

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Región Ica

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Carlos Alonso Arbulú Paucar

Gonzalo Ernesto Castro Wong

Christian José Córdova Rojas

Ronnie Jonathan Ramos Taype

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, agosto 2018

Agradecimientos

Agradecemos especialmente a nuestro querido profesor Juan Manuel Aguilar por compartir con nosotros los conocimientos y pautas necesarias para culminar exitosamente este plan estratégico de la Región Ica.

Dedicatorias

A Sandra, Lucía, al bebé que viene en camino y a Dobby; ya que mi motivación se basa en el amor que siento por ellos.

Para Ursula y Alía, fuente de inspiración y razón de vida.

A mi padre y a mi madre, mis principales ejemplos de actitud y fortaleza.

A mi hijo, a mi novia y a mis padres, por las grandes enseñanzas de vida que me brindan y porque son la motivación para alcanzar las metas trazadas en lo personal y profesional.

Carlos Arbulú

Gonzalo Castro

Christian Córdova

Ronnie Ramos

Resumen Ejecutivo

Ica es una de las regiones peruanas con mayor crecimiento y desarrollo en los últimos 30 años. Los indicadores económicos, sociales, demográficos y culturales lo demuestran. De la misma manera la Región Ica busca que esta bonanza se mantenga en el futuro y que el crecimiento siga igual de sostenido o incluso sea mayor. Para lograr esto, la Región Ica se ha basado en 4 pilares económicos fundamentales: (1) la industria extractiva a través del gas licuado de petróleo que viene de la Región Cusco y del hierro que es extraído de Marcona; (2) la industria de la manufactura que recae en la exportación agroindustrial y de prendas de algodón; (3) la industria agropecuaria que lidera el país con productos como el espárrago, la palta, uva, mangos, arándanos, entre muchos otros; (4) finalmente, la pesquería, que está fortalecida por el aporte en harinas y conservas de pescado.

El objetivo del presente plan estratégico es determinar la situación actual de la Región Ica y cuál será su situación en 10 años (Propuesta 2027), y en base a este diagnóstico poder establecer objetivos a largo plazo y que a través de estrategias claras y medibles se pueda llegar a esta situación futura esperada. La región Ica se encuentra ubicada estratégicamente en el centro de la costa peruana con salida al mar, con una población con mano de obra calificada y semi calificada atractiva para el inversionista; cercanía vía terrestre con Lima y muy pronto con toda la nación e incluso internacionalmente con la construcción del aeropuerto internacional de Pisco; tierras agrícolas muy fértiles a pesar de encontrarse en el desierto con tecnología de riego moderna; excelente clima todo el año, entre muchas otras fortalezas. La propuesta del plan estratégico será potenciar aquellas industrias en las que Ica es líder y que son las más rentables como la exportación de espárrago y palta, pero también activar (bajo un sustento de rentabilidad) la industria del turismo, sobre todo el de aventura en la región, el cual no sólo es muy rentable, sino que traerá beneficio sostenible a toda la región.

Abstract

Ica is one of the Peruvian regions with the highest growth and development in the last 30 years. The economic, social, demographic and cultural indicators prove it. In the same way the Ica region seeks that this bonanza is sustainable in the future and that growth continues in a sustained way or even greater. To achieve this, the Ica region has been based on 4 fundamental economic pillars: (1) The extractive industry through the liquefied petroleum gas that comes from the Cusco region and the iron extracted from Marcona. (2) The manufacturing industry that relies on the agroindustry exports and cotton garments. (3) The agricultural industry that leads the country with products such as asparagus, avocado, grapes, mangoes, blueberries, among many others. (4) Finally, the fishery, which is strengthened by the contribution in fish flour and canned fish.

The objective of this strategic plan is to determine what is Ica today and how we want it to be in 10 years (Proposal 2027), and based on this diagnosis or current photo, establish long-term objectives that through clear and measurable strategies can reach this expected future situation. The Ica region has everything to make this a reality: it is strategically located in the center of the Peruvian coast with access to the sea, with a population of skilled and semi-skilled labor attractive to investors, close by land to Lima and very soon with the whole nation and even internationally with the construction of the international airport of Pisco, very fertile agricultural land despite being in the desert with modern irrigation technology, excellent weather all year round, among many other fortresses. The proposal of the strategic plan will be to promote those industries of which we are leaders and which are the most profitable as the export of asparagus and avocado, but also activate (under a profitability rationale) the tourism industry, especially the adventure tourism in our region, which is not only very profitable but will bring sustainable benefit to the entire region.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Región Ica	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Visión	13
2.3. Misión	14
2.4. Valores	14
2.5. Código de Ética	15
2.6. Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	16
3.1.2. Potencial nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales.....	22
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Ica.....	24
3.2. Análisis Competitivo del País	24
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	26
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	27

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Ica.....	27
3.3. Análisis del Entorno PESTE	28
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	28
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	29
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	35
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	37
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	38
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
3.5. La Región Ica y sus Competidores.....	42
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	42
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	43
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	45
3.5.4. Amenaza de los entrantes	45
3.5.5. Rivalidad de los competidores	46
3.6. La región Ica y sus Referentes	46
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	47
3.8. Conclusiones	49
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	53
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	53
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	53
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	57
4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O).....	60
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	63
4.1.5. Recursos humanos (H)	67
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	67

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	67
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	68
4.2.1. Fortalezas.....	69
4.2.2. Debilidades	70
4.3. Conclusiones	72
Capítulo V: Intereses de la Región Ica y Objetivos de Largo Plazo	74
5.1. Intereses de la Región Ica	74
5.2. Potencial de la Región Ica.....	75
5.3. Principios Cardinales de la Región Ica	89
5.4. Matriz de Intereses de la Región Ica (MIO).....	90
5.5. Objetivos de Largo Plazo	90
5.6. Conclusiones	91
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	94
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	94
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	94
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	96
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	98
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	99
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	100
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	100
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	100
6.9. Matriz de Ética (ME)	100
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	101
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	106

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	107
6.13. Conclusiones	107
Capítulo VII: Implementación Estratégica	110
7.1. Objetivos de Corto Plazo	110
7.1.1. Objetivos de Largo Plazo OLP1	110
7.1.2. Objetivos de Largo Plazo OLP2.....	111
7.1.3. Objetivos de Largo Plazo OLP3.....	112
7.1.4. Objetivos de Largo Plazo OLP4.....	113
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	114
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	115
7.4. Estructura Organizacional de la Región Ica.....	116
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	117
7.6. Recursos Humanos y Motivación	118
7.7. Gestión del Cambio.....	118
7.8. Conclusiones	119
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	121
8.1. Perspectivas de Control.....	121
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	121
8.3. Conclusiones	126
Capítulo IX: Competitividad de la Región Ica.....	128
9.1. Análisis Competitivo de la Región Ica.....	128
9.1.1. Factores básicos (Condiciones de los factores).....	128
9.1.2. Factores avanzados.....	129
9.1.3. Condiciones de la demanda.....	131

