento de la uva y posterior almacenamiento, preservando la excelente calidad del producto (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente del Gobierno de España, 2012).

Tabla 16

*Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Ica*

Factores claves de éxito	Peso	Ica		Mendoza	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Alta calidad en agroexportación	0.15	4	0.60	5	0.60
2. Economías de escala	0.14	3	0.42	5	0.56
3. Atractivos turísticos	0.12	2	0.24	5	0.36
4. Capacidad financiera	0.10	3	0.30	5	0.30
5. Encadenamientos o cadenas de producción	0.10	3	0.30	5	0.40
6. Liderazgo en costos	0.15	2	0.30	5	0.45
7. Infraestructura	0.14	1	0.14	5	0.56
8. Gestión municipal	0.10	2	0.20	5	0.30
Total:	1.00		2.35		5.00

### 3.8 Conclusiones

Perú, por la presencia de los recursos naturales, tiene un potencial enorme. Asimismo, se constata que el número de personas con educación universitaria está aumentando, indicador que debería esperar un nivel de emprendimiento más elevado y un progreso en lo que es la innovación medida por el número de patentes. Los cambios en el ambiente de América Latina y en el mundo inducen a que se debe mejorar la competitividad de la región, lo que equivale a un mejoramiento de los niveles de educación, las inversiones en desarrollo e investigación, y en el nivel de emprendimiento. Perú se caracteriza por una tasa de crecimiento bastante alta y, al mismo tiempo, por una migración hacia las áreas urbanas; lo que pone una presión en la calidad de vida, la seguridad y la desigualdad.

Finalmente, la tecnología e innovación son deficientes, limitando el desarrollo de ventajas competitivas en distintos sectores. En los últimos años, el Gobierno ha reducido la

deuda externa del país y ha permitido liberar dinero para el desarrollo interno del país. Los sueldos aumentan, pero no al mismo ritmo de la subida de los precios; mientras que la desigualdad de sueldos entre hombres y mujeres disminuye. Al finalizar el capítulo, se presentó la Matriz Evaluación de Factores Externos, cuyo resultado indica que la provincia de Ica no está accionando adecuadamente frente a las amenazas y tampoco aprovecha las oportunidades. La Matriz Perfil Competitivo y la Matriz Perfil Referencial confirman que el potencial mencionado que tiene la provincia de Ica aún no se ha aprovechado plenamente. En el siguiente capítulo mediante el análisis AMOFHIT, se realizará la evaluación interna de la provincia para conocer mayor detalle del estado actual de la misma.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna para la provincia de Ica se desarrolla usando el esquema AMOFHIT (D'Alessio, 2015). Este comprende los siguientes aspectos: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología e investigación. A continuación, se explicada cada uno de estos.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La provincia de Ica se encuentra dividida políticamente en 14 distritos, los cuales difieren en superficie y en población, como se aprecia en la Tabla 17. En el quinquenio entre los años 2010 y 2015, la población de la provincia se incrementó en 1.31% al año, alcanzando los 362,693 habitantes, que representan 46% de la región. Dentro de la provincia, el distrito de Ica es el más poblado, con el 36%; seguido por Parcona con el 15%. Mientras, el mayor crecimiento se experimenta en Salas; al mismo tiempo, Yauca presenta decrecimientos como consecuencia de la migración.

A nivel gubernamental, la autoridad la tiene el Concejo Municipal, al cual reporta el alcalde. Otras áreas que se observan en la Figura 17 son la Gerencia de Administración, y la de Presupuesto y Racionalización. Se aprecia que se cuentan con recursos técnicos y operativos, lo cual ha permitido organizar el catastro. Dentro de la provincia también tienen autoridad los alcaldes distritales, pero con un enfoque más localizado (Municipalidad Provincial de Ica, 2016b).

El Gobierno provincial dice estar buscando tener una provincia que debe lograr un desarrollo sostenido, sustentable, con equidad y equilibrio en lo rural y urbano (Municipalidad Provincial de Ica, 2016b). Pero, lamentablemente, no han creado canales de acercamiento con las empresas de la provincia ni con sus habitantes, ya que se encuentran saturados con el desarrollo de labores básicas y su única forma de acercamiento es a través de

pequeñas fiestas o mini ferias comerciales (J. Moquillaza, comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).

Tabla 17

*Población y Superficie de los Distritos que Integran la Provincia de Ica*

	2010		2015		Superficie (km <sup>2</sup> )
	Población total	Tasa de crecimiento	Población total	Tasa de crecimiento	
Total región Ica	747,338	0.53	787,170	1.04	
Total provincia Ica	339,782	1.88	362,693	1.31	7,894.1
Distritos:					
Ica	129,040	1.02	131,003	0.30	887.5
La Tinguiña	32,953	2.17	35,641	1.58	98.3
Los Aquijes	17,530	2.46	19,259	1.90	90.9
Ocucaje	3,726	0.79	3,745	0.10	1,417.1
Pachacútec	6,336	1.83	6,729	1.21	34.5
Parcona	52,595	1.47	54,747	0.81	17.4
Pueblo Nuevo	4,759	1.23	4,784	0.10	33.1
Salas	20,037	3.69	23,504	3.24	651.7
San José de Los Molinos	6,205	0.74	6,235	0.10	363.2
San Juan Bautista	13,360	2.43	14,663	1.88	26.4
Santiago	25,814	2.95	29,117	2.44	2,783.7
Subtanjalla	22,020	5	27,706	4.70	194.0
Tate	4,322	1.76	4,574	1.14	7.1
Yauca	1,085	-0.96	986	-1.90	1,289.1

*Nota.* Adaptado de “Plan estratégico integral de la provincia de Ica,” por la Municipalidad Provincial de Ica, 2011b ([http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011\\_2014.pdf](http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011_2014.pdf)), y de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dentro de las organizaciones que operan en la provincia destaca la Cámara de Comercio, que cuenta con asociados que operan a nivel nacional, como Interbank, BBVA Continental y Scotiabank. Asimismo, hay miembros que pertenecen al sector público; por ejemplo, el Banco de la Nación. Además, hay empresas del sector turismo: Casa Andina, Las Dunas y el Centro Comercial El Quinde. La meta de esta organización es contar con un sistema empresarial competitivo, fomentando la práctica de sólidos principios de ética y vigilando los derechos de los afiliados (Cámara de Comercio de Ica, 2016).

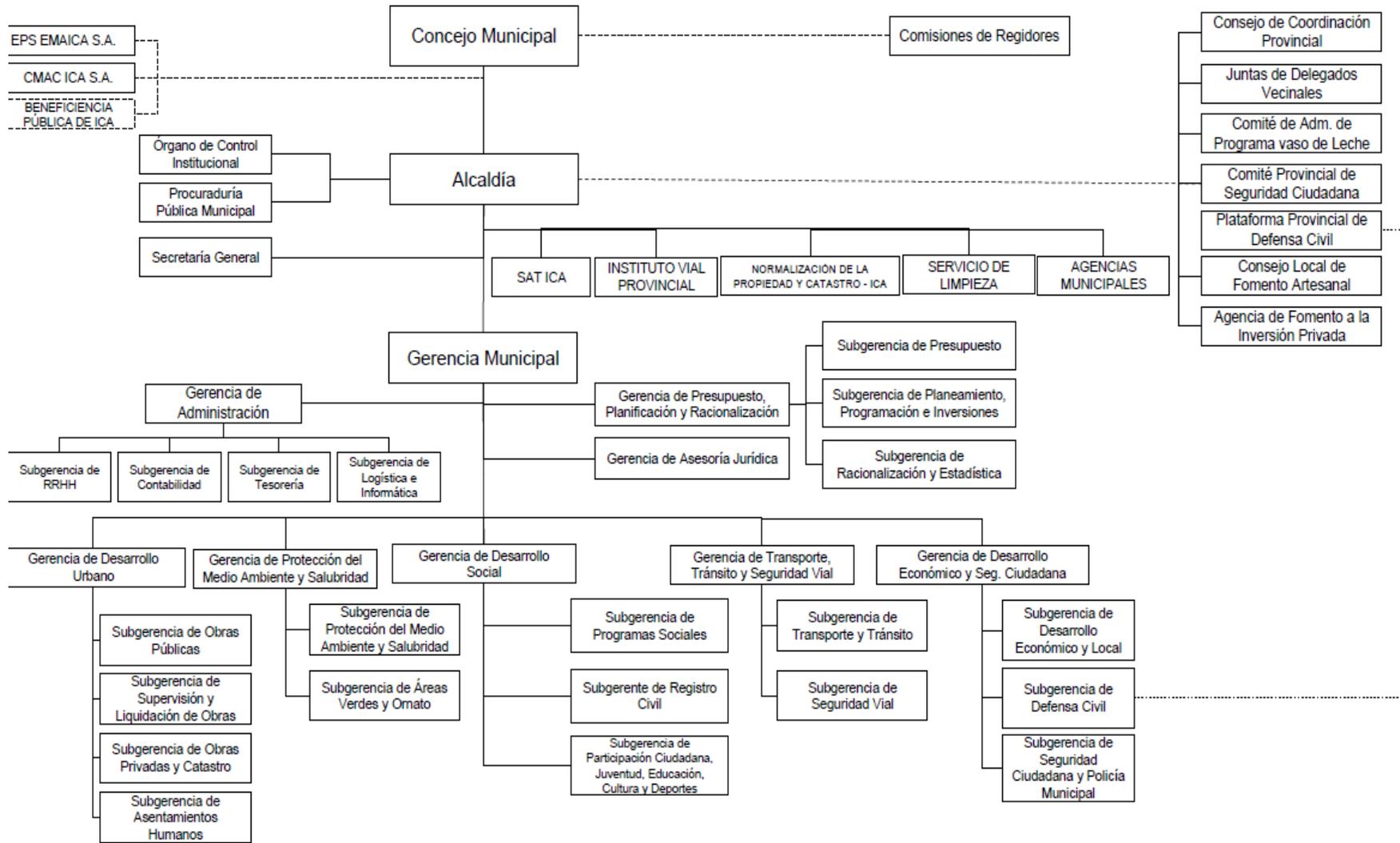
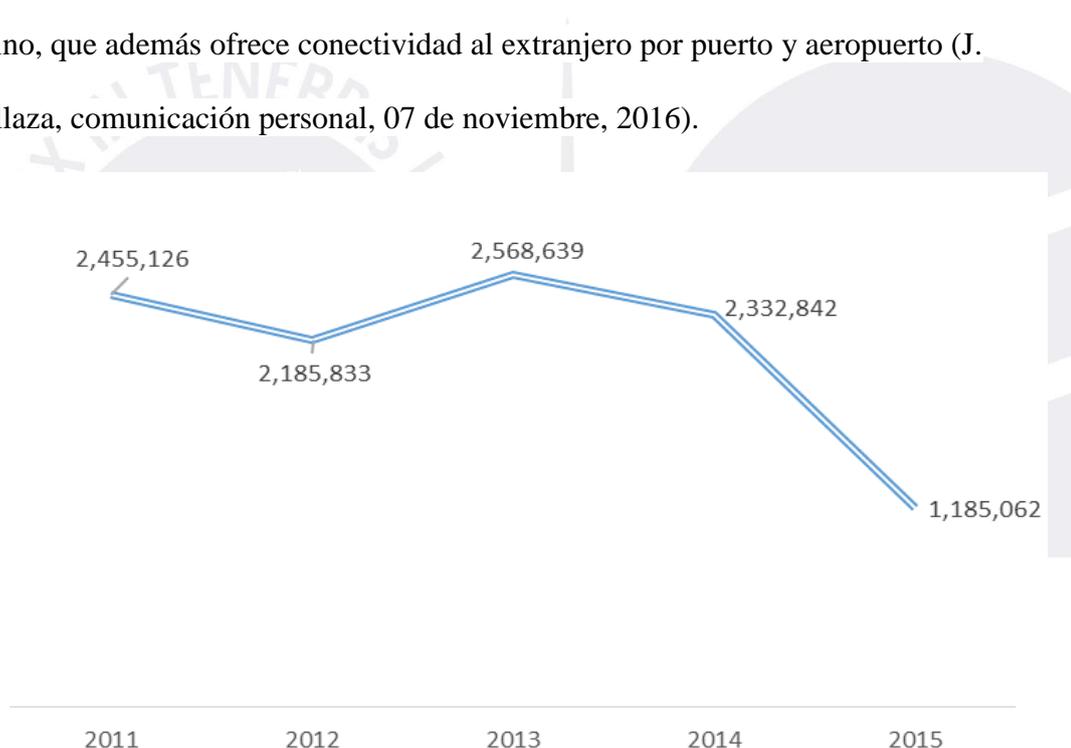


Figura 17. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Ica. Tomado de “Organigrama,” por la Municipalidad Provincial de Ica, 2016b (<http://www.muniica.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama>).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

Dentro de la provincia de Ica, la principal actividad económica es la manufactura, que, en el año 2015, contribuyó con el 19% del VAB regional. Destaca la producción de bienes agrícolas procesados, como el espárrago, los cítricos, la palta y la uva; así como la industria vitivinícola, propia de la provincia de Ica (BCRP, 2016a). Muchos de estos productos tienen como destino mercados extranjeros, por lo que en la Figura 18 se aprecia la evolución de las exportaciones. La caída del año 2015 se dio como consecuencia de una reducción en el volumen de minerales exportados, junto con la disminución de su precio internacional; la minería representó el segundo sector económico en importancia. Se debe mencionar que el desarrollo de diversas economías es posible por la cercanía al mercado capitalino, que además ofrece conectividad al extranjero por puerto y aeropuerto (J. Moquillaza, comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).



*Figura 18.* Exportaciones totales de la región Ica en miles de US\$ FOB. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

La uva es el primer producto de agroexportación de la región Ica, con envíos de US\$ 344.3 millones de uva de mesa y una participación de 36.4% en las agroexportaciones

no tradicionales de la región para el año 2015. Al respecto, las exportaciones crecieron en 12.4% interanual con relación al 2014. Estas fueron motivadas por mayores volúmenes de exportación, ante el incremento de los rendimientos promedios de las plantaciones efectuadas en las últimas cinco campañas agrícolas; principalmente, en la provincia de Ica (BCRP, 2016a).

La producción de la uva se ha visto favorecida por las firmas de tratados comerciales con diversos países, lo que ha atraído la inversión privada en el sector y que se ha manifestado en la ampliación de las instalaciones sembradas, así como en la construcción de plantas de empaque. En el 2015, la producción fue de 230,000 toneladas, nivel mayor en 21.1% con respecto del año anterior. Cabe indicar que la región de Ica es la principal productora de uva del país, con un 38.5% de participación, seguida de Piura y Lima, con 30.6% y 12.5%, respectivamente (BCRP, 2016a).

Además, tiene dos usos: el primero es la exportación como fruta fresca y el segundo, la producción de Pisco. En vista de la importancia que tiene la producción y exportación de esta fruta, se presenta en la Tabla 18 los montos exportados, mostrando un crecimiento constante. Por consiguiente, ha hecho que en solo cuatro años se haya más que duplicado el ingreso. El principal destino de las exportaciones de uva son los Estados Unidos de América, hacia donde se embarca el 29.4% de la fruta en valor; le sigue Holanda, con más de US\$ 88 millones en el año 2015 y, luego, aparece China.

Otro cultivo importante es el espárrago, que sustenta el 28.6% del valor bruto de producción (VBP) agrícola regional. Al respecto, en el 2015, se alcanzó una producción de 146,800 toneladas, con una participación del 39.2% en la producción nacional; después de la región La Libertad, que con su producción de 181,700 toneladas tuvo un aporte del 48.5%. En Ica, destaca la producción en la provincia del mismo nombre, sobre todo, en la zona de pampas de Villacurí (BCRP, 2016a).

En el 2015, se exportaron US\$ 259 millones de espárrago, mayor en 12.3% respecto al año previo debido a mayores precios promedios de exportación de la presentación en fresco (10.4%). Esta cifra representó el 86.3% del total de exportaciones de dicha hortaliza, destacando como destinos Estados Unidos, Inglaterra, España y los Países Bajos. El resto de presentaciones, como es congelado y en conserva, tuvieron una participación de 12.4% y 1.4% respectivamente; de los cuales sobresalieron los envíos a Estados Unidos y Australia, respectivamente (BCRP, 2016a).

Tabla 18

*Exportaciones de Uvas, en US\$ FOB, por País de Destino*

País	2011	2012	2013	2014	2015
Total	287,623	366,455	442,940	643,207	690,813
Estados Unidos	76,017	73,782	98,381	124,417	202,839
Holanda	41,371	59,266	72,539	93,657	88,731
China	18,810	30,116	46,876	85,035	85,502
Hong Kong	32,143	45,426	35,987	88,901	76,823
Reino Unido	17,991	29,462	36,607	51,079	45,275
Canadá	6,342	5,459	16,486	26,371	25,854
Tailandia	5,162	15,418	23,339	29,720	24,364
Corea	1,541	9,071	12,587	16,798	21,977
Otros	88,246	98,455	100,138	127,229	119,448

*Nota.* Tomado de “Trade Map: Total All Products,” por el International Trade Centre (ITC), 2016 ([http://trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)).

El valor generado por los establecimientos de hospedaje y restaurantes en el año 2014 llegó a S/ 228 millones, lo que significó el 1.5% de la economía regional. Durante el año 2015, al Perú llegaron 7.7 millones de turistas extranjeros. De ellos, el 2.7% visitó la región Ica, acudiendo principalmente a Nazca (BCRP, 2016a). Asimismo, el atractivo principal que tiene la provincia de Ica es la bahía de Paracas, con su reserva natural. En la Tabla 19, se observa cómo las pernoctaciones en la región han crecido 54% entre el 2011 y el 2015; mientras que el promedio de permanencia se elevó a 1.4 días en el año 2015. Si bien estos

datos son de la región y no exclusivos de la provincia de Ica, no se cuenta con cifras más detalladas a nivel geográfico.

Tabla 19

*Pernoctaciones de Ciudadanos Nacionales y Extranjeros en Hospedajes de la Región Ica y Promedio de Permanencia en Días*

Año	Pernoctaciones Noches en total	Promedio de permanencia Días
2011	1'222,233	1.3
2012	1'549,639	1.3
2013	1'748,718	1.3
2014	1'934,865	1.3
2015	1'876,834	1.4

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Finalmente, la industria pesquera en la región Ica también es relevante y abastece, en su mayoría, al mercado local, tanto para consumo humano directo como indirecto. Se observa, en la Tabla 20, que el 87% de las toneladas producidas en el año 2015 corresponden a harina de pescado, que se utiliza para la alimentación de pollos y otras aves que se crían de manera industrial. También, se visualiza que la producción de congelados creció en el 2015; en tanto que la de conservas, curados y aceite se redujo.

Tabla 20

*Producción Pesquera de la Región Ica, en TM*

Producto	2013	2014	2015
Harina de pescado	124,897	107,392	234,041
Congelado de pescado	19,585	15,469	23,710
Enlatado de pescado	9,312	3,383	2,606
Curado de pescado	2,705	4,268	3,495
Aceite de pescado	9,495	8,649	5,395

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

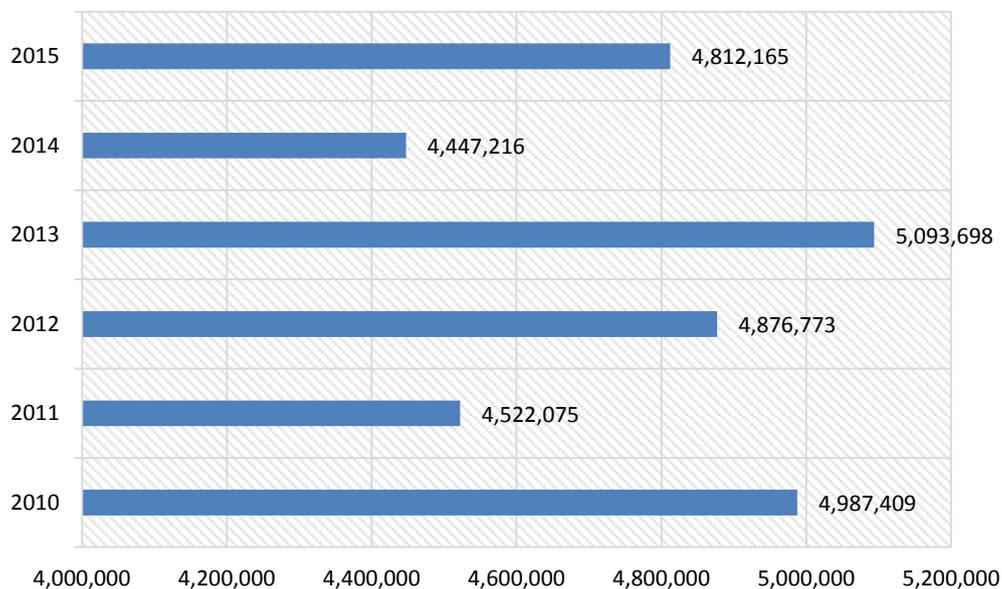
#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la región Ica, destaca el riego por inundación o gravedad, sobre todo, para los cultivos de consumo local; mientras que las plantaciones con fines de exportación se encuentran sometidas a un adecuado riego tecnificado, aprovechando las aguas del subsuelo. Al respecto, provincias como Ica vienen afrontando problemas de escasez hídrica, debido al mayor uso de las aguas de subsuelo; en especial, por empresas agroexportadoras, limitando la expansión de la frontera agrícola. Por consiguiente, las nuevas siembras de cultivos permanentes se realizan a expensas de reducirlas en otros productos (BCRP, 2016a).