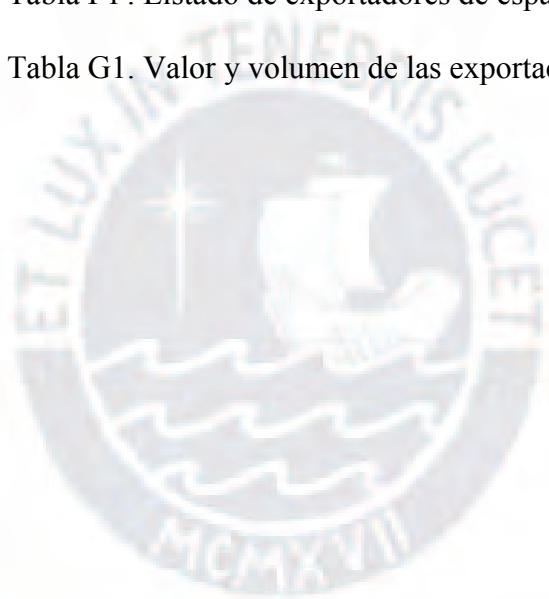
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ica.....	133
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ica.....	135
9.3.1. Medición del comportamiento relativo de la agroindustria.....	136
9.3.2. Mapeo del clúster del espárrago y la palta	137
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	139
9.4.1. Agotamiento y uso adecuado del recurso hídrico.....	139
9.4.2. Incorporación de nuevas áreas de cultivo.....	140
9.4.3. Infraestructura portuaria y aeroportuaria.....	140
9.5. Conclusiones	141
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	143
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	143
10.2. Conclusiones Finales.....	143
10.3. Recomendaciones Finales	144
10.4. Futuro de la Región Ica	146
Referencias.....	150
Apéndice A: Países exportadores de palta en el mundo – 2017.....	161
Apéndice B: Exportaciones peruanas de palta por países – 2017	162
Apéndice C: Crecimiento de las importaciones de los países importadores de espárragos	
163	
Apéndice D: Evolución de las Importaciones de Espárragos frescos del mundo	164
Apéndice E: Países importadores de Espárrago en el mundo – 2017	165
Apéndice F: Países exportadores de Espárrago en el mundo – 2017	166
Apéndice G: Exportaciones peruanas de espárrago por países – 2017	167

Lista de Tablas

Tabla 1 . Estimación de población de la Región Ica, 2015	2
Tabla 2 . Región Ica: Infraestructura Vial, 2016	5
Tabla 3 . Producto Bruto Interno Según Regiones (Valores a Precios Corrientes del 2007 en Miles de Nuevos Soles)	6
Tabla 4 . Producto Bruto Interno Región Ica (Valores a Precios Corrientes en Miles de.....	7
Tabla 5 . Población de tres y más años por grupos de edad, según departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, sexo y condición de alfabetismo.....	11
Tabla 6 . Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú.....	17
Tabla 7 . PBI y PBI Per Cápita de los Principales Economías de América Latina 2014 y 2019 (En Dólares – Purchasing Power Partity)	19
Tabla 8 . División Política de la Región Ica.....	28
Tabla 9 . Producto Bruto Interno por Sectores Perú, 2018 – 2021(Var. % real anual).....	30
Tabla 10 . Pobreza Extrema y Pobreza del Perú (% Respecto del Total de Población por Año)	36
Tabla 11 . Perú: Población afiliada por Tipo de Seguro Social (%)	37
Tabla 12 . Perú: Hogares que tienen al menos uno de los siguientes sistemas de comunicación, 2016.	38
Tabla 13 . Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	42
Tabla 14 . Matriz del Perfil de Competencia (MPC)	51
Tabla 15 . Matriz del Perfil de Referencia (MPR).....	52
Tabla 16 . Ejecución del Gasto de 2017 por Tipo de Gobierno, Incluye Actividades y Proyectos.....	55
Tabla 17 Gobierno Regional de Ica, Gastos por Fuente de Financiamiento.....	56
Tabla 18 . Tráfico de contenedores según terminal portuario, 2011 – 2014.....	61

Tabla 19 . Composición Porcentual del Presupuesto de la Región Ica, 2017, en soles.	64
Tabla 20 . Créditos Directos del Sistema Financiero Por Ubicación Geográfica (En Millones de Soles).....	66
Tabla 21 . Depósitos del Sistema Financiero Por Ubicación Geográfica (En Millones de Soles).....	66
Tabla 22 . Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	71
Tabla 23 . Superficie y número de distritos por provincia – Departamento de Ica	79
Tabla 24 . Ica: Sector Agropecuario ¹ en toneladas	81
Tabla 25 . Costos de Producción de la Palta Hass en Ica, por ha. En Soles	82
Tabla 26 . Costo de instalación del espárrago variedad Ida Lea – Ica. En Soles.....	84
Tabla 27 . Costo de mantenimiento del espárrago variedad Ida Lea – Ica. En Soles	85
Tabla 28 . Ica: Otros indicadores de actividad económica	86
Tabla 29 . Matriz de Intereses de la Región Ica (MIO)	91
Tabla 30 . Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFOODA)	95
Tabla 31 . Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	96
Tabla 32 . Matriz de la Decisión Estratégica (MDE).....	102
Tabla 33 . Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	103
Tabla 34 . Matriz de Rumelt (MR)	104
Tabla 35 . Matriz de Ética (ME)	105
Tabla 36 . Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	106
Tabla 37 . Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	108
Tabla 38 . Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	
109	
Tabla 39 . Perspectivas de Control de la Región Ica	122
Tabla 40 . Perspectivas de Control de la Región Ica (Continuación)	123

Tabla 41 . Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard).....	125
Tabla 42 . Resultados del ICRP y proyecciones	136
Tabla 43 . Plan Estratégico Integral (PEI)	148
Tabla 44 . Plan Estratégico Integral (PEI) (Continuación)	149
Tabla A1. Listado de exportadores de palta en el mundo - 2017	161
Tabla B1. Valor y volumen de las exportaciones peruanas de palta en 2017	162
Tabla E1. Listado de importadores de espárrago en el mundo – 2017.....	165
Tabla F1 . Listado de exportadores de espárrago en el mundo – 2017	166
Tabla G1. Valor y volumen de las exportaciones peruanas de espárrago en el 2017	167