La región Ica tiene una red vial de 3,494 km, de los cuales solamente 760 km son pavimentados, es decir, 21.8% del total. De esta red pavimentada, el 82.8% corresponden a la red nacional, lo cual equivale a 697.8 km. Asimismo, el 6.4% es de la red departamental y solamente un 10.8% pertenece a la red vecinal. En cambio, el 72.1% de la red vial sin pavimento son caminos vecinales, lo que muestra las deficiencias que hay al interior de la región. En relación con el parque vehicular, para el 2015, había en la región 26,700 unidades, lo que equivale al 1.1% del total que había a nivel nacional. Sin embargo, en la Figura 19, se observa que por la región transitaban casi cinco millones de unidades vehiculares durante el último año, dejando ingresos por concepto de peaje para el mantenimiento de la red vial nacional pavimentada.

La ubicación de la provincia de Ica la convierte en punto de tránsito para conectar las regiones del sur del Perú con Lima, y es atravesada por la carretera Panamericana, que es administrada por la empresa Coviperú S.A. Con relación al transporte público, el sistema interprovincial terrestre permitió el traslado de 5.8 millones de pasajeros, constituyéndose en la tercera región del Perú, ya que la primera fue Lima con 30.8 millones de personas movilizadas y Arequipa con 6.1 millones. En lo que respecta al transporte aéreo, la provincia

de Ica no cuenta con aeropuerto, ya que la principal instalación en la región está en la provincia de Pisco, por la cual se movilizaron 1,242 pasajeros (BCRP, 2016a).

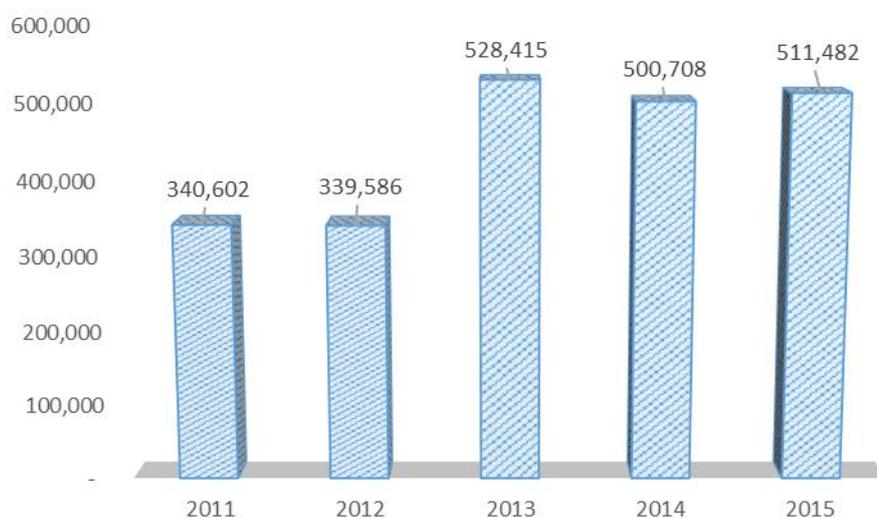


*Figura 19.* Flujo vehicular total en unidades de pago de peaje. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Otro aspecto fundamental en el análisis de la infraestructura es el dato de despacho de cemento, que, como se observa en la Figura 20, se ha mantenido relativamente estable desde el año 2013 (INEI, 2016f). La construcción aportó el 11.6% del VAB en el año 2015, representando uno de los sectores económicos más dinámicos, a causa del aumento en la construcción de viviendas, incluyendo la provincia de Ica, gracias al impulso de los programas nacionales Techo Propio y Mi Vivienda. Además, se han edificado centros comerciales como es Plaza del Sol de Ica y el Quinde Shopping Plaza Ica (BCRP, 2016a).

Pero la construcción o mejoramiento en viviendas y otro tipo de infraestructura debe combinarse con la provisión de servicios públicos. En la Tabla 21, se presentan los datos de penetración de agua potable y servicios de saneamiento. Se tiene que el 92.4% de los pobladores de la región Ica se surten de fuentes sostenibles de agua, mientras que el 88.2%

accede a saneamiento, mostrando una clara mejoría en este indicador durante los últimos cinco años.



*Figura 20.* Despachos de cemento en la región Ica. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Tabla 21

*Penetración de Agua Potable y Servicios de Saneamiento en Porcentaje*

Año	Población con acceso a fuentes sostenibles de agua	Población con acceso a servicios de saneamiento
2011	90.2	83.6
2012	92.2	86.3
2013	92.4	86.5
2014	90.9	88.3
2015	92.4	88.2

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La inversión pública que se ha hecho en la región Ica, incluyendo los tres niveles de Gobierno, totalizó S/ 3,692 millones entre los años 2010 y 2015. Inclusive, alcanzó su pico más alto en el 2013, ya que solo en ese periodo se invirtieron S/ 703 millones. Es importante

mencionar que dentro de la provincia de Ica las principales obras a las que se destinaron los fondos públicos fueron las siguientes (BCRP, 2016a):

- Ampliación y mejoramiento del sistema de abastecimiento de agua potable de la ciudad de Ica, con una inversión de más de S/ 25 millones en el año 2015; sin embargo, su presupuesto total sobrepasa los S/ 100 millones y está siendo ejecutado por el Gobierno regional.
- Ampliación y mejora del sistema de agua potable, así como la instalación de un sistema completo de alcantarillado en Santa Cruz de Villacuri, Santa Mónica, Virgen del Rosario, y Nueva Ampliación uno y dos. Todos estos poblados están ubicados en el distrito de Salas, provincia de Ica.

Al revisar los presupuestos anuales que han tenido los Gobiernos locales en la región Ica, se encuentra que la cifra ha ido disminuyendo progresivamente, lo que sin duda afecta los proyectos que se pueden ejecutar. Por ejemplo, durante el 2015, se redujo el monto en 21.5%, luego de que, en el 2014, había bajado en 16.1% (ver Tabla 22). En cuanto a las fuentes de estos fondos, se aprecia, en la Tabla 23, que 84% provienen de fondos determinados, que son aportes realizados directamente tanto de empleados como empleadores.

Tabla 22

*Evolución del Compromiso Anual de los Gobiernos Locales de la Región Ica*

Año	Compromiso anual	Avance %
2013	601'000,033	59.8
2014	644'575,222	70.0
2015	540'658,565	69.6
2016	424'535,378	57.1

*Nota.* Adaptado de “Transparencia económica. Consulta amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

Tabla 23

*Fuentes de Fondos para Gastos Gubernamentales y Proyectos en la Región Ica*

Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Atención de Compromiso Mensual	Ejecución		Avance %
						Devengado	Girado	
1. Recursos ordinarios	8'406,410	106'490,820	99'190,472	33'075,492	32'230,926	29'807,873	26'739,104	28.0
2. Recursos directamente recaudados	45'171,422	71'044,824	50'881,348	46'286,389	45'829,084	43'713,842	41'356,333	61.5
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	46'058,124	41'633,405	12'522,175	12'522,083	10'950,805	9'340,138	23.8
4. Donaciones y transferencias	204,700	47'728,678	46'658,639	45'954,533	45'224,280	42'660,192	42'454,939	89.4
5. Recursos determinados	284'586,543	427'565,123	341'629,820	286'696,789	280'342,851	271'862,782	261'336,217	63.6

*Nota.* Adaptado de “Transparencia económica. Consulta amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

La región de Ica capta inversiones extranjeras, que se han destinado mayormente para la generación eléctrica. En la provincia de Ica destaca la empresa Generación Eléctrica Las Salinas, la cual ha invertido US\$ 287 millones en un proyecto eólico, ubicado en el distrito de Santiago. En cambio, dentro del sector minero, la empresa de origen chino, Shougang Hierro Perú, está en la fase final de la ampliación de su planta, invirtiendo US\$ 1,500 con el objetivo de incrementar la producción de hierro. Otra inversión relevante es la que está realizando la inmobiliaria Suma Inversiones, por un monto de US\$ 150 millones, para la construcción de Nuevo Paracas Condominios Náuticos, que cubre una superficie de 73 hectáreas. Al mismo tiempo, la empresa Custer ha estado desarrollando un condominio de playa con área de 20 hectáreas, con una inversión de US\$ 48 millones (BCRP, 2016a).

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

La edad de la población de la provincia de Ica ha variado con los años, como se aprecia en la Figura 21. Se nota un leve envejecimiento en la población, como consecuencia de la disminución en la tasa neta de crecimiento poblacional, ocasionado por menor natalidad. En cuanto al nivel educativo, se ha encontrado que no existe una distribución uniforme entre los 14 distritos de la provincia; de los cuales, en el distrito de Ica es donde se localiza el mayor número de personas para cada uno de los niveles educativos (sin nivel educativo, educación inicial, primaria, secundaria, superior no universitaria incompleta, superior universitaria incompleta, superior universitaria incompleta). Esta información se muestra en la Tabla 24.

Además de la educación, es esencial revisar el porcentaje de población ocupada, que llegó a 97.2% en el año 2015 (ver la Figura 22), lo que es superior al promedio nacional de 96.5%. Se trata de un indicio de que las condiciones económicas regionales superan a las nacionales. En cuanto al ingreso promedio por trabajador, se tiene que mensualmente

percibían S/ 1,278.1 para el 2015, cifra inferior en 2% a los S/ 1,305 que ganaban los trabajadores a nivel nacional (INEI, 2016f).

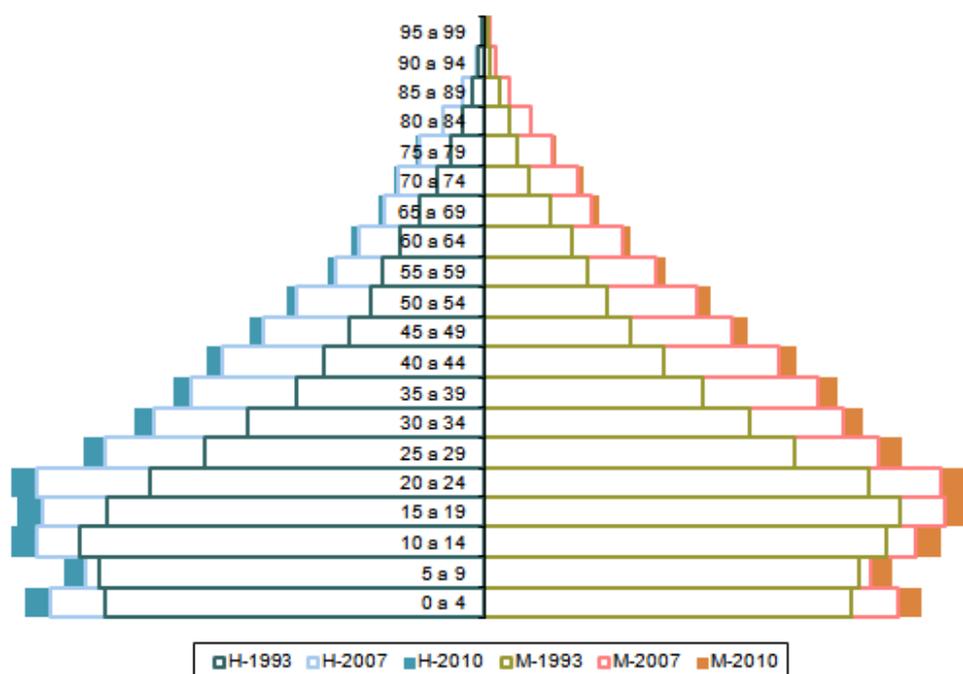


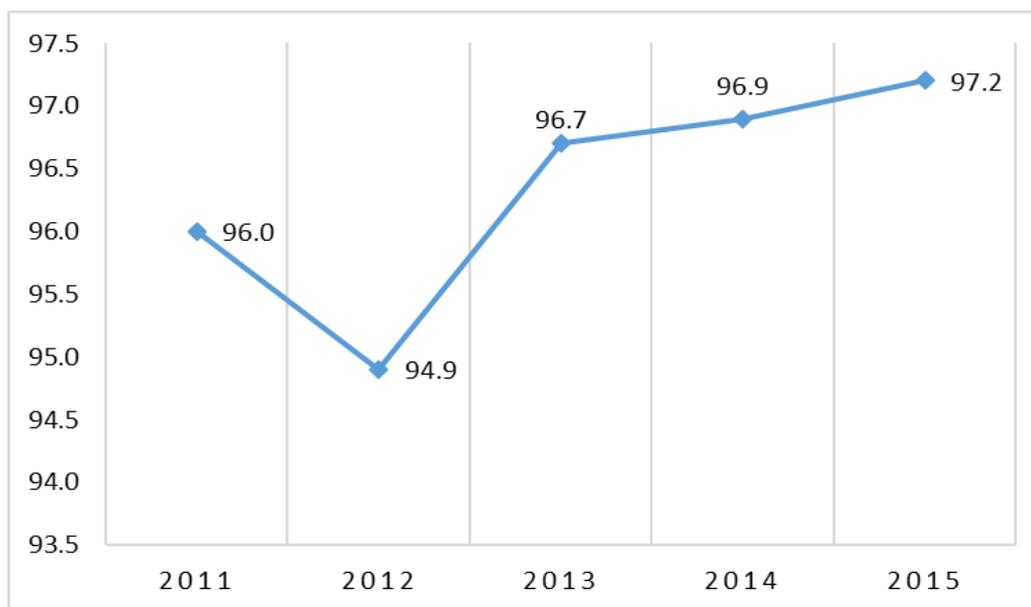
Figura 21. Pirámide poblacional de la provincia de Ica, 1993, 2007 y 2010. Tomado de “Plan estratégico integral de la provincia de Ica,” por la Municipalidad Provincial de Ica, 2011b ([http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011\\_2014.pdf](http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011_2014.pdf)).

Tabla 24

*Educación en la Provincia de Ica por Nivel Educativo, Año 2007*

Clasificación etárea	Sin nivel	Inicial	Primaria	Secund.	Superior no univ. incom.	Superior no univ. comp.	Superior univ. incom.	Superior univ. comp.	Total
Infantil (0-14)	13,256	7,428	37,015	12,687	-	-	-	-	70,386
Joven (15-29)	495	99	4,159	48,945	10,318	8,373	12,023	6,698	91,110
Adulto joven (30-44)	666	38	5,512	28,086	4,178	9,459	3,899	14,455	66,293
Adulto (45-59)	986	-	8,144	16,133	1,433	3,473	2,529	9,318	42,016
Adulto mayor (60 - más)	3,037	-	15,919	8,300	391	1,206	561	3,831	33,245
<b>Total</b>	<b>18,440</b>	<b>7,565</b>	<b>70,749</b>	<b>114,151</b>	<b>16,320</b>	<b>22,511</b>	<b>19,012</b>	<b>34,302</b>	<b>303,050</b>
Porcentaje	6.1	2.5	23.3	37.7	5.4	7.4	6.3	11.3	100.0

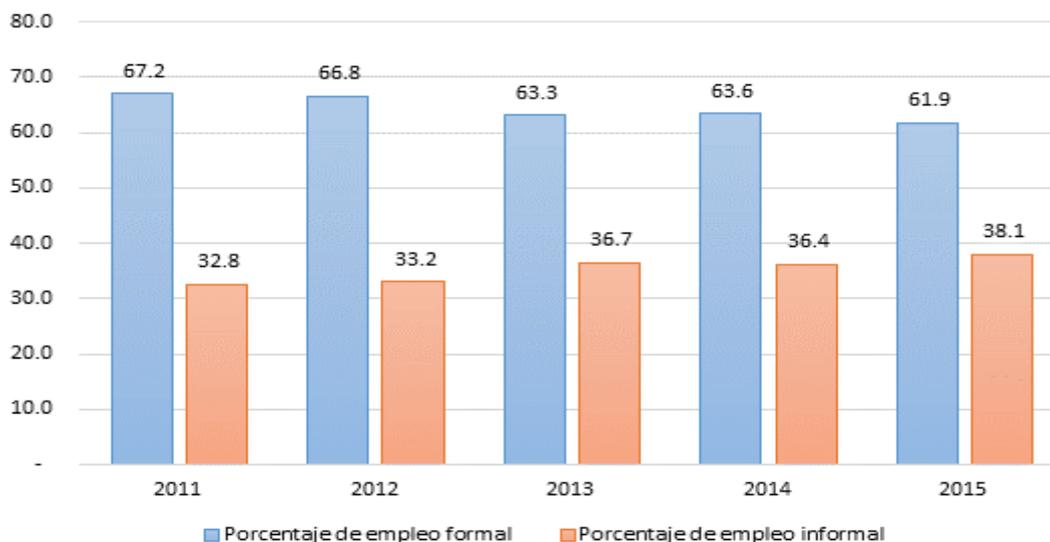
Nota. Tomado de “Plan estratégico integral de la provincia de Ica,” por la Municipalidad Provincial de Ica, 2011b ([http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011\\_2014.pdf](http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011_2014.pdf)).



*Figura 22.* Tasa de ocupación de la población económicamente activa de la región Ica en porcentaje. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

En la Figura 23, se presenta el porcentaje de trabajadores del sector formal versus los del sector informal; mostrando que es una fortaleza de la región Ica el alto porcentaje del sector formal si se compara con este indicador a nivel nacional. En el Perú, solamente un 26.8% de los trabajadores cuenta con empleos formales. Este porcentaje es casi triplicado en Ica, donde se llegó a 61.9% en el 2015; aunque resulta preocupante ver cómo esta cifra se ha venido reduciendo en los últimos cuatro años, periodo en el que perdió más de cinco puntos porcentuales.

En relación con la salud, para el año 2015, solamente el 17.2% de las mujeres indicó tener algún problema o inconveniente para recibir atención médica en el sistema público. La región cuenta con 25 hospitales, 58 centros y 144 puestos de salud (INEI, 2016f). Además, los datos de la Figura 24 evidencian cómo para el año 2015 había 398 habitantes por cada enfermera y 406 por cada médico. Si bien la cifra se ha reducido en los últimos cinco años, lo cual es favorable, los números evidencian que hay poca cantidad de enfermeros.