Lista de Figuras

Figura 1. Mapa Político de la Región Ica	1
Figura 2. Resultados Generales del ICRP 2014 al 2016.....	3
Figura 3. Resultados ICRP 2016 Región Ica	4
Figura 4. Resultados Generales del IPS 2016.....	4
Figura 5. Turistas que llegaron a la Región Ica 1992 al 2016	9
Figura 6. Población de 3 y más años, por nivel educativo alcanzado, según departamento, lugar de residencia permanente dentro y fuera del país, 2007	9
Figura 7. Población ocupada de 6 y más años, por nivel educativo alcanzado, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y rama de actividad económica, 2007.....	10
Figura 8. Ubicación del Perú en el mundo.....	18
Figura 9. Indicadores de economías emergentes.	20
Figura 10. Número de patentes otorgadas en países de América Latina.	21
Figura 11. Número de patentes otorgadas en países de América Latina.	27
Figura 12. Perú: Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales, enero 2013 – 2017. Valor Libre a bordo (FOB por sus siglas en inglés) (Millones USD).	31
Figura 13. Exportación de principales productos agrícolas 2014 – 2015, Perú.....	31
Figura 14. Perú: Principales destinos de exportación (valor FOB).	32
Figura 15. Perú: Balanza Comercial (Millones de US\$), 2015 – 2016.	32
Figura 16. Perú: Exportaciones asociadas a TLCs, 2014.....	33
Figura 17. Reporte Adventure Travel Trade Association.....	33
Figura 18. Principales aventuras turísticas.....	34
Figura 19. Porcentaje de estudiantes del segundo grado de primaria con nivel de logro satisfactorio en comprensión lectora en el departamento de Ica, 2010-2014.....	36

Figura 20. Atlas 2010 de Huella Ecológica – Resultados 2007.....	39
Figura 21. Atlas 2010 de Huella Ecológica – Resultados 2007.....	39
Figura 22. Ica: Principales mercados de exportaciones 2016 (Miles US\$ FOB).	44
Figura 23. Rendimientos mundiales de los principales productores y exportadores de espárragos (TM/Ha.).	62
Figura 24. Composición del canon, sobre canon y regalías mineras en la Región Ica.	64
Figura 25. Ica: Tendencia de la pobreza total y pobreza extrema (1990-2015).	77
Figura 26. Principales Productos de la Región Ica para el Mundo.	80
Figura 27. Gráfico de la matriz PEYEA.	97
Figura 28. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).	98
Figura 29. Matriz interna externa.	99
Figura 30. Matriz Gran Estrategia	99
Figura 31. Estructura Organizacional de la región Ica.	117
Figura 32. Ica: Valor Agregado Bruto ([VAB], 2015). Valores a precios constantes de 2007 (miles de soles).....	130
Figura 33. Perú: Población censada en edad de trabajar, según condición de actividad, sexo y área de residencia, 1993 y 2007. Población de 14 y más años de edad.	131
Figura 34. Ica: Variación e incidencia promedio anual del empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, según rama de actividad 2010 – 2015, enero- agosto 2016.....	134
Figura 35. Evolución de la competitividad de la Región Ica.	136
Figura 36. Clúster Hortofrutícola de la Costa.....	138
Figura 37. Principales empresas exportadoras de espárrago fresco, 2012.....	139
Figura 38. Principales empresas exportadoras de palta fresca, 2012.....	140
Figura A1. Principales países exportadores de palta en 2017.....	161

Figura B1. Principales países importadores de palta peruana en 2017.....	162
Figura C1. Tasa de crecimiento en los últimos cinco años Vs. Tasa de crecimiento en el último año del producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados.	163
Figura D1. Evolución de las Importaciones de Espárragos frescos del mundo (En miles de USD).....	164
Figura E1. Principales importadores de espárrago en 2017.....	165
Figura F1. Principales exportadores de espárrago en 2017.	166
Figura G1. Principales exportadores de espárrago en 2017.....	167



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

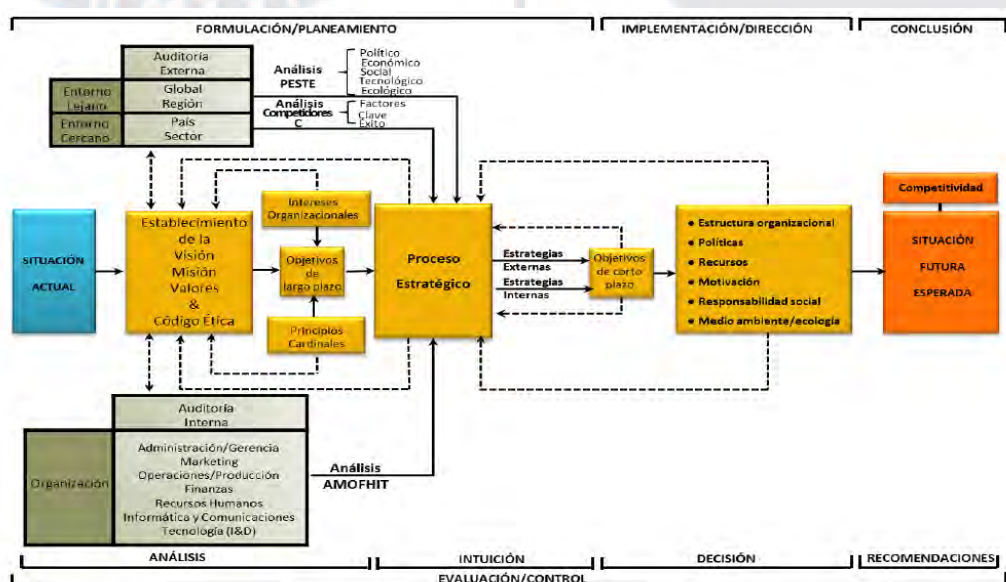


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

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

Por su ubicación geográfica es estratégica como salida hacia la costa para la producción de las regiones Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Apurímac. Las coordenadas son: latitud sur con 12° 57' 42'' y longitud oeste entre los meridianos 75° 36' 43'' y 76° 23' 48'. De clima cálido y seco principalmente durante todo el año, con temperaturas de 30 °C y 8 °C como máximo y mínimo respectivamente. La capital de la región fue fundada el 16 de junio de 1563 con el nombre de Villa de Valverde, hoy conocida como la ciudad de Ica, ubicada sobre los 406 metros sobre el nivel del mar y distante a 303 km de la ciudad de Lima. La región está compuesta por 5 provincias tales como: Chincha, Pisco, Ica, Palpa y Nazca; y 43 distritos (Ver Figura 1)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2015a) la estimación de la población de la región de Ica asciende a 787,170 habitantes en el 2015 (que representa el 2.5% del total nacional). Siendo Ica la de mayor concentración poblacional provincial con el 46.1% de la región. Por otro lado, el crecimiento poblacional de la región tuvo un ritmo anual promedio de 1.11% entre los años 2006 y 2015. La Tabla 1 muestra la población provincial de la región y la superficie de cada una.

Tabla 1.

Estimación de población de la Región Ica, 2015

Provincia	Número Distritos	Superficie (Km ²)	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	43	21,328	787,170

Nota: Tomado de “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a

En la actualidad, la región Ica está incluida dentro del Plan de Reconstrucción Nacional, teniendo asignado un presupuesto para tal fin ascendente a S/.729 millones que

serán invertidos para restaurar las zonas dañadas por el Fenómeno del Niño Costero que afectó al país a inicios del año 2017 (Andina, 2017).

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú (2016), Ica se encuentra entre las regiones más competitivas en los cinco pilares de evaluación (Economía, Empresas, Gobierno, Infraestructura y Personas), ocupa la sexta posición con 41.23 puntos en el resultado general. Se ha mantenido en la misma posición durante los tres últimos años, tal como lo muestra la figura 2.