*Figura 23.* Tasa de empleos formales e informales en porcentaje. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

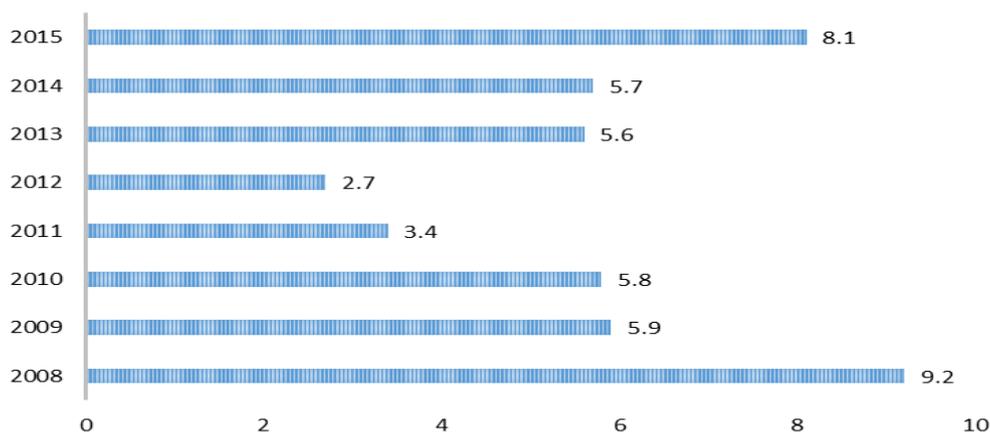


*Figura 24.* Número de habitantes por cada profesional de la salud. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

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

El principal sistema o medio de comunicación que existe en la provincia es el presupuesto participativo, ya que permite recoger las necesidades de los distintos sectores de la población. Además, se celebran cada mes reuniones entre los Gobiernos distritales y el

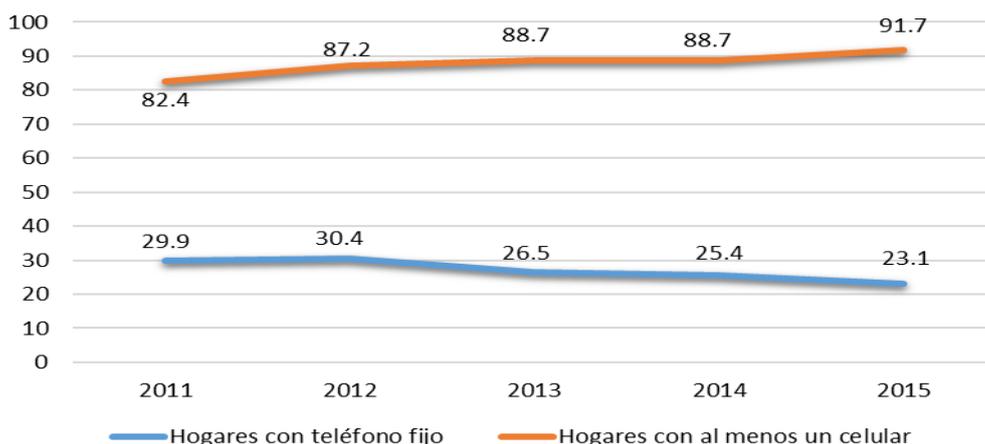
provincial, de forma tal que se coordinen los proyectos que se están ejecutando. En la Figura 25, se presenta información sobre el porcentaje de mujeres que no tiene acceso a ningún medio de comunicación, el cual, lamentablemente, no ha tenido una reducción significativa entre los años 2008 y 2015, cuando era 9.2% y 8.1%, respectivamente.



*Figura 25.* Porcentaje de mujeres sin acceso a ningún medio de comunicación. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Para el año 2015, había en la región Piura un total de 2.97 millones de líneas de teléfono fijo activas, lo que representa el 2.2% de las líneas que existían a nivel nacional. Si bien la cantidad de líneas se ha incrementado en los últimos 10 años, subiendo desde las 49,400 que había en el año 2005 a 66,600 para el 2015 (BCRP, 2016a), se observa en la Figura 26 cómo el porcentaje de penetración se ha ido reduciendo. Esto es consecuencia de un crecimiento en el número de hogares superior al de las líneas disponibles, así como a la mayor penetración del servicio de telefonía celular.

Contrario a lo que ocurre con las líneas de telefonía fija, la telefonía móvil tiene mayor penetración. Esta llega a 91.7% de los hogares para el 2015 (ver Figura 26). Para el 2016 se han identificado en la provincia de Ica un total de 789,000 líneas celulares, equivalente al 2.3% del total nacional. Dicho escenario evidenció una tasa de crecimiento superior a 25% anual en los últimos 10 periodos (BCRP, 2016a).



*Figura 26.* Penetración del teléfono fijo y del celular en porcentaje. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

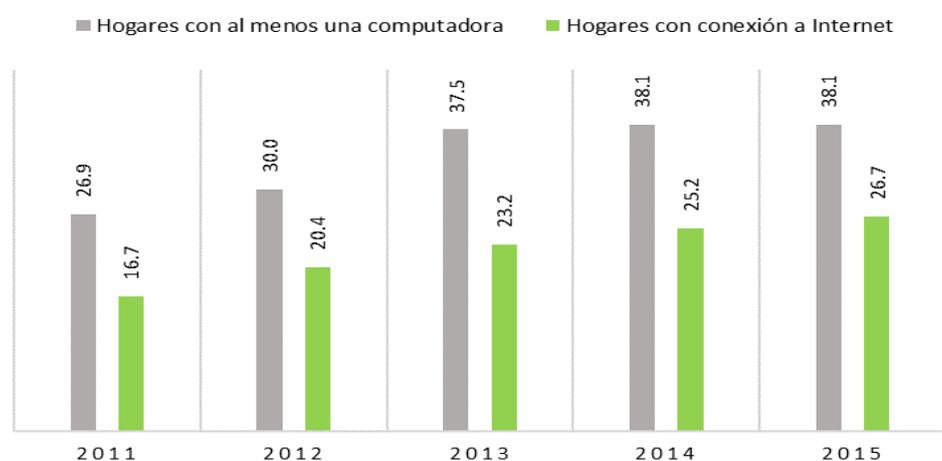
#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Con respecto a la tecnología, se tiene que las grandes empresas funcionan como enclaves, ya que han adoptado todos los adelantos y tecnología de punta disponible en el mercado mundial. Pero no hay nadie a nivel local capaz de desarrollar estas innovaciones y lo principal es que esos avances no son compartidos, por lo que sus beneficios son limitados. La consecuencia es una gran desigualdad tecnológica que en tiempos actuales resulta excluyente (J. Moquillaza, comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).

A nivel de los pobladores, en la región Ica, tanto la penetración de las computadoras en los hogares como el acceso al Internet, se ha elevado año tras año desde el 2011. En la Figura 27, se observa cómo el 38.1% de los hogares de Ica contaba, al menos, con una computadora para el año 2015; mientras que 26.7% tenían acceso a Internet. Sin embargo, ni en la región ni en la provincia de Ica se contaba con laboratorios de tecnología y desarrollo para los niños y jóvenes de la educación primaria o secundaria.

Es por ello que, durante el año 2015, el bus del Ministerio de Educación, colegio itinerante, visitó distintas unidades educativas de la provincia de Ica. El vehículo tiene

capacidad para 22 alumnos, y está implementado con recursos tecnológicos interactivos (ver Figura 28). Estos contenidos educativos fueron aprovechados por 16,000 menores y 116 docentes. Asimismo, este novedoso proyecto busca potenciar de manera lúdica el aprendizaje de matemáticas y comunicación en estudiantes de educación primaria, quienes también podrán acceder a contenidos educativos sin necesidad de conexión a Internet. Ica fue el inicio de este proyecto, y fue el punto de partida para que el bus recorra otras regiones del país (Ica en Línea, 2015).



*Figura 27.* Penetración de las computadoras y el Internet en la región Ica en porcentaje. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).



*Figura 28.* Foto del bus tecnológico que recorrió Ica en el año 2015. Tomado de “Desde el viernes 10 colegio itinerante recorrerá varias localidades de Ica,” por Ica en Línea, 2015 (<http://www.icaenlinea.pe/noticias/ciencia-y-tecnologia/08/09/2015/desde-el-viernes-10-colegio-itinerante-recorrera-varias>).

## 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Al culminar el análisis interno de la provincia de Ica, que se desarrolló siguiendo la estructura AMOFHIT, se identificaron las fortalezas y debilidades que la organización tiene. Estas pasaron a ser los factores determinantes del éxito que se detallan en la Tabla 25. Se les asignan pesos y valores, para, finalmente, obtener un puntaje ponderado igual a 2.10, que implica un desempeño inferior al promedio.

Tabla 25

### *MEFI de la Provincia de Ica*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas</b>			
1. Alta cobertura de servicios públicos básicos	0.06	2	0.12
2. Alta calidad en agro exportación	0.06	3	0.18
3. Alto índice de población profesional	0.03	3	0.12
4. Economías de escala	0.08	3	0.24
5. Ubicación geopolítica estratégica del departamento de Ica, con relación a los grandes mercados	0.03	4	0.12
6. Existencia de grandes extensiones aptas para el cultivo	0.06	4	0.24
7. Diversidad de pisos ecológicos y microclimas	0.04	3	0.12
8. Alta penetración del empleo formal, en comparación con el promedio nacional	0.06	3	0.18
<b>Subtotal fortalezas</b>	<b>0.42</b>		<b>1.32</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Visión y misión deficiente, planeamiento a corto plazo	0.02	2	0.04
2. Deficiente mal uso de los recursos hídricos	0.06	1	0.06
3. Baja presencia de centros turísticos y culturales	0.06	1	0.06
4. Minería informal y desaceleración de la actividad minera en general	0.06	1	0.06
5. Gestión financiera de la Municipalidad Provincial de Ica deficiente	0.02	2	0.02
6. Deficiente uso de la tecnología e informática	0.02	1	0.02
7. Bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial	0.09	1	0.09
8. Escaso encadenamiento a cadenas de producción	0.08	1	0.08
9. Falta de infraestructura aeroportuaria y vial adecuada	0.08	1	0.08
10. Crecimiento desordenado entre el uso residencial y comercial	0.09	1	0.09
<b>Subtotal debilidades</b>	<b>0.58</b>		<b>0.60</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.92</b>

### 4.3 Conclusiones

Se concluye que la provincia de Ica tiene gran cantidad de debilidades; en especial, la informalidad que impera en varios sectores; por ejemplo, la minería, aun cuando la región y, en especial la provincia, presenta una penetración del empleo formal muy superior al promedio nacional. A esto se le suma que no se ha explotado el potencial turístico y gastronómico, limitando su aporte a la economía de la provincia. En general, hay un crecimiento desorganizado, lo que impactará a futuro negativamente en las condiciones de transporte y vivienda, así como en el acceso a los servicios básicos públicos. A continuación se analizarán los intereses de la provincia y objetivos que se desea desplegar en el tiempo.



## Capítulo V: Intereses de la Provincia de Ica y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Provincia de Ica

En el Capítulo II se presentó una visión para la provincia de Ica, la cual cubre el período 2016-2026 y sirve de guía para todas las acciones que se realicen. A partir de esta visión, se han delineado los aspectos que interesan fundamentalmente a la provincia y que buscará alcanzarlos, independientemente de su costo (D'Alessio, 2015). Estos intereses son los siguientes: (a) mejoras en las condiciones de vida de la población, (b) desarrollo del turismo, (c) desarrollo de la agroexportación, (d) uso sostenible de los recursos, y (e) inclusión y equidad.

### 5.2 Potencial de la Provincia de Ica

El potencial de la provincia de Ica se presenta para cada una de las áreas operativas que se analizaron en el Capítulo IV. El objetivo en este punto es identificar aquellos elementos que pueden otorgar ventaja competitiva a la organización:

**Administración y gerencia.** Existe la Cámara de Comercio de Ica, pero se encontró que son pocas las empresas propias de la región que forman parte de ella, lo cual limita la capacidad de acción de este ente. Sin embargo, la Cámara constituye un mecanismo de comunicación y acercamiento con el Gobierno provincial, para exponer las necesidades de los empresarios locales. Esa forma de actuar individual reduce el grado de influencia que la sociedad civil pueda tener sobre el Gobierno provincial, siendo los pobladores los más perjudicados. Para desarrollar el potencial, es necesario que surjan agrupaciones que representen los intereses de los micro y pequeños empresarios. Sin embargo que el Gobierno provincial tiene una capacidad limitada por su enfoque en la gestión pública y por no coordinar actividades con todas las organizaciones que hacen vida en la provincia.

**Marketing y ventas.** En esta área hay varios factores que se pueden utilizar para potencializar la ventaja competitiva de la provincia. El Perú se encuentra entre los 10

primeros países del mundo en exportación de vegetales y frutas, lo cual debe usarse para promocionar a los productos de la provincia, atendiendo principalmente a los mercados extranjeros. Aquí se requiere aprovechar la cercanía al principal mercado nacional, Lima Metropolitana, con consumidores exigentes, para perfeccionar los productos y desarrollar el potencial necesario para continuar exportando, con innovaciones, y creando bienes que se ajusten a los requerimientos y expectativas de los mercados de destino.

A nivel nacional, se tiene que reforzar el turismo con el apoyo de PromPerú. De acuerdo con J. Moquillaza (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016), la provincia posee el potencial para desarrollar otras actividades productivas como la informática, los centros de logística y los *call centers*. En ese sentido, la informática, la logística, junto con el turismo de alto nivel generarán mayores ingresos tanto para los empresarios como para los pobladores en general.

**Operaciones, logística e infraestructura.** Ica está conectada a Lima mediante una excelente autopista, que le otorga ventaja frente a muchas otras regiones del país. Esta condición se está aprovechando para el transporte de los bienes producidos en la provincia y, en general, de toda la región. Es así que se hace uso del principal puerto y aeropuerto que tiene el Perú, ubicados en la Provincia Constitucional del Callao, y que dan acceso al comercio internacional. Asimismo, se cuenta con acceso al clúster de servicios de exportación, pero que no son generados dentro de la misma provincia, como consecuencia de la falta de infraestructura local.

**Finanzas y contabilidad.** La asignación presupuestaria enfrenta reducciones constantes, lo que limita la cantidad de proyectos que se pueden ejecutar. Además, se sabe que muchas empresas son informales, afectando negativamente la recolección de impuestos y arbitrios. A nivel de acceso al crédito, por la cercanía con Lima, las medianas y grandes empresas presentan vínculos con las principales empresas financieras, por lo que cuentan con

fuentes de financiamiento. Pero esto no es extensivo a las micro y pequeñas organizaciones, así como tampoco a los pobladores en general, quienes perciben un ingreso promedio mensual que apenas rodea los S/ 1,000.

**Recursos humanos.** La población cuenta con más años de educación que el promedio nacional, por lo que pueden servir en la manufactura y el turismo. Sin embargo, la educación superior que se brinda en la provincia carece de calidad y el resultado es que las personas son muy operativas. En ese sentido, se hace necesario traer profesionales de otros orígenes, quienes tienen mayores conocimientos junto con una visión estratégica. Se requiere con urgencia una actitud distinta, con enfoque hacia la competitividad (J. Moquillaza, comunicación personal, 07 de noviembre, 2016). Añadiendo capacitación es posible que se desarrolle una ventaja competitiva en cuanto a calidad en la atención y reducción de los errores y retrabajos. Esto beneficiará a todas las industrias y, en especial, a la manufactura y el turismo.

**Tecnología e investigación científica.** No existe en esta área ningún elemento que pueda brindar ventaja competitiva, ya que hay una total dependencia de los desarrollos hechos en la capital del país o en el extranjero, los cuales son importados y adaptados por las grandes empresas. Pero la tecnología no es compartida con otras organizaciones, por lo que limita el desarrollo local y profundiza la exclusión y las diferencias entre las distintas unidades productivas. Las únicas industrias donde la innovación se presenta son en la del pisco y en la agroindustria, que están a cargo de empresarios privados. Ellos buscan constantemente la forma de elevar la calidad de sus productos y reducir sus costos.

### **5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Ica**

Los principios cardinales se revisan en tres dimensiones: (a) influencia de terceras partes, (b) contrabalance de los intereses, y (c) conservación de los enemigos. A continuación se explica cada una de ellas.

***Influencia de terceras partes.*** Dada la importancia que presenta la exportación de productos agroindustriales es necesario que los gustos de estos mercados foráneos se consideren en el diseño y fabricación de los productos. Incluso, los requerimientos influyen en los empaques y hasta en la importancia o no de obtener ciertas certificaciones.

Hasta la fecha, los medianos y grandes productores han logrado con éxito llegar a mercados extranjeros, a través de productos como las uvas o los espárragos, añadiendo valor con el procesamiento. Pero las micro y pequeñas empresas son ajenas del conocimiento que les permitiría atender los requerimientos de sus mercados, trabajando de manera aislada. Por lo que se necesita expandir el conocimiento para que así también se expandan los beneficios que trae el acceso a grandes mercados, mediante los acuerdos de comercio que ha establecido el Gobierno Central.

***Contrabalance de los intereses.*** Los productores de la provincia deben encontrar el balance entre eficiencia en los cultivos y el cuidado del medio ambiente. Se necesita sostenibilidad para que Ica sea un destino atractivo a los turistas. Esto es una consecuencia directa de la búsqueda de un desarrollo económico con responsabilidad social, que permite crecer diferentes sectores económicos al mismo tiempo.

***Conservación de los enemigos.*** Compararse con regiones productoras de vino como Mendoza en Argentina es un estímulo a la mejora, lo mismo ocurre a nivel nacional, ya que La Libertad y Lambayeque son también importantes polos de desarrollo agroindustrial. En la actualidad, Ica apenas atrae al 2% de los turistas extranjeros que ingresan al Perú y este porcentaje solamente podrá incrementarse si se desarrolla infraestructura, tras la organización de las empresas y el trabajo conjunto con los organismos gubernamentales.

Asimismo, la mejora demanda un recurso humano calificado, pero de acuerdo con el Gerente General de Pisco Inquebrantable, las instituciones de educación superior que existen en la provincia se caracterizan por su baja calidad. En ese sentido, falta desarrollar personal

con habilidades gerenciales, que tengan un enfoque estratégico, en lugar de ser meramente técnicos.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Ica (MIO)

En la Tabla 26 se presenta la Matriz de Intereses de la Provincia de Ica, la cual se ha elaborado considerando los intereses fundamentales que se tiene y que se desprendieron de la visión. También se incluye a los principales actores o grupos de interés, indicando si su interés es común u opuesto al de la provincia.

Tabla 26

##### *Matriz de Intereses de la Provincia de Ica*

	Intereses de la organización	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.	Mejoras en las condiciones de vida de la población	Pobladores	Empresarios Gobierno regional Gobiernos locales MINEDU	MINTRA
2.	Desarrollo del turismo	Inversionistas Pobladores	Gobierno regional Gobiernos locales Empleados Turistas Operadores Transportistas	MINCETUR PROMPERÚ Otras regiones competidoras
3.	Desarrollo de la agroexportación	Inversionistas	Empleados Competidores - Distribuidores Transportistas Operadores logísticos Gobierno regional Gobiernos locales	Proveedores PRODUCE MINAM SUNAT MINTRA
4.	Uso sostenible de los recursos	Pobladores	Gobierno regional Gobiernos locales  Inversionistas	MINAM ONGs
5.	Inclusión y equidad	Pobladores	Gobierno regional  Gobiernos locales	ONGs

*Nota.* Se identificó con signo menos (-) a los actores que tienen interés opuesto al de la provincia de Ica.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

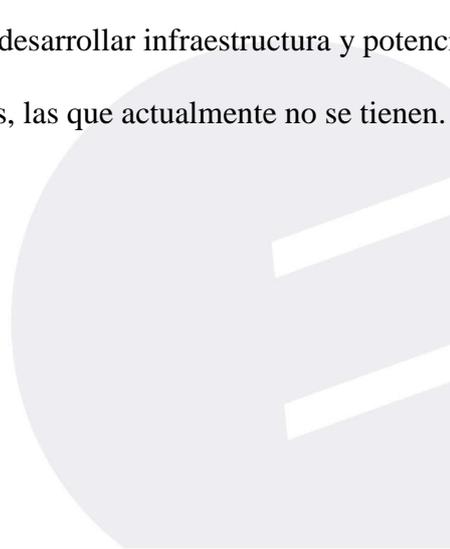
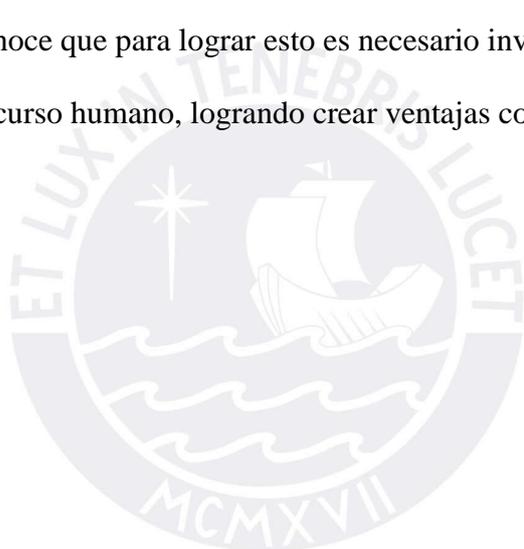
Los objetivos de largo plazo (OLP) deben ser cuantitativos, para que puedan ser medidos, así como también tienen que ser realistas o alcanzables, al mismo tiempo que necesitan representar un reto o desafío (D'Alessio, 2015). Considerando esto y en línea con la visión y los intereses fundamentales de la provincia de Ica se han desarrollado los siguientes objetivos de largo plazo:

- OLP1: La provincia de Ica tendrá un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.80 al 2026. En el 2013 tenía un IDH de 0.561.
- OLP2: El Índice de Progreso Social de la provincia de Ica subirá a 70.00 en el 2026. La provincia obtuvo un IDS de 65.01 en el año 2016.
- OLP3: Al 2026, las exportaciones totales de la provincia de Ica ascenderán a S/ 3,400 millones. Para el año 2015 se exportaron S/ 1,185 millones.
- OLP4: Recibir a 1'000,000 turistas extranjeros en el año 2026. En el 2015, 189,200 visitantes del exterior llegaron a la región Ica.
- OLP5: La manufactura representará el 25% del valor agregado bruto (VAB) de la provincia en el 2026. En el año 2010, la manufactura representó el 22.4% del VAB al registrar el procesamiento de bienes agrícolas, principalmente para la exportación.
- OLP6: Al 2026, elevar el porcentaje de población adulta con educación secundaria completa en un 90%. En el 2013, el 77.73% de la población con 25 años o más de la provincia de Ica tenía educación secundaria completa.
- OLP7: En el 2026 se producirán 450,000 TM de productos de pescado con valor agregado. Al 2015, la producción de harina de pescado fue de 234,041 TM.
- OLP8: Para el 2026, la provincia de Ica se ubicará entre las tres primeras posiciones del Índice de Competitividad Nacional, conociéndose que en el año 2016 obtuvo el cuarto puesto.

- OLP9: Al 2026, reducir el costo de abrir una empresa a 7.5% del ingreso per cápita, partiendo del 9.8% que había a nivel nacional en el 2016, considerando que no se tenían cifras para la provincia.
- OLP10: Lograr una penetración del 98% en la red de saneamiento para el año 2026, tomando como base el 88.2% que se tenía en la provincia en 2015.

## 5.6 Conclusiones

Se culmina este capítulo presentando los objetivos de largo plazo, que es mostrar la visión de la provincia de Ica de manera cuantitativa. Además, se indica cuál es la situación actual en cada caso para comprender que existe una gran brecha por cubrir, tanto en nivel de calidad de vida, como en producción manufacturera o en número de visitantes extranjeros. Se reconoce que para lograr esto es necesario invertir para desarrollar infraestructura y potenciar al recurso humano, logrando crear ventajas competitivas, las que actualmente no se tienen.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) utiliza como insumos las oportunidades y amenazas identificadas durante la etapa de evaluación externa (MEFE), de igual forma se toman las fortalezas y debilidades definidas en la etapa de evaluación interna (MEFI). Según D Alessio (2015), esta matriz es una de las más importantes, ya que para su elaboración se necesita que los analistas tengan cualidades intuitivas. A continuación, en la Tabla 27, se listan las estrategias que se han creado para la provincia de Ica:

- E1: Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima.
- E2: Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea.
- E3: Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos.
- E4: Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos.
- E5: Incrementar los servicios que ofrece la municipalidad provincial, diversificándose concéntricamente.
- E6: Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco.
- E7: Desarrollar una ruta gastronómica propia de la región y que incluya la cata de pisco.
- E8: Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros.
- E9: Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios.

Tabla 27

## Matriz FODA para la Provincia de Ica

	Fortalezas		Debilidades	
		1. Alta cobertura de servicios públicos básicos. 2. Potencial de desarrollo comercial. 3. Alto índice de población profesional. 4. Presencia de centros turísticos y culturales. 5. Ubicación geopolítica estratégica del departamento de Ica, con relación a los grandes mercados. 6. Existencia de grandes extensiones aptas para el cultivo. 7. Diversidad de pisos ecológicos y microclimas. 8. Alta penetración del empleo formal, en comparación con el promedio nacional.		1. Visión y misión deficiente, planeamiento a corto plazo. 2. Deficiente mal uso de los recursos hídricos. 3. Precio bajo por metro cuadrado respecto a la capital. 4. Minería informal. 5. Gestión financiera de la Municipalidad Provincial de Ica deficiente. 6. Deficiente uso de la tecnología e informática. 7. Bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial. 8. Falta potenciar el turismo y el sector gastronómico. 9. Falta de infraestructura aeroportuaria y vial adecuada 10. Crecimiento desordenado entre el uso residencial y comercial.
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO	
1. Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva.	E1	Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima.	E5	Incrementar los servicios que ofrece el Consejo Provincial de Ica, diversificándose concéntricamente.
2. Incremento de las inversiones, producto de la buena imagen económica del país.	E2	Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea.	E6	Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco.
3. Demanda internacional y nacional de productos hidrobiológicos.	E3	Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos.	E7	Desarrollar una ruta gastronómica propia de la región y que incluya la cata de pisco.
4. Promoción de turismo cultural y gastronómico.				
5. La existencia y disponibilidad de tecnología.	E4	Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos.		
6. Incremento de población de clase social media.				
7. Crecimiento del sector inmobiliario y revalorización del metro cuadrado.				
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA	
1. Presencia de fenómenos naturales (sequías, inundaciones, huaycos, terremotos, etc.)	E8	Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros.	E12	Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos.
2. Competencia desleal en precios por los productos importados a precios protegidos.	E9	Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios.	E13	Aliarse con el MINEDU y con las empresas de telecomunicaciones para conectar a todas las escuelas públicas de la provincia.
3. Recesión económica.	E10	Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general.	E14	Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos.
4. Restricciones presupuestales en proyectos de inversión.				
5. Depredación de los recursos turísticos.	E11	Invertir en investigación y desarrollo para la agroindustria.		
6. Inversión baja en sector educación.				
7. Falta de promoción en investigación, desarrollo y emprendimiento.				

- E10: Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general.
- E11: Invertir en investigación y desarrollo para la agroindustria.
- E12: Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos.
- E13: Aliarse con el MINEDU y con las empresas de telecomunicaciones para conectar a todas las escuelas públicas de la provincia.
- E14: Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos.

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

La primera herramienta de análisis, que se presenta en la Tabla 28, es la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). Se ha encontrado que la provincia de Ica está en una industria con fortaleza, lo que conduce a que se ubique en el cuadrante de las estrategias agresivas (ver Figura 29). Por lo tanto, D'Alessio (2015) recomendó implementar estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos. Estas se exponen a continuación.

- E4: Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos.
- E5: Incrementar los servicios que ofrece la municipalidad provincial, diversificándose concéntricamente.
- E7: Desarrollar una ruta gastronómica propia de la región y que incluya la cata de pisco.
- E11: Invertir en investigación y desarrollo para la agroindustria.
- E12: Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos.

Tabla 28

## Matriz PEYEA para la Provincia de Ica

Posición estratégica externa										Valor	
Plantilla de clasificación											
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio - 6:										-2.38	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8.	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio:										3.44	
Posición Estratégica Interna										Valor	
Plantilla de Clasificación											
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio - 6:										-3.22	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio:										2.44	

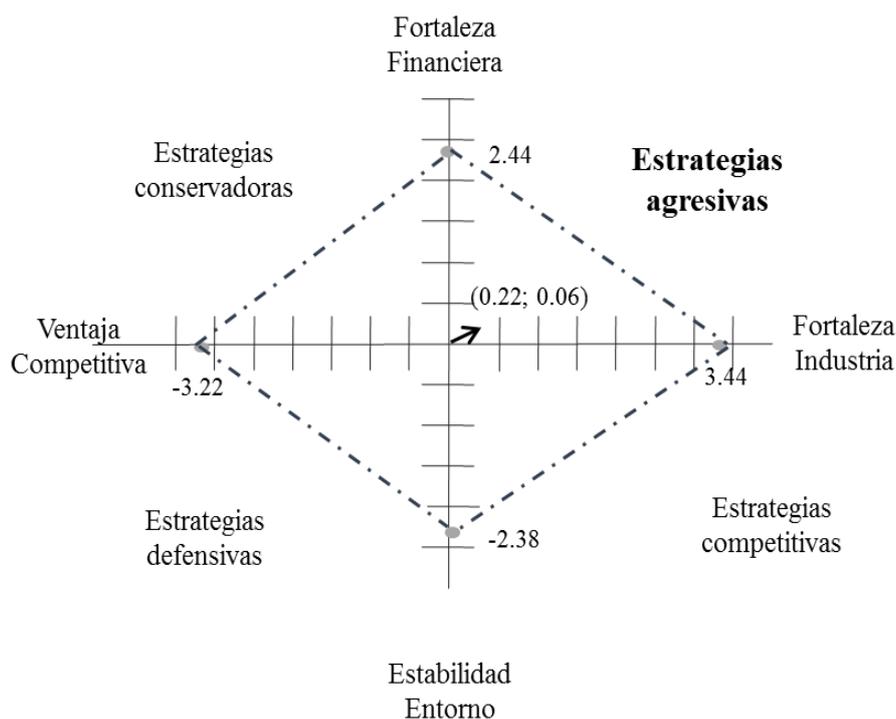


Figura 29. Matriz PEYEA de la provincia de Ica.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Tabla 29 se presentan los datos que se han utilizado para construir la Matriz Boston Consulting Group (ver Figura 30). Con esta herramienta se logra conocer la posición de los principales productos de la provincia Ica, que son las uvas, los espárragos y el turismo. Los resultados indican que requieren combinarse distintos tipos de estrategias, al presentar productos que son estrellas, uvas y espárragos, así como productos tipo signo de interrogación, como el turismo. Es por ello que se recomienda implementar estrategias de integración e intensivas, siendo las siguientes:

Tabla 29

#### Datos para la Construcción de la Matriz BCG

	% Crecimiento del mercado	% Participación relativa
Turismo	6.0	2.7
Uvas	12.4	38.5
Espárragos	12.3	39.2

Nota. Adaptado de "Caracterización de la región Ica," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>).

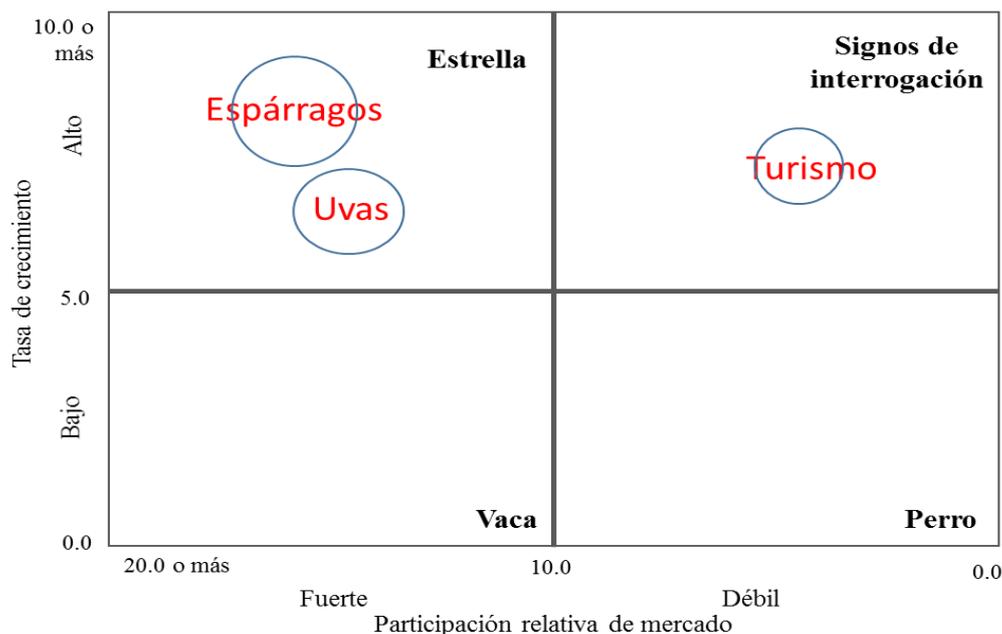


Figura 30. Matriz BCG de la provincial de Ica.

- E1: Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima.
- E2: Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea.
- E3: Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos.
- E4: Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos.
- E6: Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco.
- E8: Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros.
- E9: Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios.
- E10: Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general.
- E12: Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos.

- E14: Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En base a los resultados que se obtuvieron en la MEFE y MEFI que se prepararon para la provincia de Ica se presenta la Matriz Interna Externa en la Figura 31. El resultado ubica a la provincia en el cuadrante V de la matriz, lo que indica que se tiene que seleccionar estrategias de retener y mantener que son las de penetración en el mercado y desarrollo de productos, tales como las siguientes:

- E3: Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos.
- E6: Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco.
- E8: Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros.
- E9: Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios.

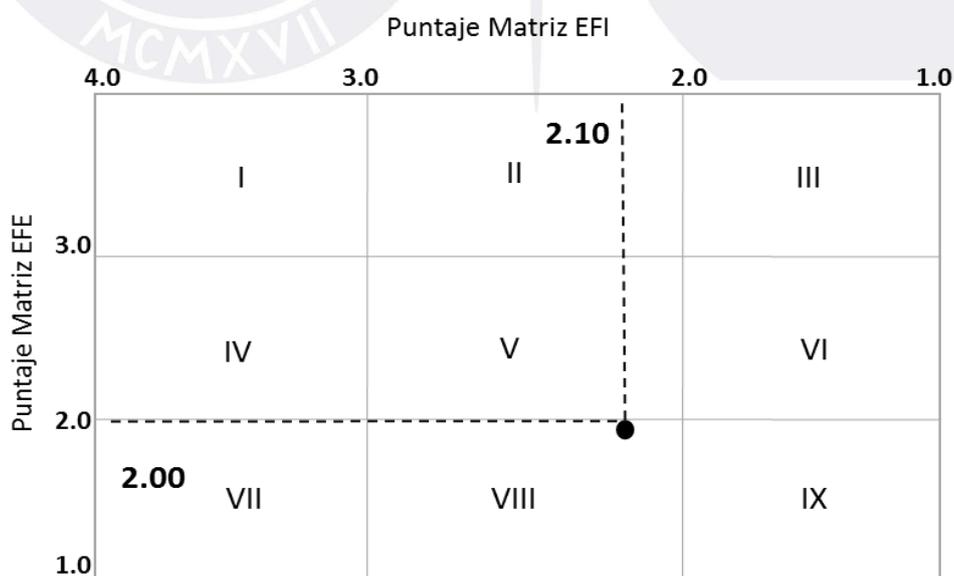


Figura 31. Matriz Interna Externa para la provincia de Ica.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Gran Estrategia es una herramienta que se utiliza para continuar con la evaluación de las estrategias y afinar la elección de las que van a implementarse, como puede observarse en la Figura 32. La provincia de Ica se posiciona en el cuadrante II, ya que se considera que su posición competitiva es débil. También se sabe que el crecimiento del mercado es alto en lo que respecta a la agroexportación y el turismo.

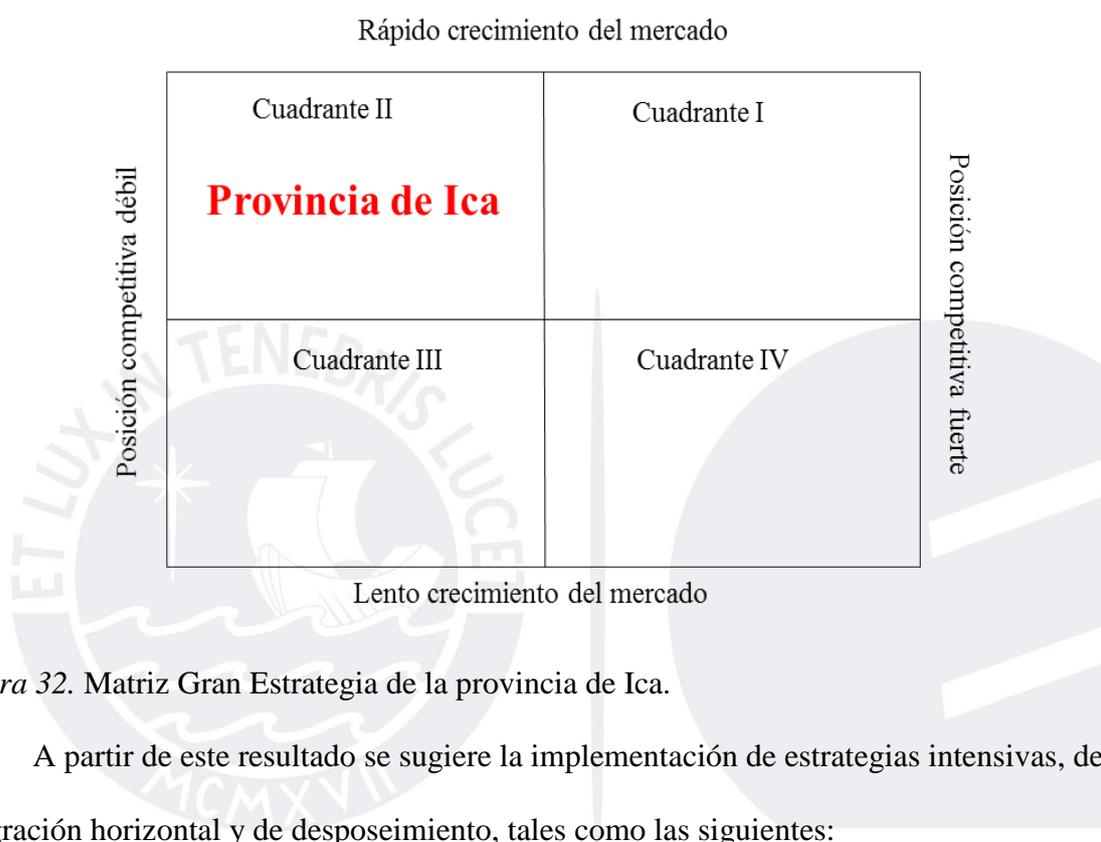


Figura 32. Matriz Gran Estrategia de la provincia de Ica.

A partir de este resultado se sugiere la implementación de estrategias intensivas, de integración horizontal y de desposeimiento, tales como las siguientes:

- E1: Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima.
- E2: Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea.
- E3: Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos.
- E6: Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco.
- E8: Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros.

- E9: Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios.

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Los resultados de la MFODA, MPEYEA, Matriz Boston Consulting Group, Matriz Interna Externa y Matriz Gran Estrategia se resumen en la Matriz de Decisión Estratégica, que se presenta más adelante en la Tabla 30. Es así que se entra en la fase del emparejamiento, lo que permite ver las repeticiones que se van sumando. El criterio para decidir cuáles estrategias se retienen y cuáles pasan a ser de contingencia es que exista una repetición de al menos tres veces. Es por esto que las estrategias identificadas como E5, E7, E11 y E13 pasan a ser consideradas como de contingencia y ya no son contempladas en los siguientes análisis.

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

En base a los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se presenta en la Tabla 31, junto con 10 de las 14 estrategias que se crearon en la MFODA. Con esta herramienta se analizará de forma objetiva en base al puntaje cuáles son las mejores. Asimismo, se eliminan aquellas que hayan obtenido un puntaje inferior a 5.00, que en este caso no se han presentado por lo que se continúa el Proceso Estratégico con todas las estrategias que se han analizado.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

En la Tabla 32 se presenta la Matriz de Rumelt para la provincia de Ica, la cual se ha desarrollado con las 10 estrategias que resultaron retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Con la Matriz de Rumelt se analiza si las estrategias cumplen con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) generación de ventaja competitiva. Los resultados indican que se debe continuar el análisis con todas las estrategias evaluadas.

Tabla 30

*Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Ica*

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima	Intensiva - Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E2	Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea	Intensiva - Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E3	Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos	Intensiva - Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E4	Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos	Integración - Integración vertical	X	X	X			3
E5	Incrementar los servicios que ofrece la municipalidad provincial, diversificándose concéntricamente	Diversificación concéntrica	X	X				2
E6	Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco	Intensiva - Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E7	Desarrollar una ruta gastronómica propia de la región y que incluya la cata de pisco	Diversificación concéntrica	X	X				2
E8	Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros	Intensiva - Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E9	Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios	Intensiva - Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E10	Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general	Integración - integración horizontal	X		X		X	3
E11	Invertir en investigación y desarrollo para la agroindustria	Diversificación concéntrica	X	X				2
E12	Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos	Integración - integración vertical	X	X	X			3
E13	Aliarse con el MINEDU y con las empresas de telecomunicaciones para conectar a todas las escuelas públicas de la provincia	Defensiva - alianza estratégica	X					1
E14	Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos	Integración - integración horizontal	X		X		X	3

Tabla 31

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Provincia de Ica

Factores claves de éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E6		E8		E9		E10		E12		E14	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP												
<b>Oportunidades</b>																					
1. Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva.	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2. Incremento de las inversiones, producto de la buena imagen económica del país.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Demanda internacional y nacional de productos hidrobiológicos.	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
4. Promoción de turismo cultural y gastronómico.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15
5. La existencia y disponibilidad de tecnología.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20
6. Incremento de población de clase social media.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
7. Crecimiento del sector inmobiliario y revalorización del metro cuadrado.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20
<b>Amenazas</b>																					
1. Presencia de fenómenos naturales (sequías, inundaciones, huaycos, terremotos).	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06
2. Competencia desleal en precios por los productos importados a precios protegidos.	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	2	0.04
3. Recesión económica.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
4. Restricciones presupuestales en proyectos de inversión.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
5. Depredación de los recursos turísticos	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08
6. Inversión baja en sector educación.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
7. Falta de promoción en investigación, desarrollo y emprendimiento.	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
<b>Fortalezas</b>																					
1. Alta cobertura de servicios públicos básicos.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
2. Alta calidad en agro exportación	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18
3. Alto índice de población profesional.	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09
4. Economías de escala	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08
5. Ubicación geopolítica estratégica del departamento de Ica, con relación a los grandes mercados.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
6. Existencia de grandes extensiones aptas para el cultivo.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12
7. Diversidad de pisos ecológicos y microclimas.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
8. Alta penetración del empleo formal, en comparación con el promedio nacional.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12
<b>Debilidades</b>																					
1. Visión y misión deficiente, planeamiento a corto plazo.	0.02	1	0.02	3	0.06	4	0.08	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04
2. Deficiente mal uso de los recursos hídricos.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
3. Baja presencia de centros turísticos y culturales	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24
4. Minería informal y desaceleración de la actividad minera en general.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24
5. Gestión financiera de la Municipalidad Provincial de Ica deficiente.	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	4	0.08	4	0.08	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06
6. Deficiente uso de la tecnología e informática	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08
7. Bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36
8. Escaso encadenamiento a cadenas de producción	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32
9. Falta de infraestructura aeroportuaria y vial adecuada.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
10. Crecimiento desordenado entre el uso residencial y comercial.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.52</b>		<b>5.64</b>		<b>5.06</b>		<b>5.07</b>		<b>5.79</b>		<b>5.50</b>		<b>5.14</b>		<b>5.40</b>		<b>5.30</b>		<b>6.55</b>

Tabla 32

*Matriz de Rumelt de la Provincia de Ica*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar rutas de turismo de aventura natural, para nacionales y extranjeros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.9 Matriz de Ética (ME)**

Con la Matriz de Ética se busca verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos ni la justicia, al mismo tiempo que sean apropiadas para los fines utilitarios de la organización (D'Alessio, 2015). Los resultados de la Tabla 33 indican que todas las estrategias analizadas cumplen con los criterios, por lo que se recomienda proceder con su implementación.