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	69.97	1	72.66	1	73.43
Callao	2	47.77	2	50.36	2	51.90
Moquegua	5	43.57	3	44.37	3	44.18
Tacna	4	44.41	4	44.21	4	44.11
Arequipa	3	44.42	5	43.51	5	43.44
Ica	6	41.83	6	40.79	6	41.23
La Libertad	7	39.37	7	39.57	7	39.83
Lima Provincias	9	36.62	8	38.54	8	39.66
Lambayeque	8	36.78	9	35.64	9	35.72
Piura	11	34.72	11	34.91	10	35.34
Cusco	10	34.75	10	34.96	11	35.06
Tumbes	13	33.42	12	32.70	12	32.97
Ancash	14	32.70	13	32.17	13	31.95
Madre de Dios	12	33.55	14	31.93	14	31.34
Junín	16	31.10	15	30.11	15	29.81
Puno	15	31.58	16	29.97	16	29.67
Ucayali	20	28.45	19	28.40	17	28.89
San Martín	18	29.65	17	28.72	18	28.69
Loreto	17	30.42	18	28.70	19	28.66
Pasco	19	29.12	20	27.83	20	27.32
Apurímac	22	25.30	21	26.73	21	27.09
Huánuco	21	25.97	22	26.55	22	26.97
Ayacucho	23	24.11	23	25.65	23	26.84
Cajamarca	24	23.37	24	23.50	24	23.01
Amazonas	25	23.26	25	22.32	25	21.52
Huancavelica	26	18.22	26	19.51	26	20.00

Extremo Bajo	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto
De 0 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	De 55 a 64	De 65 a 74	De 75 a 84	De 85 a 100

Figura 2. Resultados Generales del ICRP 2014 al 2016
Tomado del *Índice de Competitividad Regional del Perú*, elaborado por Centrum Católica, 2016.

En la Figura 3 se puede apreciar el detalle de los cinco pilares para la región, donde se muestra que el pilar Empresas ha caído en el ranking, ocupando el puesto 18; así como el

pilar Gobierno donde ocupa el puesto 10. Destaca en el pilar Economía ocupando un expectante tercer lugar, después de Lima Metropolitana y Callao.



Figura 3. Resultados ICRP 2016 Región Ica
Adaptado del *Índice de Competitividad Regional del Perú*, elaborado por Centrum Católica, 2016.

Según el Índice de Progreso Social (2016), Ica se encuentra en la segunda posición con 65.01 puntos, superada solamente por Moquegua que cuenta con 65.37 puntos. El IPS es una herramienta que permite medir el bienestar de las personas, a través de un enfoque holístico e integrador con distintos componentes que son esenciales para el bienestar humano.

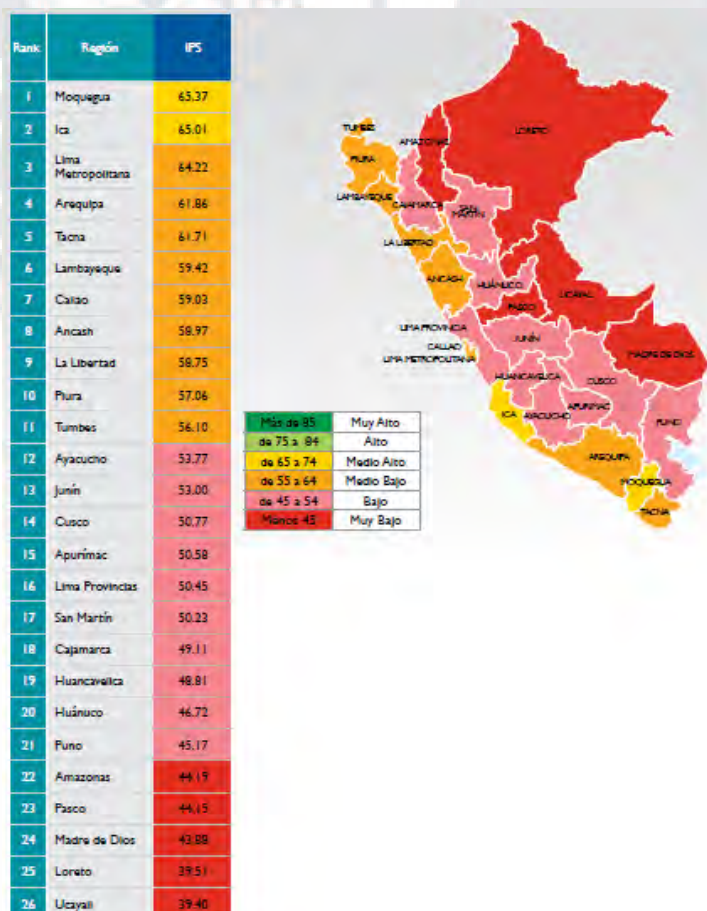


Figura 4. Resultados Generales del IPS 2016
Tomado del *Índice de Progreso Social*, elaborado por Centrum Católica, 2016.

Por otro lado, el sector agroindustrial representa una de las principales actividades económicas de la región Ica. En los últimos años, este sector ha reportado un crecimiento mayor al que de otras regiones del país, debido a que cuenta con un gran volumen de productos agroindustriales de exportación. Entre los principales productos agrícolas que se producen en la región se encuentran: espárrago, vid, páprika, algodón, entre otros. Es preciso indicar que la región Ica al año 2009 ocupaba un área de cultivo disponible de 116,910 hectáreas que representan el 5.48% de su territorio regional. La escasez del recurso hídrico es el factor fundamental que afecta esta industria y obliga a reducir la extensión de tierras cultivables.

Con relación a infraestructura, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2016), la región cuenta con una red vial de 3,483.2 km en total, de los cuales 697.5 km pertenecen a la red nacional; 743.1 km a la red departamental y 2,042.7 km a la red vecinal. La red nacional se encuentra pavimentada a un 97%, mientras que la red regional a un 6.6% y la red vecinal a un 4%, tal como se muestra en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2.

Región Ica: Infraestructura Vial, 2016

Superficie de rodadura	Red Nacional (km)	Red Departamental (km)	Red Vecinal ¹ (km)
Pavimentada	680.30	48.90	82.00
No Pavimentada	17.20	694.10	1,960.70
Sub-Total	697.50	743.00	2,042.70
Total	3,483.20		

Nota. Tomado de “Infraestructura Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016.

^{1/} Se considera las rutas vecinales no registradas, en proceso de su registro en el RENAC.