Tabla 33

*Matriz de Ética para la Provincia de Ica*

	E1	E2	E3	E4	E6	E8	E9	E10	E12	E14
	Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima	Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, EE.UU. y la UE	Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos	Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos	Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco	Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros	Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios	Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general	Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos	Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos
<b>Derecho</b>										
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
<b>Justicia</b>										
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
<b>Utilitarismo</b>										
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En base a los resultados que se han obtenido por la aplicación de las distintas herramientas que comprende el proceso estratégico, se llega a la decisión de implementar las siguientes estrategias:

- E1: Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima.
- E2: Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, EE.UU. y la UE
- E8: Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros.
- E9: Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios.
- E10: Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general.
- E12: Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos.
- E14: Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos.

Las estrategias que se han definido como de contingencia son cuatro. Estas son las siguientes:

- E5: Incrementar los servicios que ofrece la municipalidad provincial, diversificándose concéntricamente.
- E7: Desarrollar una ruta gastronómica propia de la región y que incluya la cata de pisco.
- E11: Invertir en investigación y desarrollo para la agroindustria.
- E13: Aliarse con el MINEDU y con las empresas de telecomunicaciones para conectar a todas las escuelas públicas de la provincia.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

En este apartado se procede a analizar si las estrategias retenidas contribuyen o no al logro de los objetivos de largo plazo que se crearon en el Capítulo V a partir de los intereses organizacionales y la visión. Esto se hace usando la Matriz de Estrategias versus OLP, que corresponde a la Tabla 34, en la cual se observa que con las ocho estrategias retenidas sí se llega a alcanzar los OLP propuestos.

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

En la Tabla 35 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores de la provincia de Ica. Se visualiza que ante estrategias como el desarrollo de una incubadora o las alianzas con universidades, las provincias de Chincha y de Nazca no tendrán reacciones. En cambio, sí tomarán acciones ante el desarrollo del mercado turístico, incluyendo la infraestructura, pero Nazca se centra en turistas extranjeros.

### **6.13 Conclusiones**

Al culminar el Proceso Estratégico se decide retener ocho estrategias, que han sido seleccionadas a partir de las 11 que se crearon con la MFODA. Las estrategias que se implementarán son las siguientes: (a) penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima, (b) penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea; (c) crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos; (d) integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos, (e) penetrar el mercado nacional

Tabla 34

## Matriz de Estrategias vs. OLP de la Provincia de Ica

Estrategias	Objetivos de largo plazo									
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10
	La provincia de Ica tendrá un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.80 al 2026.	El Índice de Progreso Social de la provincia de Ica subirá a 70.00 en el 2026.	Al 2026, las exportaciones totales de la provincia de Ica ascenderán a S/ 3,400 millones.	Recibir a 1'000,000 turistas extranjeros en el año 2026.	La manufactura representará el 25% del valor agregado bruto (VAB) de la provincia en el 2026.	Al 2026, elevar el porcentaje de población adulta con educación secundaria completa en un 90%.	En el 2026 se producirán 450,000 TM de productos de pescado con valor agregado.	Para el 2026, la provincia de Ica se ubicará entre las tres primeras posiciones del Índice de Competitividad nacional	Al 2026, reducir el costo de abrir una empresa a 7.5% del ingreso per cápita, partiendo del 9.8% que había a nivel nacional en el 2016	: Lograr una penetración del 98% en la red de saneamiento para el año 2026
E1	Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima.	X	X	X		X		X		
E2	Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea.	X	X	X		X		X		
E3	Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos.	X	X		X	X		X		
E4	Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos.	X	X		X	X		X		X
E6	Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco.	X	X	X		X		X		
E8	Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros.	X	X	X		X		X		
E9	Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios.	X	X	X	X	X	X	X	X	
E10	Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general.						X	X	X	X
E12	Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos.	X	X			X		X	X	
E14	Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos.						X	X	X	X

Tabla 35

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	Estrategias	Chincha	Nazca
E1	Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima	Continuar desarrollando el mercado doméstico	No habrá reacción
E2	Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea	Penetrar el mercado de turismo nacional con ruta Lima-Chincha-Ica	Continuar desarrollando el mercado de turismo internacional
E3	Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos	No habrá reacción	No habrá reacción
E4	Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos	Crear sistemas de irrigación	No habrá reacción
E6	Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco	Desarrollar ruta Lima-Chincha-Ica	No habrá reacción
E8	Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros	No habrá reacción	Continuar desarrollando el mercado de turismo internacional
E9	Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios	No habrá reacción	No habrá reacción
E10	Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general	Hacer alianzas para desarrollo de infraestructura turística	Hacer alianzas para desarrollo de infraestructura turística
E12	Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos	Crear laboratorios de cómputo	Crear laboratorios de cómputo
E14	Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos	No habrá reacción	No habrá reacción

con la ruta del pisco, (f) desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros, (g) crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios; (h) hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de

infraestructura turística y productiva en general, (i) crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos, y (j) crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP), que se están creando para la provincia de Ica, obedecen a los objetivos de largo plazo (OLP) presentados en el Capítulo V. A continuación se presentan estos OCP asociados a cada OLP.

- *OLP1*. La provincia de Ica tendrá un Índice de Desarrollo Humano de 0.80 al 2026. En el 2013 tenía un IDH DE 0.561.

Los OCP asociados a este OLP son los que siguen:

- OCP 1.1: Al 2019, los habitantes de la provincia de Ica, mayores de 25 años, tendrán un promedio de 11.0 años de educación, subiendo a 11.6 años para el 2022 y logrando llegar a 12.5 años de educación en el 2026. En el 2013, estos pobladores tenían en promedio 10.95 años de estudio.
- OCP 1.3: En el año 2019, el ingreso promedio familiar mensual ascenderá a S/ 1,066, creciendo 7% al año para llegar a S/ 1,305 en el año 2022 y a S/ 1,711 para el 2026. En el 2013, las familias de la provincia de Ica tenían un ingreso promedio mensual igual a S/710.
- Incrementar los años de educación por persona y el ingreso promedio familiar facilitará el incremento del índice de desarrollo humano.
- *OLP2*: El Índice de Progreso Social de la provincia de Ica subirá a 70.00 en el 2026. La provincia obtuvo un IDS de 65.01 en el año 2016.
- OCP 2.1: Reducir el número de habitantes por cada enfermera a 325 en el año 2019, para mejorar la calidad de atención, reduciéndolo luego a 280 habitantes para el 2022 y a 226 habitantes por enfermera al 2026 mediante la creación de incentivos laborales para la atracción de Enfermos a nivel nacional . En el año 2015, la región de Ica tenía 398 habitantes por cada enfermera graduada.

- OCP 2.2: El porcentaje de población con acceso a agua potable de fuentes sostenibles se incrementará a 87% en el 2019, subiendo a 89% durante el 2022 y llegando a 92% para el año 2026 mediante el desarrollo de obras por impuestos con empresas privadas. En el 2015, este acceso a fuentes sostenibles de agua potable beneficiaba al 85.8% de la población.
- OCP 2.3: Al 2019, el 19.5% de la población tendrá educación superior completa, aumentando a 21% para el 2022 y a 23% en el 2026 mediante el aumento de la oferta de educación superior universitaria y no universitaria con la atracción de filiales de universidades e institutos tecnológicos de primer nivel. En el año 2015, el 18.7% de la población mayor de 25 años tenía educación superior completa, que incluye la universitaria y no universitaria.
- Reducir el número de habitantes por enfermera, incrementar el acceso a agua potable y mejorar la oferta educativa facilitará el incremento del índice de desarrollo social.
- OLP 3: Al 2026, las exportaciones totales de la provincia de Ica ascenderán a S/ 3,400 millones. Para el año 2015 se exportaron S/ 1,185 millones.
- OCP 3.1: Incrementar las exportaciones de uva hasta US\$ 870 millones para el 2019, aumentando a US\$ 1,000 millones en el 2022 y hasta US\$ 1,300 millones durante el 2026 mediante la reducción de impuestos a la exportación, la generación de asociaciones productoras de Uva, participación activa en ferias internacionales y el asesoramiento técnico a los productores que le permita mejorar e incrementar su producción. Las exportaciones de uva para el 2015 fueron de US\$ 691 millones.
- OCP 3.2: Elevar las exportaciones de productos agrícolas en conservas en un 10% al año, empezando en el 2017 y hasta el 2026 inclusive mediante la reducción de

impuestos a la exportación, la generación de asociaciones productoras, participación activa en ferias internacionales y el asesoramiento técnico a los productores que le permita mejorar e incrementar su producción.

- **OCP 3.3:** Incrementar el área cultivada a 280,400 hectáreas en el 2019, avanzando a 301,900 para el 2022 y, finalmente, llegando a 333,300 hectáreas para el 2026, mediante el asesoramiento técnico de profesionales reconocidos y generando incentivos tributarios al cultivo de nuevas tierras ; para lograr esto se parte de 254,000 hectáreas cultivadas en el año 2015.
- **OLP4:** Recibir a 1'000,000 turistas extranjeros en el año 2026. En el 2015, 189,200 visitantes del exterior llegaron a la provincia de Ica.

Los OCP asociados a este OLP son los que siguen:

- **OCP 4.1:** Incrementar la cantidad de carreteras asfaltadas a 950 km para el año 2019, avanzando hasta 1,140 km para el 2022 y llegando a 1,450 km durante el 2026 mediante el desarrollo de obras por impuestos con empresas privadas. El punto de partida son 760 km para el año 2015.
- **OCP 4.2:** Incrementar la capacidad hotelera de la provincia Ica en 7% anual en el período desde el año 2016 hasta el 2026 mediante la generación de estímulos tributarios a la actividad hotelera y turística que atraigan capitales privados.
- **OCP 4.3:** Incrementar la cantidad de carreteras asfaltadas y la capacidad hotelera facilitará la llegada de turistas extranjeros.
- **OLP5:** La manufactura representará el 25% del valor agregado bruto de la provincia en el 2026. En el año 2010, la manufactura representó el 22.4% del VAB al registrar el procesamiento de bienes agrícolas, principalmente para la exportación.

Los OCP asociados a este OLP son los siguientes:

- OCP 5.1: Aumentar la producción de espárragos a 160,000 toneladas para el año 2019, subiendo a 175,000 en el 2022 y llegando a 195,000 en el 2026. Para el año 2015, la producción de espárragos fue de 146,800 toneladas.
- OCP 5.2: Elevar la producción de pisco en un 6% anual a partir del año 2017 y hasta el 2026.
- *OLP6*: Al 2026 elevar el porcentaje de población adulta con educación secundaria completa a 90%. En el 2013, el 77.73% de la población con 25 años o más de la provincia de Ica tenía educación secundaria completa.
  - OCP 6.1: Aumentar la cantidad de docentes capacitados en un 5% al año en el período del 2016 al 2026.
  - OCP 6.2: Dotar de computadoras y conexión a Internet a un 20% de las instituciones de educación pública para el año 2015, subiendo a 35% en el año 2022 y a 60% para el 2026.
  - OCP 6.3: Incrementar la obra civil de infraestructura educativa en un 5% anual, entre los años 2016 y 2022, para luego crecer en 3% desde el 2023 al 2026, medido en metros cuadrados.
  - OCP 6.4: El 60% de todos los niños que asistan a la educación básica pública recibirán al menos una comida completa al día para el año 2019, aumentando a 75% para el 2022 y a 90% en el 2026.
- *OLP7*: En el 2026 se producirán 450,000 TM de productos de pescado con valor agregado. Al 2015, la producción de harina de pescado fue de 234,041 TM.
  - OCP 7.1: Elevar la capacidad instalada para el procesamiento de harina de pescado en 6% anual, desde el año 2016 hasta el 2026.

- *OLP8*: Para el 2026, la provincia de Ica se ubicará entre las tres primeras posiciones del Índice de Competitividad Nacional, conociéndose que en el año 2016 tuvo el cuarto puesto.
- *OCP 8.1*: La red vial pavimentada crecerá a 925 km en el 2019, subiendo luego a 1,070 km para el 2022 y a 1,300 km durante el 2026 mediante la generación de obras por impuestos con empresas privadas; conociéndose que en 2015 solamente se tenían 760 km pavimentados, lo que equivalía al 21.8% del total.
- *OCP 8.2*: Al 2019, el 50% de la población empleada estará en condiciones formales, subiendo al 60% para el 2022 y al 70% en el año 2026; se sabe que durante el 2015 solamente un 38.1% de la población empleada era formal.
- *OLP9*: Al 2026, reducir el costo de abrir una empresa a 7.5% del ingreso per cápita, partiendo del 9.8% que había a nivel nacional en el 2016, considerando que no se tenían cifras para la provincia.
- *OCP 9.1*: Reducir en 10% los trámites de licencia para abrir una empresa el año 2019, para lograr una disminución total de 30% entre el 2016 y el 2026.
- *OCP 9.2*: Lograr reducir en 30% los trámites necesarios para abrir una empresa en la provincia.
- *OLP10*: Lograr una penetración del 98% en la red de saneamiento para el año 2026, tomando como base el 88.2% que se tenía en la provincia en 2015.
- *OCP 10.1*: Instalar 10 nuevas plantas de tratamiento de aguas servidas en el período 2016-2026.
- *OCP 10.2*: Aumentar la red de tuberías de aguas servidas en un 5% anual, a partir del año 2016 hasta el 2026.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para cada uno de los objetivos de corto plazo se han identificado los recursos que se requieren y esta información se presenta de forma organizada en la Tabla 36. Se ha identificado que se necesita recurso humano, que contempla personal calificado, especialmente para la atención a turistas, junto con autoridades gubernamentales. Además, se necesitan fondos para la construcción de infraestructura productiva y turística, así como vías de comunicación. Es necesario también que se mejoren los medios de telecomunicaciones.

## 7.3 Políticas de cada Estrategia

Junto con los valores y el código de ética, que se presentaron previamente, las políticas forman el marco de acción para la implementación estratégica. Ellos indican claramente cuáles son los comportamientos y conductas apropiados dentro de la provincia y cuáles no son aceptables. Las políticas que se han creado exclusivamente para la provincia de Ica se pueden observar en la Tabla 37 y en la siguiente lista:

- P1: Unir a las instituciones de la provincia para que trabajen de manera conjunta.
- P2: Conservar el medio ambiente y los ecosistemas.
- P3: Utilizar tecnologías limpias en todas las industrias.
- P4: Emprender nuevos negocios y proyectos.
- P5: Innovar constantemente.
- P6: Formalizar todas las actividades económicas.
- P7: Fomentar la cultura y los deportes.
- P8: Digitalizar las entidades gubernamentales y privadas.
- P9: Embellecer la ciudad.

Tabla 36

## Matriz de Recursos para los OCP de la Provincia de Ica

OLP		OCP		Recursos
OLP 1	La provincia de Ica tendrá un Índice de Desarrollo Humano de 0.80 al 2026.	OCP 1.1	La esperanza de vida al nacer aumentará a 80 años en el 2019, creciendo hasta 81 años durante el 2022 y llegando a 82 años para el 2026. En el año 2013, la esperanza de vida al nacer en la provincia de Ica era 79.64 años.	Centros de salud, médicos, enfermeros, vacunas, medicamentos y equipos, campañas educativas de higiene y saneamiento, infraestructura vial, infraestructura de servicios básicos como agua y alcantarillado.
		OCP 1.2	Al 2019, los habitantes de la provincia de Ica, mayores de 25 años, tendrán un promedio de 11.0 años de educación, subiendo a 11.6 años para el 2022 y logrando llegar a 12.5 años de educación en el 2026.	Gobierno provincial, MINEDU, infraestructura educativa, docentes, libros, conexiones a Internet, equipos de cómputo.
		OCP 1.3	En el año 2019, el ingreso promedio familiar mensual ascenderá a S/1,066, creciendo 7% al año para llegar a S/1,305 en el año 2022 y a S/1,711 para el 2026.	Inversiones directas, empresas formales, ESSALUD, Gobiernos locales, PRODUCE, MINAG, proyectos de obra civil.
OLP 2	El Índice de Progreso Social de la provincia de Ica subirá a 70.00 en el 2026.	OCP 2.1	Reducir el número de habitantes por cada enfermera a 325 en el año 2019, para mejorar la calidad de atención, reduciéndolo luego a 280 habitantes para el 2022 y a 226 habitantes por enfermera al 2026.	Infraestructura asistencial, centros de formación, profesionales capacitados, presupuesto de salud.
		OCP 2.2	El porcentaje de población con acceso a agua potable de fuentes sostenibles se incrementará a 87% en el 2019, subiendo a 89% durante el 2022 y llegando a 92% para el año 2026.	Red de servicios básicos, plantas de tratamiento para agua potable, campaña de concientización sobre el uso del agua.
		OCP 2.3	Al 2019, el 19.5% de la población tendrá educación superior completa, aumentando a 21% para el 2022 y a 23% en el 2026.	Universidades, institutos de educación superior, MINEDU, profesores, material educativo, laboratorios, equipos.
OLP 3	Al 2026, las exportaciones totales de la provincia de Ica ascenderán a S/ 3,400 millones.	OCP 3.1	Incrementar las exportaciones de uva hasta US\$ 870 millones para el 2019, aumentando a US\$ 1,000 millones en el 2022 y hasta US\$ 1,300 millones durante el 2026 mediante la reducción de impuestos a la exportación, la generación de asociaciones productoras de Uva, participación activa en ferias internacionales y el asesoramiento técnico a los productores que le permita mejorar e incrementar su producción.	MTC, Gobierno provincial, Gobiernos locales, presupuesto, obreros, ingenieros, equipos de construcción y movimiento de tierra, insumos. Tierras aptas para el cultivo, semillas, fertilizantes, inversión, material de empaque, recolectores, operadores logísticos, empresas navieras, sistema financiero.
		OCP 3.2	Elevar las exportaciones de productos agrícolas en conservas en un 10% al año, empezando en el 2017 y hasta el 2026 inclusive mediante la reducción de impuestos a la exportación, la generación de asociaciones productoras, participación activa en ferias internacionales y el asesoramiento técnico a los productores que le permita mejorar e incrementar su producción.	Área cultivada, sistema de irrigación, inversionistas, insumos, MINAG
OLP 4	Recibir a 1'000,000 turistas extranjeros en el año 2026	OCP 4.1	Incrementar la cantidad de carreteras asfaltadas a 950 km para el año 2019, avanzando hasta 1,140 km para el 2022 y llegando a 1,450 km durante el 2026 mediante el desarrollo de obras por impuestos con empresas privadas.	MTC, Gobierno provincial, Gobiernos locales, presupuesto, obreros, ingenieros, equipos de construcción y movimiento de tierra, insumos.
		OCP 4.2	Incrementar la capacidad hotelera de la provincia Ica en 7% anual en el período desde el año 2016 hasta el 2026 mediante la generación de estímulos tributarios a la actividad hotelera y turística que atraigan capitales privados.	Hoteles, restaurantes, museos, entradas a sitios turísticos, operadores, guías, escuelas de idiomas, centros de capacitación, aeropuerto de Pisco.
OLP 5	La manufactura representará el 25% del valor agregado bruto de la provincia en el 2026.	OCP 5.1	Aumentar la producción de espárragos a 160,000 toneladas para el año 2019, subiendo a 175,000 en el 2022 y llegando a 195,000 en el 2026.	Insumos de empaque, materia prima agrícola, sistema de transporte, SENASA, distribuidores, agrónomos, ingenieros industriales, obreros, personal administrativo
		OCP 5.2	Elevar la producción de pisco en un 6% anual a partir del año 2017 y hasta el 2026.	Áreas cultivables, semillas de vid, sistemas de riego, cosechadores, plantas de procesamiento, material de empaque, sistema de transporte y almacenamiento.
OLP 6	Al 2026 elevar el porcentaje de población adulta con educación secundaria completa a 90%.	OCP 6.1	Aumentar la cantidad de docentes capacitados en un 5% al año en el período del 2016 al 2026.	Docentes, evaluaciones anuales, material de capacitación, transporte, viáticos, presupuesto anual, centros de formación y capacitación.
		OCP 6.2	Dotar de computadoras y conexión a Internet a un 20% de las instituciones de educación pública para el año 2015, subiendo a 35% en el año 2022 y a 60% para el 2026.	Presupuesto de actualización, convenios con empresas de telecomunicaciones, equipos de cómputo, proveedores, sistema de licitación, espacio físico para área de
		OCP 6.3	Incrementar la obra civil de infraestructura educativa en un 5% anual, entre los años 2016 y 2022, para luego crecer en 3% desde el 2023 al 2026, medido en metros cuadrados.	Presupuesto para obra civil, materiales de construcción, empresas constructoras registradas, insumos, ingenieros, arquitectos, obreros, dotación de equipo y mobiliario
		OCP 6.4	El 60% de todos los niños que asistan a la educación básica pública recibirán al menos una comida completa al día para el año 2019, aumentando a 75% para el 2022 y a 90% en el 2026.	Comedores escolares, programa de alimentación escolar, Gobiernos locales y Gobierno provincial, insumos frescos, nutricionistas.
OLP 7	En el 2026 se producirán 450,000 TM de productos de pescado con valor agregado.	OCP 7.1	Elevar la capacidad instalada para el procesamiento de harina de pescado en 6% anual, desde el año 2016 hasta el 2026.	Embarcaciones, pescadores, carnadas, cámaras refrigeradas, combustible, PRODUCE, capitanías de puerto Plantas procesadoras de harina, profesionales, distribuidores, transporte terrestre, empaques, PRODUCE, cámaras refrigeradas, insumos.
OLP 8	Para el 2026, la provincia de Ica se ubicará entre las tres primeras posiciones del Índice de Competitividad Nacional	OCP 8.1	La red vial pavimentada crecerá a 925 km en el 2019, subiendo luego a 1,070 km para el 2022 y a 1,300 km durante el 2026; conociéndose que en 2015 solamente se tenían 760 km pavimentados, lo que equivalía al 21.8% del total.	MTC, Gobierno provincial, Gobiernos locales, presupuesto, obreros, ingenieros, equipos de construcción y movimiento de tierra, insumos.
		OCP 8.2	La cantidad de hogares con conexión a Internet llegará a 40% para el 2019, creciendo al 50% en el 2022 y al 60% durante el 2026; partiendo de 26.7% que tenían esta conexión en el año 2015.	Convenios con empresas de telecomunicaciones, infraestructura de distribución de señal, equipos de recepción, equipos de cómputo, financiamiento, capacitación para el uso, contenidos pertinentes.
		OCP 8.3	Al 2019, el 50% de la población empleada estará en condiciones formales, subiendo al 60% para el 2022 y al 70% en el año 2026; se sabe que, durante el 2015, solamente un 38.1% de la población empleada era formal.	SUNAT, ESSALUD, Registros Públicos, Gobiernos locales, inversionistas o empresarios, abogados, contadores, capacitación.
OLP 9	Al 2026, reducir el costo de abrir una empresa a 7.5% del ingreso per cápita, partiendo del 9.8% que había a nivel nacional en el 2016, considerando que no se tenían cifras para la provincia.	OCP 9.1	Reducir el tiempo de trámite de licencia de operación en un día para el año 2019, para lograr una disminución total de tres días entre el 2016 y el 2026.	Gobiernos locales, SUNAT, Registros Públicos, Gobierno central.
		OCP 9.2	Lograr que la cantidad de días para abrir una empresa en Ica disminuya de 26 a 23 para el 2019, disminuyendo luego a 21 para el 2022 y a 20 durante el año 2026.	Gobiernos locales, SUNAT, Registros Públicos, Gobierno central.
OLP 10	Lograr una penetración del 98% en la red de saneamiento para el año 2026, tomando como base el 88.2% que se tenía en la provincia en 2015.	OCP 10.1	Instalar 10 nuevas plantas de tratamiento de aguas servidas en el período 2016-2026.	MINAM, Gobiernos locales, Gobierno provincial, empresas constructoras, equipos, tuberías y otros materiales.
		OCP 10.2	Aumentar la red de tuberías de aguas servidas en un 5% anual, a partir del año 2016 hasta el 2026.	MINAM, Gobiernos locales, Gobierno provincial, empresas constructoras, equipos, tuberías y otros materiales.
		OCP 10.3	Capacitar al 80% de la población en manejo de desechos líquidos y cuidado medioambiental para el año 2019, aumentando este porcentaje a 90% en el 2022 y al 100% para el 2026.	Capacitadores, MINAM, viáticos, material educativo, plantas de tratamiento, infraestructura de agua y saneamiento

Tabla 37

*Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Ica*

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
E1	Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima.	X			X	X	X	X	X	X
E2	Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea.	X			X	X	X	X	X	X
E3	Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos.	X	X	X	X	X	X		X	
E4	Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos.	X	X	X		X	X		X	
E6	Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco.	X	X		X	X	X	X	X	X
E8	Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros.	X	X		X	X	X	X	X	X
E9	Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios.	X		X	X	X	X		X	
E10	Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos.	X		X		X	X	X	X	

**7.4 Estructura de la Provincia de Ica**

Es necesario desarrollar una nueva estructura para la provincia de Ica que se aleje de la visión de gestión pública, entendiendo que la provincia está integrada por una gran diversidad de actores. Todos ellos deben ser considerados, ya que se necesita del trabajo en conjunto para lograr que las estrategias retenidas puedan ser implementadas con éxito. Es así que la nueva estructura promoverá el trabajo en conjunto de las empresas privadas, con los centros de educación y las autoridades ediles.

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

Este plan estratégico se ha creado para un horizonte de tiempo de 10 años, cubre el período 2016-2026, pero tiene un enfoque de sostenibilidad en el más largo plazo, pues preserva los diversos recursos naturales para las futuras generaciones. Es necesario conservar la calidad del recurso hídrico y evitar su contaminación, por lo cual se implementarán planes de manejo de desechos líquidos, con plantas de tratamiento para las aguas servidas. Esto va unido con el objetivo de conectar cada vez a más familias a la red de saneamiento de la provincia, mejorando así sus condiciones de salud y, en general, su calidad de vida.

La conservación de los recursos naturales no solo es esencial para el desarrollo agrícola de la provincia, sino también para que crezca la actividad turística. Esto incluye la supervisión del Gobierno provincial para evitar que se continúe con la deforestación y, al mismo tiempo, se incrementen las áreas verdes en todos los distritos que componen la provincia de Ica. La mayoría de los visitantes buscan los parajes naturales y es necesario cuidarlos y conservarlos.

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

La provincia de Ica necesita contar con recurso humano capacitado, cuyas competencias permitan la implementación del presente plan estratégico. La única forma de alcanzar los objetivos de corto y de largo plazo es identificar el perfil de los colaboradores que se requieren, tanto en los entes gubernamentales como en los distintos sectores productivos y de comercio, para luego completar las posiciones con personas que tengan las competencias que se necesitan. De acuerdo con D'Alessio (2015), los perfiles de puestos o de cargos se tienen que realizar considerando los siguientes tipos de competencias:

- **Cognitiva:** Se refiere a la capacidad que se necesita para analizar cierta situación, con una visión holística, lo que demanda capacidad de análisis e interpretación, junto con innovación y creatividad.
- **Emocional:** Los colaboradores tienen que mostrar que poseen madurez emocional, siendo capaces de hacer un análisis objetivo independientemente de intereses personales o de relaciones interpersonales que se hayan desarrollado.
- **Deseo de superación:** Señala la voluntad y la capacidad que se tiene al asumir nuevos riesgos, donde el principal motor o estímulo es el logro de los objetivos de la organización, en paralelo con los objetivos personales.

- Liderazgo: Cada cargo requiere distintos niveles de capacidad de liderazgo, pero sin duda para implementar el presente plan estratégico se necesita que el gerente municipal tenga el liderazgo suficiente para influir en los otros entes.
- Trabajo en equipo: Se busca la obtención de sinergias, donde cada persona aprenda de sus experiencias previas, así como de las experiencias y conocimientos que tienen sus compañeros.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El cambio organizacional se dará como consecuencia de la implementación de este plan estratégico, el cual generará que la provincia de Ica pierda su estabilidad, pues se busca que haya un nuevo pensamiento, junto con distintas formas de realizar las actividades.

Cuando se da un proceso de cambio es porque hay dos tipos de fuerzas: (a) impulsoras, que son aquellas que promueven o empujan el cambio y (b) restrictivas u opositoras, que por el contrario pretenden que la situación actual se mantenga y que, por ende, no se dé ningún cambio (Olguín, 2005).

Comúnmente, las fuerzas impulsoras y las restrictivas se encuentran en equilibrio, por lo que los comportamientos actuales persisten. Pero al implementar el presente planeamiento estratégico se busca lograr un cambio dramático, por lo que es necesario reforzar las fuerzas impulsoras y controlar las opositoras. Para Olguín (2005), la forma de lograr los cambios organizacionales es aplicando tres fases, las cuales se muestran en la Figura 33 y luego se explican a continuación.

## El Proceso de cambio

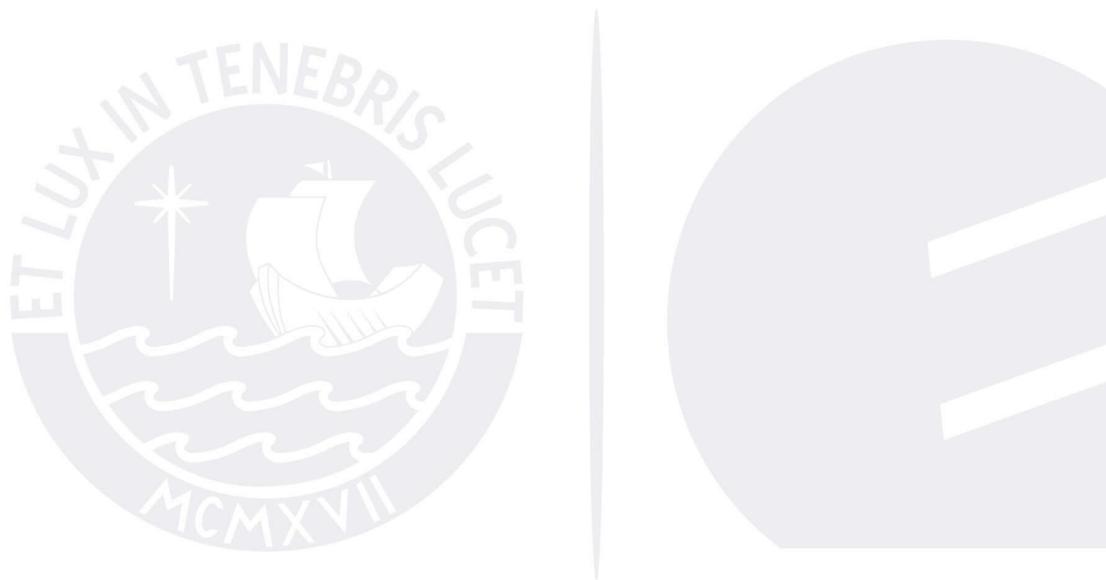


Figura 33. Estructura de la gestión de cambio. Tomado de “Metodologías clásicas de gestión de cambio” (Curso IN-76J), por E. Olgún, 2005, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile (<http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/trabajos/Fernando%20Arenas.doc>).

- **Descongelamiento:** Se empieza por crear en todos los miembros de la organización un sentido de urgencia por lograr el cambio, a partir de la insatisfacción con la situación actual. Al mismo tiempo, se tienen que reforzar aquellas fuerzas que impulsan el cambio, dando a conocer todos los beneficios potenciales.
- **Cambio:** Se da a través de la implementación estratégica, donde se establece una nueva estructura organizacional, con nuevos valores, código de ética y políticas. Dentro de este marco se empiezan a implementar las estrategias, creando planes de acción para cada caso. Es importante motivar la participación de todas las personas, independientemente de su sector económico o del cargo que desempeña.
- **Congelamiento:** Se empiezan a cosechar los éxitos, en la medida en que se logran los objetivos, siendo el momento de buscar estabilidad, fijando la manera en que se realizan las actividades y procesos, lo que se denomina congelar los nuevos comportamientos que se han logrado.

## 7.8 Conclusiones

Se ha propuesto una nueva estructura organizacional, la cual permitirá a la provincia de Ica la implementación de las estrategias retenidas. Para que la implementación sea exitosa es indispensable que se desarrolle una gestión efectiva de los cambios, lo que se logrará siguiendo tres fases o etapas: (a) descongelamiento, (b) cambio y (c) congelamiento de los nuevos comportamientos. Todo se comienza creando en los colaboradores la urgencia por un cambio, es decir, una insatisfacción con la situación actual que se complementa con los potenciales beneficios que se van a obtener. El marco para lograr esto es ser socialmente responsables, manteniendo una conducta ética y preservando los recursos naturales.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton. Esta matriz o tablero constituye una herramienta para el control estratégico, en la cual la visión y las estrategias se transforman en objetivos e indicadores, que se organizan en cuatro perspectivas o dimensiones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera (D'Alessio, 2015). A continuación, se procede a detallar el contenido de cada una de estas perspectivas.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Para alcanzar los objetivos de los clientes y los objetivos financieros que tiene la provincia de Ica es necesario que se desarrollen con excelencia los procesos internos. Para esto es indispensable la capacitación del personal y no solo de los funcionarios gubernamentales, sino de todos los trabajadores y, en especial, de los jóvenes que se encuentran dentro del sistema educativo formal. Es por ello que se proponen indicadores como el porcentaje de la población con educación superior completa y la tasa de matrícula neta en secundaria, entre otros.

#### 8.1.2 Procesos

Los resultados que la provincia de Ica obtendrá, tanto desde la posición de los clientes como desde la perspectiva financiera, son consecuencia directa de sus procesos. Por lo cual es indispensable evaluar los procesos internos, para identificar si existen o no brechas en aspectos como sistemas, personas o procedimientos, que pondrían en riesgo el logro de los objetivos. Para cerrar estas brechas, la provincia de Ica tiene que invertir en el reordenamiento de sus sistemas, así como en la infraestructura que posee, promoviendo la eficiencia en el procesamiento y transporte de los distintos productos. Dentro de los indicadores de procesos que se han diseñado está la cantidad de habitantes por enfermera, la

cantidad de efectivos responsables de garantizar la seguridad y la cantidad de alumnos por maestro en el sistema educativo provincial.

### **8.1.3 Clientes**

De acuerdo con D'Alessio (2015), en esta perspectiva se analiza qué es lo que los clientes necesitan para sentirse satisfechos, reconociendo los segmentos de mercado que se atienden tanto en la actualidad como en el futuro. Dentro de los principales indicadores se considera la satisfacción del cliente, así como la participación que la organización posee en los mercados donde participa y su capacidad para retener clientes. Para la provincia de Ica, dentro de la perspectiva del cliente, se han desarrollado indicadores como el Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Progreso Social y la cantidad de turistas por año.

### **8.1.4 Financiera**

A través de los indicadores financieros se determina si la estrategia que se ha adoptado y su implementación contribuyen o no al progreso financiero económico de la provincia. Los indicadores se relacionan con el aporte del sector manufactura al valor agregado bruto, así como el valor de toda la economía y el gasto promedio por turista.

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

Ha llegado el momento de presentar el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* (BSC), herramienta que sirve para realizar la evaluación o control de la implementación estratégica, siguiendo un proceso estandarizado y objetivo, que se repetirá todos los años hasta el 2026. De las mediciones anuales que se realicen se obtendrán resultados para cada indicador, los cuales se tienen que utilizar para reconocer cuándo no se están logrando las metas, siendo el momento oportuno de adoptar acciones correctivas (D'Alessio, 2015). En la Tabla 38 se presenta este tablero, en el cual se muestran los indicadores que el Gobierno Provincial de Ica tendrá que medir anualmente, cubriendo las cuatro perspectivas descritas anteriormente.

Tabla 38

## Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Ica

Perspectiva	OCP	Indicador	Responsable
Aprendizaje	OCP 1.2	Al 2019, los habitantes de la provincia de Ica, mayores de 25 años, tendrán un promedio de 11.0 años de educación, subiendo a 11.6 años para el 2022 y logrando llegar a 12.5 años de educación en el 2026.	Promedio de años de educación por persona MINEDU
Aprendizaje	OCP 6.2	Dotar de computadoras y conexión a Internet a un 20% de las instituciones de educación pública para el año 2015, subiendo a 35% en el año 2022 y a 60% para el 2026.	Porcentaje de colegios públicos con computadoras y conexión a Internet MINEDU
Aprendizaje	OCP 2.3	Al 2019, el 19.5% de la población tendrá educación superior completa, aumentando a 21% para el 2022 y a 23% en el 2026.	Porcentaje de la población con educación superior completa MINEDU
Aprendizaje	OCP 6.1	Aumentar la cantidad de docentes capacitados en un 5% al año en el período del 2016 al 2026.	Cantidad de docentes capacitados cada año MINEDU
Aprendizaje	OCP 10.3	Capacitar al 80% de la población en manejo de desechos líquidos y cuidado medioambiental para el año 2019, aumentando este porcentaje a 90% en el 2022 y al 100% para el 2026.	Porcentaje de la población capacitada en manejo de desechos MINAM y Gobiernos locales
Cientes	OCP 1.1	La esperanza de vida al nacer aumentará a 80 años en el 2019, creciendo hasta 81 años durante el 2022 y llegando a 82 años para el 2026. En el año 2013, la esperanza de vida al nacer en la provincia de Ica era 79.64 años.	Esperanza de vida al nacer INEI
Cientes	OCP 2.2	El porcentaje de población con acceso a agua potable de fuentes sostenibles se incrementará a 87% en el 2019, subiendo a 89% durante el 2022 y llegando a 92% para el año 2026.	Porcentaje de la población con acceso a fuentes sostenibles de agua potable Gobierno provincial y Gobiernos distritales
Cientes	OCP 6.4	El 60% de todos los niños que asistan a la educación básica pública recibirán al menos una comida completa al día para el año 2019, aumentando al 75% para el 2022 y a 90% en el 2026.	Porcentaje de niños que reciben alimentación en sus escuelas MINEDU
Cientes	OCP 3.1	Incrementar las exportaciones de uva hasta US\$ 870 millones para el 2019, aumentando a US\$ 1,000 millones en el 2022 y hasta US\$ 1,300 millones durante el 2026.	Exportaciones de uva Superintendencia de Administración Tributaria
Cientes	OCP 3.2	Elevar las exportaciones de productos agrícolas en conservas en un 10% al año, empezando en el 2017 y hasta el 2026 inclusive.	Exportaciones de productos agrícolas Superintendencia de Administración Tributaria
Procesos	OCP 2.1	Reducir el número de habitantes por cada enfermera a 325 en el año 2019, para mejorar la calidad de atención, reduciéndolo luego a 280 habitantes para el 2022 y a 226 habitantes por enfermera al 2026.	Habitantes por cada enfermera MINSALUD
Procesos	OCP 4.1	Incrementar la cantidad de carreteras asfaltadas a 950 km para el año 2019, avanzando hasta 1,140 km para el 2022, y llegando a 1,450 km durante el 2026.	Kilómetros de carreteras asfaltadas Gobierno provincial y Ministerio de Transporte y Comunicaciones
Procesos	OCP 4.2	Incrementar la capacidad hotelera de la provincia Ica en 7% anual en el período desde el año 2016 hasta el 2026.	Número de pernoctaciones por año Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Gobierno provincial
Procesos	OCP 5.1	Aumentar la producción de espárragos a 160,000 toneladas para el año 2019, subiendo a 175,000 en el 2022 y llegando a 195,000 en el 2026.	Producción anual de espárragos PRODUCE
Procesos	OCP 5.2	Elevar la producción de pisco en un 6% anual a partir del año 2017 y hasta el 2026.	Producción anual de pisco PRODUCE
Procesos	OCP 6.3	Incrementar la obra civil de infraestructura educativa en un 5% anual, entre los años 2016 y 2022, para luego crecer en 3% desde el 2023 al 2026, medido en metros cuadrados.	Crecimiento en metros cuadrados de la infraestructura educativa MINEDU
Procesos	OCP 8.1	La red vial pavimentada crecerá a 925 km en el 2019, subiendo luego a 1,070 km para el 2022 y a 1,300 km durante el 2026; conociéndose que en 2015 solamente se tenían 760 km pavimentados, lo que equivalía al 21.8% del total.	Red vial pavimentada en kilómetros MTC
Procesos	OCP 8.2	La cantidad de hogares con conexión a Internet llegará a 40% para el 2019, creciendo al 50% en el 2022 y al 60% durante el 2026; partiendo de 26.7% que tenían esta conexión en el año 2015.	Porcentaje de hogares que cuentan con Internet MTC
Procesos	OCP 8.3	Al 2019, el 50% de la población empleada estará en condiciones formales, subiendo al 60% para el 2022 y al 70% en el año 2026; se sabe que durante el 2015, solamente un 38.1% de la población empleada era formal.	Porcentaje de población empleada formal MINTRA
Procesos	OCP 9.1	Reducir el tiempo de trámite de licencia de operación en un día para el año 2019, para lograr una disminución total de tres días entre el 2016 y el 2026.	Tiempo de trámite de licencia de operación Gobiernos locales
Procesos	OCP 9.2	Lograr que la cantidad de días para abrir una empresa en Ica disminuya de 26 a 23 para el 2019, disminuyendo luego a 21 para el 2022 y a 20 durante el año 2026.	Tiempo que demora abrir una empresa SUNAT, SUNARP, Gobiernos locales y ESSALUD
Procesos	OCP 10.1	Instalar 10 nuevas plantas de tratamiento de aguas servidas en el período 2016-2026.	Cantidad de plantas de tratamiento de aguas servidas Ministerio de Desarrollo y MINAM
Procesos	OCP 10.2	Aumentar la red de tuberías de aguas servidas en un 5% anual, a partir del año 2016 hasta el 2026	Incremento en la red de tuberías de aguas servidas Ministerio del Ambiente y Gobiernos locales
Financiera	OCP 1.3	En el año 2019, el ingreso promedio familiar mensual ascenderá a S/1,066, creciendo 7% al año para llegar a S/1,305 en el año 2022 y a S/1,711 para el 2026.	Ingreso promedio mensual de las familias INEI y MINTRA