Las cinco provincias del departamento (Ica, Pisco, Nazca, Chincha y Palpa) se interconectan a través de la carretera Panamericana, teniendo a la empresa Coviperu S.A. como la concesionaria de la red vial número seis por 30 años otorgada en el año 2005. El sector construcción tuvo una participación de 11.6% en el PBI del 2016, ha sido uno de los

sectores más dinámicos en el periodo 2008 - 2016 cuyo crecimiento promedio anual fue de 20.5%. Este número se explica por el auge de la construcción de viviendas en las provincias de Chincha, Ica y Pisco. También han contribuido los programas de Techo Propio y Mi Vivienda, los cuales han permitido la implementación de proyectos inmobiliarios de más de 1,000 viviendas. El sector público por su parte contribuyó con las mayores inversiones efectuadas luego del terremoto que asoló el departamento en el año 2007. Otro factor impulsor importante fue la construcción de centros comerciales y supermercados tales como Plazo del Sol y El Quinde de Ica, Mega Plaza de Pisco; y Mega Plaza Express de Chincha.

El PBI de la región ICA en el 2016 representó el 3.2% del PBI nacional, ha sobresalido frente a las regiones colindantes como Ayacucho y Huancavelica, y está cercano al PBI de las regiones con las que compite como Arequipa y La Libertad; sin embargo, el referente sigue siendo la región Lima, que representa un 50% del PBI nacional aproximadamente (Ver Tabla 3).

Tabla 3.

Producto Bruto Interno Según Regiones (Valores a Precios Corrientes del 2007 en Miles de Nuevos Soles)

Regiones	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Arequipa	25,473,199	26,382,336	26,588,165	27,775,237	29,099,255	34,096,547
Ayacucho	5,308,819	5,674,430	6,219,472	6,326,290	6,791,934	7,161,140
Cusco	20,845,484	20,298,127	23,329,537	22,307,189	20,013,254	20,821,460
Huancavelica	2,909,215	3,143,661	3,174,927	3,281,569	3,265,196	3,212,891
Ica	16,697,545	16,300,119	17,890,331	18,596,798	20,485,911	20,906,777
Lambayeque	10,481,820	11,509,120	12,164,736	13,064,527	14,288,517	15,265,418
La Libertad	17,378,414	18,712,792	19,532,083	19,819,295	20,263,523	20,441,518
Lima	202,110,145	222,314,481	242,646,936	260,185,993	281,676,415	301,453,781
Moquegua	7,785,269	7,756,800	8,598,669	8,370,803	8,706,344	8,654,605

Nota. Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por el INEI, 2016. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>

Los sectores que han impulsado el crecimiento económico de la Región Ica están concentrados principalmente en manufactura, minería, agropecuario y construcción, con tasas

de crecimiento constante durante los últimos cinco años (Ver Tabla 4). Todas las actividades económicas han mantenido un crecimiento constante, sin recesión hasta el registro del 2016.

El panorama que se puede visualizar es un aumento de la economía de la región. El modelo de desarrollo adoptado por Ica es el primario-exportador de bienes y servicios.

Tabla 4.

Producto Bruto Interno Región Ica (Valores a Precios Corrientes en Miles de Nuevos Soles)

Actividades	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,805,317	2,060,747	2,171,192	2,420,625	2,714,346	3,051,582
Pesca y Acuicultura	475,309	166,791	220,282	207,506	488,165	177,714
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3,399,635	2,582,735	2,614,531	2,365,600	1,888,242	2,058,703
Manufactura	4,173,305	3,983,595	4,102,056	4,045,987	4,795,077	4,319,732
Electricidad, Gas y Agua	144,801	159,425	190,718	271,896	307,591	458,423
Construcción	1,434,186	1,532,274	2,202,906	2,269,208	2,483,182	2,445,373
Comercio	1,365,482	1,483,016	1,591,519	1,693,226	1,818,576	1,946,707
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	990,841	1,044,898	1,158,092	1,271,996	1,601,863	1,720,720
Alojamiento y Restaurantes	236,992	282,920	323,388	360,611	392,703	435,849
Telecom. y Otros Serv. de Información	187,025	203,881	221,886	224,471	232,915	250,618
Administración Pública y Defensa	446,119	511,711	560,530	672,334	700,673	748,225
Otros Servicios	2,038,533	2,288,126	2,533,231	2,793,338	3,062,578	3,293,131
Valor Agregado Bruto	16,697,545	16,300,119	17,890,331	18,596,798	20,485,911	20,906,777

Nota. Tomado de “Perú Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2016,” por el INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html

Manufactura es la actividad más importante de la región con un aporte del 19.4% en el PBI del 2016, siendo las empresas más sobresalientes las agroindustriales tales como procesadoras de frescos, refrigerados y en conserva; y las de la industria textil. El sector agropecuario contribuyó con el 13% al PBI 2016 de la región, convirtiéndose en la segunda actividad, registrando un crecimiento de 1% en ese mismo año. El sector construcción tuvo una participación de 11.6% en el PBI del 2016, y ha representado el sector más dinámico con

tasa de crecimiento anual en promedio de 18.3% entre los años 2008 y 2015. Mientras que el sector minero fue el cuarto rubro que aportó al PBI de la región con un 9.8%, con un crecimiento de 5.8% respecto al año previo, destacando la producción de hierro, zinc y cobre. En agricultura, el espárrago fue el principal cultivo, aportando con el 28.6% del Valor Bruto de Producción (VBP) agrícola de la región. En el 2016 el Perú alcanzó una producción de 146,800 toneladas, de la cual Ica participó con el 39.2% de la producción total nacional. La Libertad fue la primera región al producir 71,198 toneladas, representando el 48.5%.

La situación del turismo en la región Ica al 2017 se expresa en un 92% de turismo histórico cultural, de lo cual 89% está enfocado en las visitas a las líneas de Nazca. La región Ica cuenta con 5 provincias (divididas en norte: Chincha y Pisco; y sur: Ica, Palpa y Nazca); dentro de ellas se cuenta con recursos turísticos naturales como playas, bahías y ríos; así como recursos hechos por el hombre como huacas, petroglifos tumbas, canales, acueductos, arqueología entre otros. Es importante mencionar que el potencial turístico de la región se centra entre la provincia de Chincha y Nazca (específicamente en Marcona), espacio geográfico en el que se ubican los sitios arqueológicos históricos, ecoturísticos (como la Bahía de Paracas y Bahía de San Fernando), turismo de aventura y, diversidad de gastronomía. Los lugares más visitados por los turistas son: la ciudad de Ica, Nazca, Pisco y Paracas. Además, se conoce que los turistas del extranjero provienen de: Italia, Alemania, Inglaterra, Francia, España, Estados Unidos de Norteamérica, Brasil, Chile, Ecuador, Bolivia China y Japón; mientras que el turismo nacional principalmente proviene de Lima, Huancayo, Arequipa, Trujillo y Chiclayo. La Figura 5 muestra el número de turistas que ha recibido la región en los últimos 20 años.

En cuanto a educación, de acuerdo con los resultados del Censo XI de Población y VI de Vivienda del 2007, el 16% de la población de 3 a más años tienen educación superior completa, de los cuales 8% es universitaria y 8% no universitaria. Un 39% del total de esta

misma población estudiaron algún año de secundaria, lo que equivale a unas 251,775 personas, en su mayoría de la provincia de Ica. La Figura 6 hace un comparativo de los diferentes niveles educativos según la provincia de residencia.



Figura 5. Turistas que llegaron a la Región Ica 1992 al 2016

Tomado de *Diagnóstico del turismo en la región Ica, abril 2017*, por Vera (2017).

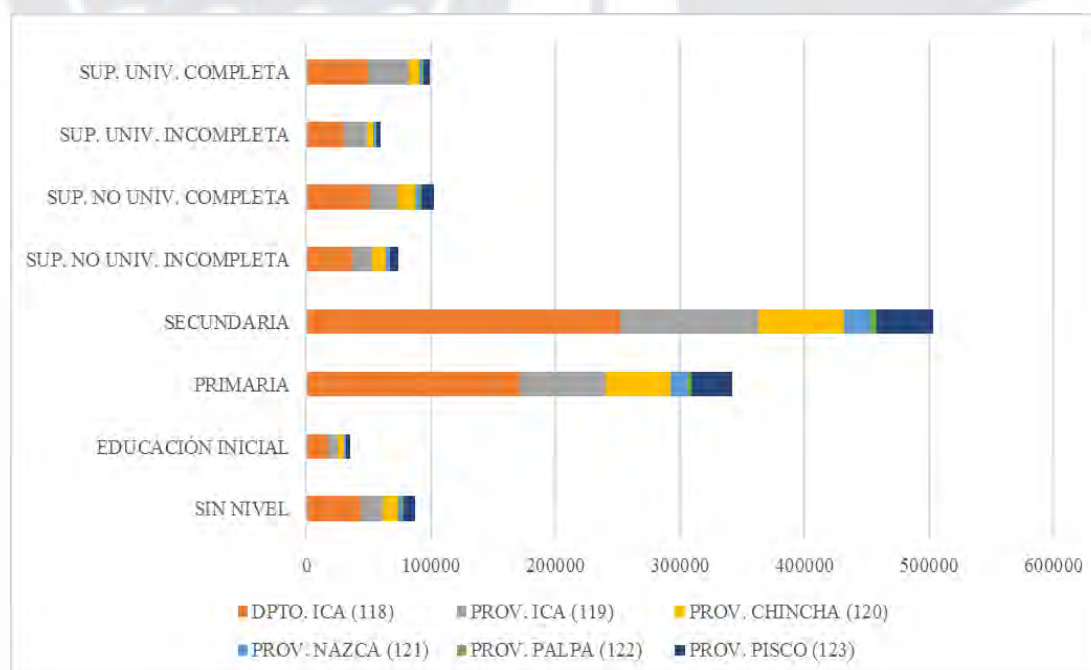


Figura 6. Población de 3 y más años, por nivel educativo alcanzado, según departamento, lugar de residencia permanente dentro y fuera del país, 2007

Tomado de *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*, por el INEI, 2008a. Lima, Perú

Por otro lado, el Censo Poblacional 2007 estudió la población ocupada por nivel educativo alcanzado según rama económica. Las ramas de agricultura/ganadería (33%) y de comercio de repuestos vehiculares y automovilísticos (24%) fueron las más destacadas. La Figura 4 detalla todas las actividades económicas relacionadas a nivel educativo y población ocupada mayor de 6 años.

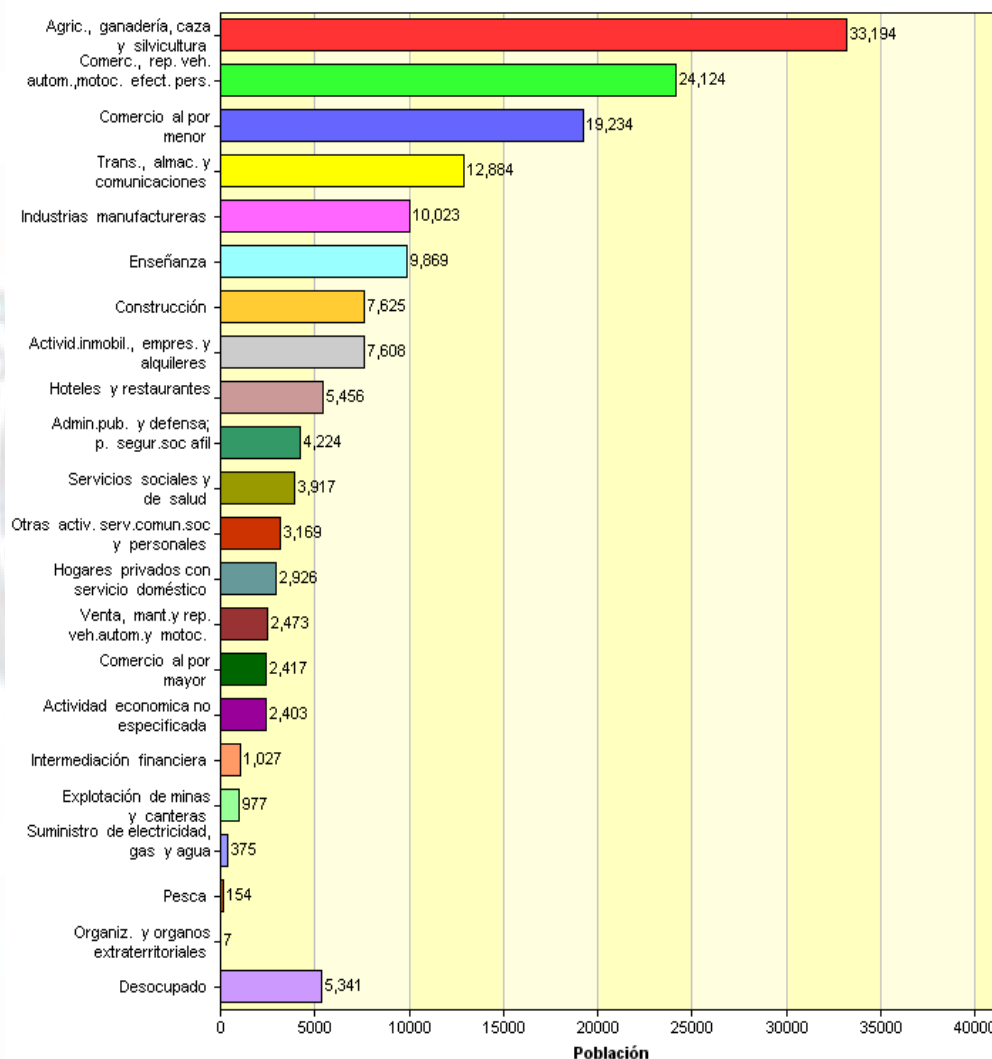


Figura 7. Población ocupada de 6 y más años, por nivel educativo alcanzado, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y rama de actividad económica, 2007. Tomado de *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*, por el INEI (2008a). Lima, Perú

Finalmente, según el censo poblacional del 2007, el 92% de la población de 3 a más años saben leer y escribir, mientras que un 8% se encuentra en estado de analfabetismo. En la Tabla 5 se muestran las cifras totales por rango de edad.