### 8.3 Conclusiones

La implementación de las estrategias se tiene que iniciar con una nueva estructura organizacional y la gestión del cambio, como se indicó en el capítulo previo. Cuando transcurra un año desde que se inicia la implementación es el momento de utilizar el Tablero de Control Balanceado. Dentro de esta herramienta se presentan indicadores cuantitativos que se tienen que medir cada año, constituyendo una forma de evaluación continua. Los resultados se deben contrastar con los valores esperados, que están plasmados en los objetivos de corto plazo y esta comparación irá indicando si la provincia está en el camino correcto o si, por el contrario, requiere implementar medidas correctivas.



## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Ica

### 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Ica

El análisis competitivo de la provincia de Ica se desarrolla mediante la revisión de los siguientes aspectos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Existen dos tipos de proveedores: por un lado, están las empresas medianas y grandes, que venden semillas y agroquímicos, los cuales tienen poder de negociación de medio a alto, en la medida en que el insumo que vendan sea más escaso. Por otro lado, están los proveedores pequeños con muy poco poder de negociación. Estos usualmente son habitantes de la misma provincia de Ica, ya sean personas naturales o jurídicas.

***Poder de negociación de los compradores.*** Los productos agroindustriales que se producen en la provincia de Ica tienen dos mercados: el nacional y el extranjero. En el caso del mercado nacional, el poder de negociación de los retailers es alto, ya que el espacio en los supermercados es limitado y, por lo tanto, los productores están obligados a ofrecer alta calidad con bajos costos, además deben participar en las promociones que los distribuidores organicen. A nivel de los mercados foráneos, el poder de negociación de los compradores internacionales también es elevado, ya que compran en grandes volúmenes. Se identifica como factor clave para el éxito el alcanzar economías de escala, junto con la alta calidad y el liderazgo en costos.

***Amenaza de los sustitutos.*** Para los productos agroindustriales se tiene como principal sustituto a los bienes agrícolas naturales y especialmente los orgánicos, cuyos beneficios se han estado difundiendo y su consumo crece rápidamente en los mercados

desarrollados. Para competir contra estos productos es importante resaltar los atributos de los bienes que se elaboran en la provincia, con detalle en las etiquetas y empaques.

***Amenaza de los entrantes.*** La amenaza existente podría darse en provincias en donde es elevado o tiene tendencias de crecimiento respecto a la agro exportación. Tal es el caso de las provincias de la sierra como Huancayo y Huánuco, cuya limitación es que hay altas barreras de entrada, principalmente el costo de la tierra y los sistemas de riego si se desea producir en grandes cantidades. También se necesita de una alta inversión para construir la infraestructura de las plantas de procesamiento. Se identifica como factor clave de éxito el encadenamiento o la habilidad para construir cadenas de producción. Estas son indispensables para que los productos lleguen a los mercados de destinos, usando insumos de alto valor nutricional y calidad. Además se ve la importancia de contar con capacidad financiera.

***Rivalidad de los competidores.*** Se cuenta con regiones donde la agro exportación de productos es clave, tales son los casos de La Libertad, Piura y Lambayeque cuyos niveles de exportación y variedad de productos agroexportables está más diversificado. Mientras que la forma como se compite varía de un sector industrial a otro. Es así que en turismo destacan otras regiones como Cusco, mientras que dentro de Ica está la provincia de Chincha.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Ica**

La principal fuente de ventaja competitiva que tiene la provincia de Ica es la tecnificación de sus cultivos y el procesamiento de bienes agrícolas. Sin embargo, todavía la exportación es principalmente de productos sin valor agregado, lo cual ha ido cambiando progresivamente, ya que se elaboran congelados y conservas, que tienen que ser impulsados en los mercados extranjeros. Entonces, se requiere de un encadenamiento con distribuidores en otros países.

Las ventajas competitivas que se han encontrado son las siguientes:

1. Capacidad para la agroindustria, al contar con tecnología de punta, que ha sido adquirida e implementada por las principales empresas. Además, se tienen equipos de colaboradores formados, brindando empleos formales.
2. Servicios de transporte y de logística, lo que permite la exportación de distintos bienes, y se asocia con la cercanía al principal puerto y aeropuerto del país. La infraestructura vial de la provincia permite que el transporte terrestre sea eficiente y rápido, preservando las condiciones de los productos.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Ica**

De acuerdo con el análisis de la provincia de Ica, se pueden generar dos clústeres que promuevan el desarrollo de las principales actividades económicas de la zona:

- Clúster en la industria del turismo: Se desarrollará en base a acciones conjuntas de las empresas privadas del sector, empresas de sectores relacionados, los Gobiernos distritales y el Gobierno provincial. Ica está convenientemente ubicada muy cerca de la ciudad de Lima, permitiendo la visita durante fines de semana o feriados. Además, ofrece hermosos paisajes naturales y la opción de conocer los viñedos. Para lograr que estos factores se conviertan en una ventaja competitiva, se requiere apreciar estos recursos naturales y mejorar la infraestructura vial y turística, diseñando actividades recreativas para los turistas.

Para que el clúster turístico sea competitivo, es imprescindible contar con la participación de las empresas de restaurantes, escuelas de formación de personal técnico y profesional, servicios de salud confiables y afiliados a los sistemas internacionales de seguros, empresas eficientes de transporte de turistas, un sistema de información turística y de seguridad que transmita confianza a los visitantes para que disfruten de su experiencia en la provincia de Ica.

- Clúster de la agroindustria: Alberga a los productores, así como a los procesadores. Se suman además los proveedores de insumos y los distribuidores, que permitirán que los productos de la provincia lleguen a los consumidores finales. Este clúster lo completan entidades gubernamentales, encargadas de realizar el encadenamiento, así como de brindar capacitación y tecnificación a los agricultores. También se requiere del apoyo de entidades financieras que presten fondos para adquirir los insumos, permitiendo ampliar la capacidad instalada. Este clúster tendrá un impacto positivo en casi todos los habitantes de la provincia.

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

Los principales aspectos estratégicos son los siguientes: (a) desarrollo del turismo receptivo, (b) gestión medio ambiental, (c) desarrollo de las competencias del recurso humano, (d) desarrollo de infraestructura vial y (e) formalización de todos los productores y prestadores de servicios.

#### **9.5 Conclusiones**

En la actualidad, la provincia de Ica presenta muy pocas ventajas competitivas, pero con la implementación de este plan estratégico se desarrollarán más en el transcurso de los próximos 10 años. Para ello es indispensable la formación continua del recurso humano para desarrollar sus competencias. Esta será la base y debe estar acompañada de la expansión de servicios y principalmente de infraestructura. Entonces, el desarrollo de ventajas competitivas solo se dará con el trabajo conjunto de pobladores, empresarios y entidades gubernamentales.

## Capítulo X: El Plan Estratégico Integral

### 10.1 Introducción

En la Tabla 39 se observa el Plan Estratégico Integral de la provincia de Ica. Esta herramienta se ha preparado para comprobar que existe una alineación desde la visión hasta la estructura organizacional. Se visualiza como los objetivos de largo plazo están relacionados con la visión y con los intereses de la organización, así como existen objetivos de corto plazo para cada uno de los de largo plazo. Al final se listan los recursos necesarios para lograr estos objetivos y corresponde a la municipalidad de la provincia garantizar que estén disponibles.

### 10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales del presente plan estratégico son las siguientes:

- Se desarrolló un análisis externo o del entorno y al describirlo se identificaron las siguientes oportunidades: (a) crecimiento económico, que permite mejoras en la capacidad adquisitiva, (b) incremento de las inversiones, producto de la buena imagen económica del país; (c) demanda internacional y nacional de productos hidrobiológicos, y (d) promoción de turismo cultural y gastronómico, entre otros.
- El mismo análisis externo reveló las siguientes amenazas para la provincia de Ica: (a) inversión baja en sector educación, (b) falta de promoción en investigación, desarrollo y emprendimiento; (c) desaceleración económica, y (d) restricciones presupuestarias, entre otras.
- También se llevó a cabo un análisis interno, con el que se encontraron las fortalezas y las debilidades de la provincia de Ica. Entre las fortalezas destaca el potencial de desarrollo comercial y la presencia de centros turísticos y culturales. En cambio, entre las debilidades se tiene el bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial, y el crecimiento desorganizado.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral para la Provincia de Ica

Visión												
Al 2026, la provincia de Ica será la tercera provincia competitiva del Perú después de las provincias de Lima y Callao con un Índice de Desarrollo Humano - IDH de 0.8, un Índice de Desarrollo Social -IDS de 70, y un producto bruto interno - PBI per cápita superior a S/ 40,000, con una economía diversificada que se basará en el turismo, la producción y exportación de pisco y la agro exportación con facilidad para hacer negocios, logrando el uso sostenible de sus recursos, con inclusión y equidad, mejorando las condiciones de vida de toda la población.												
Objetivos de largo plazo												
Principios cardinales												
Influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de los enemigos												
Políticas												
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	OLP 10	Políticas	
<p><b>Intereses organizacionales</b></p> <p>1. Mejoras en las condiciones de vida de la población. 2. Desarrollo del turismo. 3. Desarrollo de la agroexportación. 4. Uso sostenible de los recursos. 5. Inclusión y equidad</p> <p>La provincia de Ica tendrá un Índice de Desarrollo Humano de 0.6580 al 2026</p> <p>El Índice de Progreso Social de la provincia de Ica subirá a 75.00 en el 2026</p> <p>Recibir a 1'000,000 turistas extranjeros en el año 2026</p> <p>La manufactura representará el 25% del valor agregado bruto de la provincia en el 2026</p> <p>Al 2026, elevar el porcentaje de población adulta con educación superior completa a 90%</p> <p>Al 2026, las exportaciones totales de la provincia de Ica ascenderán a S/ 3,400 millones</p> <p>En el 2026 se producirán 450,000 TM de productos de pescado con valor agregado. Al 2015, la producción de harina de pescado fue de 234,041 TM</p> <p>Para el 2026, la provincia de Ica se ubicará entre las dos primeras posiciones del Índice de Competitividad Regional, conociéndose que en el año 2016 tuvo el cuarto puesto</p> <p>Al 2026, reducir el costo de abrir una empresa a 7.5% del ingreso per cápita, partiendo del 9.8% que había a nivel nacional en el 2016, considerando que no se tenían cifras para la provincia</p> <p>Lograr una penetración del 98% en la red de saneamiento para el año 2026, tomando como base el 88.2% que se tenía en la provincia en 2015</p>												
<p><b>Misión</b></p> <p>La provincia de Ica busca en todas sus acciones alcanzar el desarrollo humano sostenible, sustentado en una organización moderna, concertadora y participativa, con un ambiente de negocios que atraiga inversiones nacionales y extranjeras, con recursos humanos calificados que planifican sus actividades en forma articulada para implementar, ejecutar proyectos integrales y prestar servicios públicos con calidad y calidez que generen mejores condiciones de vida de la población</p>												
E1	Penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima	X	X	X		X						P1: Promover la colaboración entre instituciones. P4: Promover los emprendimientos. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P7: Fomentar la cultura y los deportes. P8: Digitalizar las entidades. P9: Embellecer la ciudad
E2	Penetrar en el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, Estados Unidos y la Unión Europea	X	X	X		X						P1: Promover la colaboración entre instituciones. P4: Promover los emprendimientos. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P7: Fomentar la cultura y los deportes. P8: Digitalizar las entidades. P9: Embellecer la ciudad
E3	Crear productos en conserva para el mercado nacional e internacional, a partir de espárragos	X	X		X	X	X					P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Preservar el medio ambiente. P3: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P4: Promover los emprendimientos. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P8: Digitalizar las entidades
E4	Integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos	X	X		X	X	X				X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Preservar el medio ambiente. P3: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P4: Promover los emprendimientos. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P7: Fomentar la cultura y los deportes. P8: Digitalizar las entidades. P9: Embellecer la ciudad
E6	Penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco	X	X	X		X						P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Preservar el medio ambiente. P4: Promover los emprendimientos. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P7: Fomentar la cultura y los deportes. P8: Digitalizar las entidades. P9: Embellecer la ciudad
E8	Desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros	X	X	X		X						P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Preservar el medio ambiente. P4: Promover los emprendimientos. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P7: Fomentar la cultura y los deportes. P8: Digitalizar las entidades. P9: Embellecer la ciudad
E9	Crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios	X	X	X	X	X	X	X		X		P1: Promover la colaboración entre instituciones. P3: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P4: Promover los emprendimientos. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P8: Digitalizar las entidades
E10	Hacer alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura turística y productiva en general						X	X		X		P1: Promover la colaboración entre instituciones. P3: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P7: Fomentar la cultura y los deportes. P8: Digitalizar las entidades
E12	Crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos	X	X			X				X		P1: Promover la colaboración entre instituciones. P3: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P4: Promover los emprendimientos. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P8: Digitalizar las entidades
E14	Crear alianzas entre las universidades locales y las mejores a nivel nacional, para transferencia de conocimientos y de tecnología, así como formación de catedráticos						X	X		X	X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P3: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P5: Fomentar la innovación. P6: Formalizar las actividades económicas. P7: Fomentar la cultura y los deportes. P8: Digitalizar las entidades
Objetivos de corto plazo		<p>OCP 1.1: La esperanza de vida al nacer aumentará a 80 años en el 2019, creciendo hasta 81 años durante el 2022, y llegando a 82 años para el 2026</p> <p>OCP 1.2: Al 2019, los habitantes de la provincia de Ica, mayores de 25 años, tendrán un promedio de 11.0 años de educación, subiendo a 11.6 años para el 2022 y logrando llegar a 12.5 años de educación en el 2026</p> <p>OCP 1.3: En el año 2019, el ingreso promedio familiar mensual ascenderá a S/ 1,066, creciendo 7% al año para llegar a S/ 1,305 en el año 2022 y a S/ 1,711 para el 2026</p> <p>OCP 2.1: Reducir el número de habitantes por cada enfermera a 325 en el año 2019, para mejorar la calidad de atención, reduciéndolo luego a 280 habitantes para el 2022 y a 226 al 2026</p> <p>OCP 2.2: El porcentaje de población con acceso a agua potable de fuentes sostenibles se incrementará a 87% en el 2019, subiendo a 89% durante el 2022 y llegando a 92% para el año 2026</p> <p>OCP 2.3: Al 2019, el 19.5% de la población tendrá educación superior completa, aumentando a 21% para el 2022 y a 23% en el 2026</p> <p>OCP 3.1: Incrementar la cantidad de carreteras asfaltadas a 950 km para el año 2019, avanzando hasta 1,140 km para el 2022, y llegando a 1,450 km durante el 2026</p> <p>OCP 3.2: Incrementar la capacidad hotelera de la provincia Ica en 7% anual en el período desde el año 2016 hasta el 2026.</p> <p>OCP 4.1: Aumentar la producción de espárragos a 160,000 toneladas para el año 2019, subiendo a 175,000 en el 2022 y llegando a 195,000 en el 2026</p> <p>OCP 4.2: Elevar la producción de pisco en un 6% anual a partir del año 2017 y hasta el 2026</p> <p>OCP 5.1: Aumentar la cantidad de docentes capacitados en un 5% al año en el período del 2016 al 2026</p> <p>OCP 5.2: Dotar de computadoras y conexión a Internet a un 20% de las instituciones de educación pública para el año 2015, subiendo a 35% en el 2022 y a 60% para el 2026</p> <p>OCP 5.3: Incrementar la obra civil de infraestructura educativa en un 5% anual, entre los años 2016 y 2022, para luego crecer en 3% desde el 2023 al 2026, medido en metros cuadrados</p> <p>OCP 5.4: El 60% de todos los niños que asistan a la educación básica pública recibirán al menos una comida completa al día para el año 2019, aumentando al 75% para el 2022 y a 90% en el 2026</p> <p>OCP 6.1: Incrementar las exportaciones de uva hasta US\$ 870 millones para el 2019, aumentando a US\$ 1,000 millones en el 2022 y hasta US\$ 1,300 millones durante el 2026</p> <p>OCP 6.2: Elevar las exportaciones de productos agrícolas en conservas en un 10% al año, empezando en el 2017 y hasta el 2026 inclusive</p> <p>OCP 6.3: Incrementar el área cultivada a 280,400 hectáreas en el 2019, avanzando a 301,900 para el 2022 y finalmente llegando a 333,300 hectáreas para el 2026; para lograr esto se parte de 254,000 hectáreas cultivadas en el año 2015</p> <p>OCP 6.4: Un 93% de las tierras cultivadas en la provincia de Ica tendrán sistema de riego en el 2019, subiendo a 94.5% para el 2022 y a 96% en el 2026; conociéndose que en el 2015 la cobertura de irrigación era 91.3%</p> <p>OCP 7.1: Aumentar la cantidad de toneladas de pesca marina desembarcada en 5% al año, durante el período del 2016 al 2026</p> <p>OCP 7.2: Elevar la capacidad instalada para el procesamiento de harina de pescado en 6% anual, desde el año 2016 hasta el 2026</p> <p>OCP 8.1: La red vial pavimentada crecerá a 925 km en el 2019, subiendo luego a 1,070 km para el 2022 y a 1,300 km durante el 2026; conociéndose que en 2015 solamente se tenían 760 km pavimentados, lo que equivalía al 21.8% del total</p> <p>OCP 8.2: La cantidad de hogares con conexión a Internet llegará a 40% para el 2019, creciendo al 50% en el 2022; partiendo de 26.7% que tenían esta conexión en el año 2015</p> <p>OCP 8.3: Al 2019, el 50% de la población empleada estará en condiciones formales, subiendo al 60% para el 2022 y al 70% en el año 2026; se sabe que durante el 2015, solamente un 38.1% de la población empleada era formal</p> <p>OCP 9.1: Reducir el tiempo de trámite de licencia de operación en un día para el año 2019, para lograr una disminución total de tres días entre el 2016 y el 2026</p> <p>OCP 9.2: Lograr que la cantidad de días para abrir una empresa en Ica disminuya de 26 a 23 para el 2019, disminuyendo luego a 21 para el 2022 y a 20 durante el año 2026</p> <p>OCP 10.1: Instalar 10 nuevas plantas de tratamiento de aguas servidas en el período 2016-2026</p> <p>OCP 10.2: Aumentar la red de tuberías de aguas servidas en un 5% anual, a partir del año 2016 hasta el 2026</p> <p>OCP 10.3: Capacitar al 80% de la población en manejo de desechos líquidos y cuidado medioambiental para el año 2019, aumentando este porcentaje a 90% en el 2022 y al 100% para el 2026</p>										
Indicadores		Indicadores										
Objetivos de corto plazo		Objetivos de corto plazo										
Código de ética		Código de ética										
Vocación de servicio, identidad con la provincia de Ica e innovación y creatividad institucional		Vocación de servicio, identidad con la provincia de Ica e innovación y creatividad institucional										

Se propone una nueva estructura donde se unan todos los actores de la provincia de Ica, saliendo de una visión enfocada solamente en la gestión pública. El desarrollo solo se puede lograr si los empresarios se unen a las autoridades, participando activamente en las cámaras y contribuyendo al desarrollo del recurso humano y a la educación de niños y jóvenes

Los recursos que se necesitan son infraestructura vial, de telecomunicaciones, educativa y de salud. Adicionalmente se necesita maquinaria y equipos. Pero lo principal es el recurso humano, con la gestión de conocimientos y sistemas que permitan el procesamiento de datos

- A partir de las ventajas competitivas que se tienen, se ha identificado un potencial clúster de turismo, en el que actúan empresas hoteleras, restaurantes, centros vinícolas, productores de pisco de manera artesanal, operadores de turismo y transportistas. Estos pueden trabajar en unión con personal del Gobierno provincial y del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Las estrategias que se implementarán son las que siguen: (a) penetrar en el mercado de turismo doméstico proveniente de Lima, (b) desarrollar el mercado de turismo internacional proveniente de América Latina, (c) crear productos en conserva para el mercado nacional, a partir de espárragos; (d) integrarse verticalmente al crear redes de riego y de abastecimiento de agua para cultivos, (e) penetrar el mercado nacional con la ruta del pisco, (f) desarrollar rutas de turismo de aventura natural para nacionales y extranjeros, (g) crear una incubadora empresarial en la ciudad de Ica, para atender a estudiantes universitarios; y (h) crear laboratorios de cómputo municipales en todos los distritos.