Tabla 5.

Población de tres y más años por grupos de edad, según departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, sexo y condición de alfabetismo

Departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, sexo y condición de alfabetismo	TOTAL	Grupos de Edad							
		3 a 4 Años	5 a 9 Años	10 a 14 Años	15 a 19 Años	20 a 29 Años	30 a 39 Años	40 a 64 Años	65 a más Años
Departamento de Ica	669,516	26,879	63,698	71,917	69,895	128,020	104,791	155,615	48,701
Sabe leer y escribir	616,132		52,050	71,436	69,488	127,082	103,643	150,058	42,375
No sabe leer y escribir	53,384	26,879	11,648	481	407	938	1,148	5,557	6,326

Nota. Tomado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, del INEI (2008a). Lima, Perú.

1.2. Conclusiones

La Región Ica se encuentra en constante desarrollo, impulsado por el sector agroindustrial. En la actualidad, es una de las regiones con mayor volumen de productos agroindustriales de exportación en el Perú. El 32% de su población económicamente activa trabaja en actividades agrícolas. Este sector, a pesar de registrar mejoras sustanciales, requiere de mayor inversión para incrementar su productividad. Especialmente en la innovación de sus procedimientos y el uso de nuevas tecnologías para generar mayores cantidades de productos y servicios de comercialización.

Otro eje principal del desarrollo de la región es el turismo, su ubicación geográfica estratégica junto a sus reservas naturales arqueológicas reconocidas, se convierten en factores de éxito del sector para la generación de empleo, por ende, una mejora en la calidad de vida de la población; así como un menor impacto ambiental frente a otras actividades económicas. El plan regional del desarrollo turístico en Ica es aún primario, pues los corredores turísticos no se encuentran integrados para el fortalecimiento del dinamismo del sector y el crecimiento de la demanda. Por otro lado, existe una deficiente infraestructura y equipamiento para el desarrollo turístico en los tramos que unen a las provincias (Chincha, Pisco, Ica, Palpa y Nazca).

Existe un déficit en la infraestructura vial con respecto a la red nacional y local que no permite conectar a los pueblos y ciudades para promover el comercio. En igual condiciones se encuentran los terminales portuarios los cuales no están explotados al 100% de su capacidad, el cual podría brindar un impulso económico a la región con la actividad logística que podría desarrollarse.

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

2.1. Antecedentes

El funcionamiento y organización del Gobierno Regional de Ica cuenta con norma vigente según las siguientes leyes: (a) Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Congreso de la República, 2002), que permite la regulación de la participación de los alcaldes de las provincias y la sociedad civil en los gobiernos regionales, para contribuir al desarrollo sostenible de la región; y (b) su modificatoria Ley 27902 (Congreso de la República, 2003), que tiene como objetivo la planificación, ejecución e impulsión de un conjunto de acciones para proveer a la comunidad una adecuada prestación de los servicios públicos, promover el bienestar de los vecinos, así como encaminarse al desarrollo integral y en armonía de la jurisdicción. Se encuentra comprendida bajo el mandato de la Constitución Política del Estado y otras normas que regulan su funcionamiento como gobierno local.

La Región ICA cuenta con un “Plan de Desarrollo Regional Concertado Ica 2016 – 2021”, Gobierno Regional de Ica ([GRI], 2015, p.67), en el cual se han definido su visión, misión y código de ética. La visión definida al año 2021 es la siguiente: “La población de Ica ha mejorado su desarrollo humano y económico, cuenta con una adecuada cobertura de servicios de calidad y se encuentra preparada ante la ocurrencia de desastres; habita en un territorio sostenible, ordenado, equitativo, seguro, articulado e interconectado, en armonía con la expansión de las actividades productivas del departamento. La visión y misión establecen la situación futura deseada que la organización pretende conseguir, y se fundamenta en lo que realiza bien en la actualidad para lograrlo. A continuación, se plantean la visión y misión que debería tener la Región ICA.”

2.2. Visión

Es relevante la importancia que ha adoptado la agricultura y el turismo en el ámbito mundial, con papeles protagónicos en el crecimiento de la economía global, siendo dos de las

industrias de mayor crecimiento en el mundo en la última década. El Perú no es ajeno a este crecimiento, por ejemplo, hasta el año 2016 ha sido el primer exportador de espárragos, superado en el año 2017 sólo por México. Por lo tanto, la importancia de estas industrias para el país y en particular para la región ICA, radica en su gran capacidad de generación de divisas y de empleo, los cuales permiten el desarrollo socioeconómico de la población en general. En tal sentido, se propone la siguiente visión:

En el año 2027, Ica se consolidará como una región próspera, manteniéndose dentro de los primeros cinco puestos del Índice de Progreso Social Regional; impulsado por la agroindustria y por el turismo, con crecimiento sostenible. Será atractiva para la inversión privada nacional y extranjera, la cual impulsará la fuerza laboral y elevará la calidad de vida. Contará con un desarrollo humano, económico y social orientado al bienestar de la población, los recursos naturales y del medio ambiente.

2.3. Misión

Desarrollar sostenidamente las condiciones idóneas para incrementar las potencialidades de los distintos sectores económicos, impulsado principalmente por la agroindustria y el turismo, a través de programas y proyectos basados en el marco de la legislación vigente y los principios éticos y morales. Permitiendo así, lograr el bienestar de la población y el desarrollo de sus actividades económicas.

2.4. Valores

- Respeto e integridad hacia las personas.
- Justicia, para el ejercicio de las funciones de los trabajadores del Gobierno Regional y para la toma de decisiones objetivas en las situaciones que así lo ameriten.
- Solidaridad para cultivar y consolidar las relaciones entre las autoridades, empresas y la población, aspirando al logro de la región.

- Responsabilidad Social en la decisión de las actividades a realizar para proteger a la población, los recursos de la naturaleza y el medio ambiente.

2.5. Código de Ética

La Región Ica aspira a contar con una gestión moderna, innovadora y con responsabilidad, por tal motivo se establece el siguiente código de ética:

- Colocarse al servicio de la población, es decir, se debe tener una eficaz capacidad de respuesta ante las demandas de los ciudadanos y de la población en general.
- Asumir como enfoques de desarrollo los siguientes: (a) desarrollo humano, calidad de vida de los pobladores como centro de atención; y (b) desarrollo sostenible, las actividades que realizan las autoridades, los pobladores y las empresas deben respetar los recursos naturales y el medio ambiente en el marco de las leyes.
- Ejercer la justicia social, donde todas las personas tienen igualdad en dignidad y derechos, sin discriminación alguna.
- Proteger los intereses de la región, manteniéndolos como guía para su desarrollo y no someterlos a intereses políticos ni personales.

Ejercer la transparencia en la gestión, para generar confianza y encaminar a la región en pro de conseguir los intereses comunes.