Con estas estrategias se lograrán los siguientes objetivos de largo plazo, los cuales están totalmente alineados con la visión que se creó para la provincia de Ica al 2026: (a) se tendrá un Índice de Desarrollo Humano de 0.80; (b) el Índice de Progreso Social subirá a 75.00, (c) recibir a un millón de turistas extranjeros en el año, (d) la manufactura representará el 25% del valor agregado bruto de la provincia, (e) elevar el porcentaje de población adulta con educación secundaria completa a 90%, (f) las exportaciones totales de la provincia de Ica ascenderán a S/ 3,400 millones, y (g) se producirán 450,000 TM de harina de pescado.

- Los objetivos de largo plazo que se han mostrado obedecen a la siguiente visión: al 2026, la provincia de Ica habrá mejorado las condiciones de vida de su

población, al contar con una economía diversificada que se basa en el turismo y la agroexportación, haciendo uso sostenible de sus recursos con inclusión y equidad.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se desprenden para la provincia de Ica son las siguientes:

1. Implementar el presente plan estratégico el cual debe estar bajo la dirección y supervisión del gobierno municipal de Ica.
2. Desarrollar e implementar proyectos (investigaciones científicas, ideas de negocios, iniciativas tecnológicas) que incentiven el incremento de la inversión en educación y que eleven el nivel de exigencia de los institutos y universidad de la provincia de Ica pues el desempeño académico que muestra es aun básico.
3. Diseñar e implementar mecanismos (incentivos tributarios, periodos de gracias, generación de alianzas comerciales) para atraer inversión privada que permita invertir en las empresas locales o generar nuevas empresas pues en la actualidad las empresas son demasiado dependientes de los ciclos económicos, mayor inversión facilitaría la diversificación y reduciría esta dependencia.
4. Coordinar con el gobierno municipal la creación de clústers para aprovechar el potencial empresarial aun no desarrollado de la provincia, se sugieren las siguientes tres opciones: (a) clúster de turismo; que concentre y permita ofrecer tarifas competitivas a hoteles, restaurantes, agencias de viaje y empresas de transporte; (b) clúster de productores agrícolas; que genera ferias locales para atraer a compradores y consumidores nacionales, y participe continuamente en ferias internacionales para atraer compradores extranjeros y que posiciones a los productos de la región como productos de primer nivel empezado con la Uva y el esparrago; y (c) Cluster del pisco, que permita posicionar y convertir al pisco en el principal licor nacional mediante el fortalecimiento del festival de la Vendimia de Ica que atraiga turistas extranjeros y que se convierte en un ventana estratégica

para esta bebida, y las generación de alianzas entre productores para que puedan producir mayores volúmenes y de mayor calidad que puedan ser vendidos en el extranjero especialmente en Europa y Estados Unidos y así quitarle terreno al Pisco Chileno.

5. Contratar los servicios de un equipo Consultor que complemente y continúe los hallazgos obtenidos en la presente investigación, y que proponga estudios de desarrollo económico, social y tecnológico de la provincia de Ica.

#### 10.4 Futuro de la Provincia de Ica

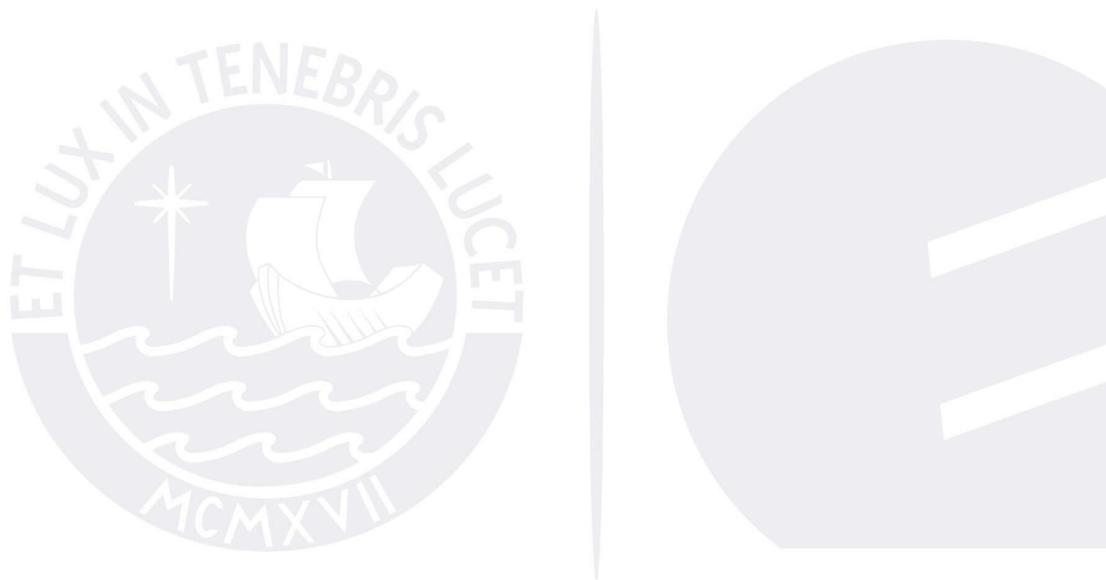
A través de la implementación del presente plan estratégico se espera que la calidad de vida de los habitantes de la provincia de Ica mejore, lo cual se comprobará con la elevación del Índice de Progreso Social y el Índice de Desarrollo Humano, alcanzando las cifras que se presentan en la Tabla 40. Esto será posible al mejorar la infraestructura escolar, estimulando que los alumnos permanezcan dentro del sistema educativo, con acceso a tecnología e incentivando la investigación. La educación se complementará con mejoras en el sistema de salud, al dotar a la provincia de mayor cantidad de profesionales en esta área, lo cual redundará en mayor rapidez en la atención.

Tabla 40

*Comparación de la Situación Actual versus la Situación Futura*

Factor	Situación	
	Actual	Futura
Índice de Desarrollo Humano	0.561	0.800
Índice de Progreso Social	65.01	70
Turistas extranjeros	189,200	1'000,000
Aporte de la manufactura al valor agregado bruto	22.40%	25%
Población adulta con educación secundaria completa	77.73%	90%
Exportaciones totales	S/ 1,185 millones	S/ 3,400 millones
Producción de harina de pescado	234,041 TM	450,000 TM

La provincia de Ica crecerá económicamente al desarrollar dos actividades principales. Por un lado, se verá beneficiado el turismo, al fortalecer los circuitos e integrando a distintos actores para dar un servicio integral a los visitantes. El otro sector es la agroindustria, que necesita de cultivos eficientes como el espárrago y la uva, junto con procesos productivos, para convertir esta materia prima en congelados, conservas o pisco, entre otros productos.



## Referencias

- Andean Adventure. (2009, 28 de junio). Departamento de Ica [Mensaje en un blog].  
Recuperado de <http://departamento-de-ica.blogspot.pe/2009/06/departamento-de-ica-ubicacion.html>
- Arellano Marketing. (2017). *Estudio nacional del consumidor peruano*. Lima, Perú: Autor.
- Arias, R. (2013). *Informe sobre desarrollo humano: Perú 2013*. Lima, Perú: PNUD.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Caracterización de la región Ica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016c). *Ica: Síntesis de actividad económica*.  
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2016/sintesis-ica-02-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016d). *BCRPdata*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01277PRA/html/2000/2015/>
- Cámara de Comercio de Ica. (2016). *Sobre la CCI*. Recuperado de <http://www.camaraica.com/contenido?region=sobre%20la%20cci&page=mision-y-vision>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Decreto Supremo 009-2009. Medidas de Ecoeficiencia para el Sector Público. Ministerio del Ambiente (2009).

Economist Intelligence Unit. (2016). *Índice de ciudades verdes de América Latina. Una evaluación comparativa del impacto ecológico de las principales ciudades de América Latina*. Munich, Alemania: Siemens.

Fallo fue victoria simbólica para Perú, según The Economist. (2014, 31 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/fallo-fue-victoria-simbolica-peru-segun-the-economist-noticia-1706501>

Global Firepower. (2016). *Countries ranked by military strength*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno anuncia primeras capturas bajo el nuevo sistema de recompensas (2016, 10 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/gobierno-anuncia-primeras-capturas-bajo-nuevo-sistema-recompensas-2167511>

Hyden, G., Court, J., & Mease, K. (2003). *The bureaucracy and governance in 16 developing countries* (Discussion Paper N° 7). Recuperado de <http://www.odi.org.uk/resources/download/3141.pdf>

Ica en Línea. (2015, 08 de setiembre). Desde el viernes 10 colegio itinerante recorrerá varias localidades de Ica. *Icaenlinea.pe*. Recuperado de <http://www.icaenlinea.pe/noticias/ciencia-y-tecnologia/08/09/2015/desde-el-viernes-10-colegio-itinerante-recorrera-varias>

Indecopi promueve registro de marcas entre agricultores de Piura y el Vraem (2015, 03 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/indecopi-promueve-registro-marcas-entre-agricultores-piura-y-vraem-2141829>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Economía*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Estadísticas sectoriales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Medio ambiente*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). *Producto bruto interno trimestral*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016f). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016g). *Sociales*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de competitividad regional – INCORE 2016*. Lima, Perú: Autor.

International Trade Centre. (2016). *Trade map: Total all products*. Recuperado de [http://trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Inversión en investigación y desarrollo en el Perú subiría en US\$500 millones al 2016. (2015, 27 de febrero). *Gestión*, p. 9.

Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). *Gestión*, p. 13.

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 29325. Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental. Congreso de la República del Perú (2009).

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente del Gobierno de España (2012)

Informe País 2012 Francia. Recuperado de

[http://www.mapama.gob.es/es/ministerio/funciones-estructura/organizacion-organismos/Francia.\\_IP-2012\\_-\\_Texto\\_completo\\_tcm7-311640.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/ministerio/funciones-estructura/organizacion-organismos/Francia._IP-2012_-_Texto_completo_tcm7-311640.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2012, diciembre). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Transparencia económica. Consulta amigable*.

Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActPr oy>

Municipalidad Provincial de Ica. (2011a). *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Ica 2011-2021*. Recuperado de

[http://muniica.gob.pe/transparencia/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20CONCERTADO%20DE%20LA%20PROVINCIA%20DE%20ICA%202011%20-%202021\\_002.pdf](http://muniica.gob.pe/transparencia/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20CONCERTADO%20DE%20LA%20PROVINCIA%20DE%20ICA%202011%20-%202021_002.pdf)

Municipalidad Provincial de Ica. (2011b). *Plan estratégico integral de la provincia de Ica*.

Recuperado de

[http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011\\_2014](http://www.muniica.gob.pe/transparencia/PEI%20COMPLETO%202011_2014)

Municipalidad Provincial de Ica. (2014). *Historia de Ica*. Recuperado de

<http://muniica.jimdo.com/historia-de-ica/>

Municipalidad Provincial de Ica. (2016a). *Ica y sus distritos*. Recuperado de

<http://www.muniica.gob.pe/index.php/ciudad/ica-y-sus-distritos>

Municipalidad Provincial de Ica. (2016b). *Organigrama*. Recuperado de

<http://www.muniica.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama>

Olguín, E. (2005, junio). *Metodologías clásicas de gestión del cambio* (Curso IN-76J).

Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de

<http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/trabajos/Fernando%20Arenas.doc>

Para PPK el reto es resolver los conflictos: cuántos son y dónde están. (2016, 08 de agosto).

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/ppk-reto-resolver-conflictos-cuantos-son-y-donde-estan-2167223>

Perú es la cuarta fuerza militar de América del Sur. (2015, 08 de abril). *La Razón*.

Recuperado de <http://larazon.pe/politica/20005-peru-es-la-cuarta-fuerza-militar-de-america-del-sur.html/>

Perú es líder en programas sociales de América Latina (2016, mayo). *El Peruano*, p. 8.

Perú Top Tours. (s.f.). *Mapa del departamento de Ica*. Recuperado de

<http://www.perutoptours.com/index10icmap.html>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

Producción de pisco marcó récord histórico de 9.5 millones de litros. (2016, 05 de febrero).

*Gestión*, p. 12.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Reducción de la pobreza*.

Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/povertyreduction/overview.html>

Proinversión. (2016a). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>

Proinversión. (2016b). *Ubicación geográfica*. Recuperado de

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

PromPerú. (2016). *Ranking de países*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)

Riesgo país de Perú subió cuatro puntos básicos a 2.51 puntos porcentuales (2016, 08 de enero). *Gestión*, p. 10.

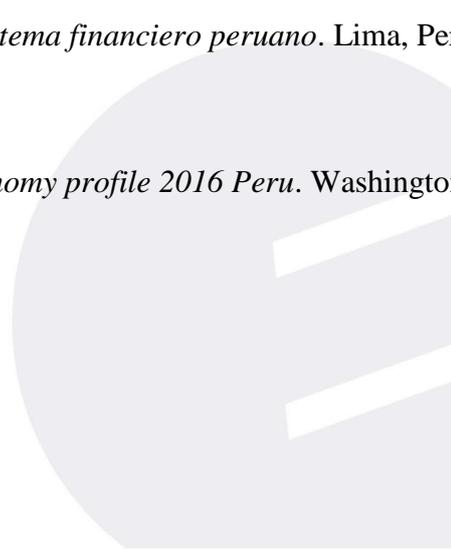
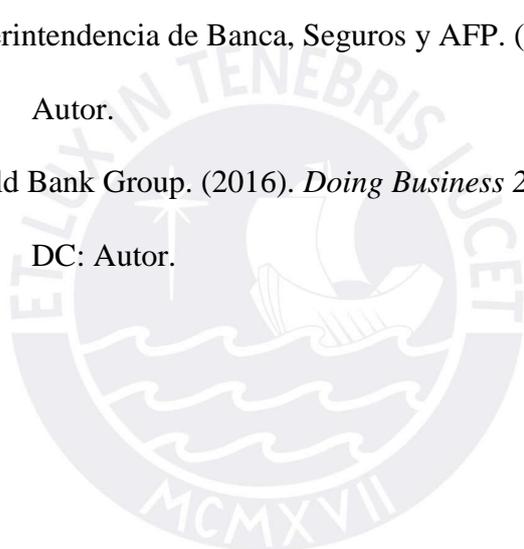
Schawb, K. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Semana Económica. (2016, 03 de febrero). El Perú retrocedió tres posiciones en Índice de Percepción de la Corrupción. *Semanaeconomica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/sector-publico/178332-el-peru-retrocedio-tres-posiciones-en-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016). *Sistema financiero peruano*. Lima, Perú:

Autor.

World Bank Group. (2016). *Doing Business 2016. Economy profile 2016 Peru*. Washington DC: Autor.



## Apéndice

Nombre: José Moquillaza Risco

Cargo: Gerente General

Organización: Pisco Inquebrantable

Fecha: 07 de noviembre de 2016

1. En su opinión, ¿cuáles son los principales atributos o factores de competitividad que presenta la provincia de Ica?

—Condiciones naturales que en realidad son ventajas comparativas: suelo y clima, que trae luminosidad extrema. Para la logística, lo principal es la cercanía al gran mercado capitalino y que, además, le brinda conectividad por puertos y aeropuerto.

2. ¿De qué manera apoya el Gobierno provincial el desarrollo de los empresarios de la provincia? ¿Este apoyo es válido para todos los sectores o beneficia a alguna industria en particular?

—Que yo sepa de ninguna forma, no pueden con las labores básicas y no se proyectan a otros campos importantes. Su única forma de acercamiento es festiva, es decir, mediante pequeñas fiestas o en mini ferias comerciales.

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan con las entidades gubernamentales?

—Reuniones directas a pedido de partes y a través de la Cámara de Comercio de Ica.

4. ¿Están los empresarios de la provincia de Ica organizados o agrupados?

—No lo suficiente, debería haber más gremios sectoriales activos y la PYME.

5. ¿Qué industrias se desarrollan actualmente y cuáles se pueden desarrollar a futuro en la provincia?

—La agricultura, la pesca, el turismo, la minería y a futuro los *call centers*, la informática, la logística y el turismo de alto nivel.

6. ¿Qué requieren los empresarios de la provincia de Ica para mejorar sus operaciones?

—Son muchas las áreas que hay que mejorar de manera urgente. Lo primero es la seguridad. También es necesario construir más infraestructura, mejorar la justicia y la educación que brindan las universidades, porque todas son pésimas.

7. ¿En qué áreas se necesita mayor inversión?

8. —En las áreas problemáticas como son seguridad, educación e infraestructura.

9. ¿Las empresas que operan en la provincia de Ica tienen acceso a tecnología de punta?

¿Qué tecnología utilizan y cuál requieren?

—Las grandes empresas funcionan como enclaves, porque tienen todos los adelantos y tecnología de punta, pero no es una información que se conozca y no son compartidos. Hay una gran desigualdad tecnológica que en tiempos actuales resulta excluyente.

10. En cuanto al recurso humano disponible en la zona, ¿está capacitado?, ¿tiene las habilidades que se requieren?, ¿cómo se han formado?

—Las personas locales son buenas y trabajadoras, pero en las universidades se contaminan con profesionales rezagados, micro corrupción y falta de amor a la investigación. Como resultado, las personas son muy operativas y se hace necesario traer profesionales de otros orígenes porque cuentan con mayores conocimientos (finanzas, inglés), una visión estratégica y, fundamentalmente, manifiestan una actitud distinta.

11. Desde el punto de vista financiero, ¿cuáles son las industrias más rentables de la provincia de Ica? (la pregunta se refiere específicamente a industrias no a empresas) ¿Qué han hecho esas industrias para ser las más rentables? Aproximadamente, ¿qué tasas de rendimiento alcanzan?

—En el caso de la minería, presenta bajos costos, pero está sujeta a los precios internacionales. Por otro lado, la agricultura cuenta con una selección de cultivos de alto precio, pero existe un alto consumo de agua. Finalmente, la pesca es una labor extractiva con cuotas asignadas. Todas estas industrias pasan el 40% de margen de contribución,

pero no existe una proyección estructurada hacia las autoridades y viceversa. Recién el mecanismo de obras por impuestos ha generado vasos comunicantes, pero es por el provecho de acceder a un beneficio tributario, no por ser un gesto de agradecimiento.