2.6. Conclusiones

Establecidas la visión y misión de la Región Ica se podrá trazar el camino que deberá seguir su gestión para incrementar los índices de competitividad y posicionarla sólo por debajo de Lima y Callao, al mismo tiempo que ofrecerá una mejor calidad de vida para su población. Adicionalmente se han definidos los valores, como políticas del buen comportamiento para la región, y el código de ética que implanta las conductas deseadas y los principios de actuación para el buen vivir de las autoridades, pobladores y las empresas.

Capítulo III: Evaluación Externa

Para elaborar la evaluación externa de la región Ica, se usó como insumos el análisis tridimensional de las naciones, el análisis PESTE, como también el análisis de los competidores de la región. El resultado de dicho análisis será plasmado en la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, plantea existen seis ejes estratégicos nacionales: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). La Matriz de Intereses Nacionales (MIN) detallada en la Tabla 6, toma dichos ejes estratégicos para relacionar los intereses del Perú con las demás naciones, teniendo así un punto base para la política exterior del país.

3.1.2. Potencial nacional

El Perú posee grandes fortalezas que bien explotadas promoverán el crecimiento y desarrollo de sus habitantes y por lo tanto de sus regiones. Estas fortalezas se detallan en los siguientes siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. De acuerdo con el INEI y de su censo poblacional el 2007 la población en el Perú fue de 28'220,764 habitantes, siendo 49.7% hombres y 50.3% mujeres (INEI, 2008a). Aunque, tomando en cuenta las estimaciones y proyecciones de población por año calendario del mismo censo poblacional, los habitantes del Perú ascendieron a 31'826,018 en

el 2017, 50.08% hombres y 49,92% mujeres (INEI, 2018). Según estas mismas proyecciones del INEI el 32% de la población en el año 2017 se encuentra entre los 20 a los 39 años, quienes pensando al año 2027, serán la principal fuerza laboral y agentes decisores.

Finalmente, los objetivos estratégicos nacionales en relación con la población fueron resumidos en el Plan Bicentenario, el cual proyecta a todos los habitantes del país sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil (CEPLAN, 2011).

Tabla 6.

Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE EE. UU. China	
2. Oportunidades y acceso a servicios			Chile España EE. UU.	
3. Estado y gobernabilidad		Chile*	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo		China EE. UU.	Brasil UE	Chile*
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente		China EE. UU. UE	Corea Brasil Japón	Chile*

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados con un asterisco (*).

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 90.

Geográfico. El Perú se encuentra estratégicamente ubicado en América del Sur, con salida al Océano Pacífico y comparte la cuenca del río Amazonas y del Lago Titicaca. Según Arévalo, Díaz, Fabián y Palomino (2015), “su ubicación geográfica lo posiciona como un país líder en la zona del Pacífico, posibilitando su proyección como núcleo productivo y

comercial regional” (p.45). Es por esta ventaja que el Perú es miembro del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC). Esta ventaja geográfica se grafica en la Figura 8. Además, La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú, lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. El Perú posee un territorio con gran diversidad de climas y con notables recursos naturales, mineros y energéticos (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2012). La ubicación geográfica del Perú propicia que cuente con un territorio polivalente que sea marítimo, andino y amazónico.



Figura 8. Ubicación del Perú en el mundo.

Tomado de *¿Por qué invertir en el Perú?*, por ProInversión, 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

Económico. El Perú marcó una ventaja económica en la región en los últimos 10 años, reflejado en el Producto Bruto Interno (PBI) anual a valores constantes y en aumento, baja inflación y tipo de cambio estables; con una tasa de crecimiento promedio anual de 5.6%, de manera constante durante 14 años consecutivos (Arévalo et al., 2015). De la misma manera, este crecimiento constante ha permitido según cifras del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2016) que la pobreza se haya contraído en casi 18% en los últimos siete

años. Arévalo et al. (2015), también indicaron que “el crecimiento del PBI ha conducido a un incremento en el consumo privado de los hogares (valor del consumo privado per-cápita)”. A modo de comparación en la Tabla 7 se detalla los valores del PBI del Perú y de los países competidores en la región. Las reservas internacionales del Perú han superado los \$62 mil millones de dólares americanos iniciando el 2017, esto equivale aproximadamente al 32% por ciento del PBI. El Perú; a pesar de las crisis económicas de China, Estados Unidos y Europa; ha ejecutado políticas fiscales que han logrado una expansión del gasto público, registrando un superávit fiscal por encima de 0,5% por ciento del PBI en 2017. Según cifras del BCRP (2017), este resultado fiscal positivo sería uno de los más altos entre las economías emergentes de Latinoamérica como se muestra en la Figura 9.

Tabla 7.

PBI y PBI Per Cápita de los Principales Economías de América Latina 2014 y 2019 (En Dólares – Purchasing Power Parity)

País	2014		2019	
	PBI (miles de millones)	PBI per cápita	PBI (miles de millones)	PBI per cápita
Brasil	3,073	15,153	3,282	18,172
Argentina	927	22,101	1,008	22,715
Colombia	642	13,459	883	17,489
Venezuela	546	17,917	611	18,574
Perú	377	11,989	541	15,983
Chile	410	23,165	551	29,946
México	2,143	17,925	2,843	22,618

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2016-2017,” por MRE, 2016.



Figura 9. Indicadores de economías emergentes.

Tomado de *Reservas Internacionales alcanzaron los US\$ 62 557 millones el 15 de marzo*, por el BCRP, 2017.

Tecnológico y científico. Para el desarrollo y promoción de la ciencia y tecnología se promulgó en el año 2004 la Ley 28303, Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Congreso de la República, 2004); además en el año 2006 se estableció el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (CEPLAN, 2011). La Ley 28303 (2004), crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) para que sirva como “organismo rector encargado de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica” (pág. 6). En el año 2015, Perú fue el penúltimo en la rama de ciencia y tecnología en el ranking de competitividad mundial (CENTRUM, 2017), lo que demuestra que el país carece de programas que las incentiven. Al revisar la estadística de número de patentes otorgadas por año en los países de la región, se puede identificar que no competimos en este aspecto en la región, tal como se muestra en la Figura 10.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú fue el centro de la civilización sudamericana antes de la llegada de los españoles y luego de esto se convirtió en el núcleo de la colonia. Por lo tanto, cuenta con una riqueza cultural que no solo pertenece a la época colonial y del imperio incaico sino también a múltiples culturas pre-incas como los Paracas, los Chavín, los

Moche, entre otros. Esto mezclado con la diversidad de regiones naturales (costa, sierra y selva) y de las regiones altitudinales, hacen del Perú un país con gran potencial turístico y gastronómico. Lamentablemente, pese al crecimiento económico de los últimos 15 a 20 años, aún existe inequidad económica y social en el país. Esto ha desencadenado en muchos conflictos sociales, sumado al trauma psicológico secuela de la vertiente terrorista que azotó al país entre 1960 y 1990. El gobierno del Perú a través del CEPLAN publicó en el año 2011 el Plan Bicentenario, el Perú al 2021; en donde considera “imprescindible definir estrategias que contribuyen a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones” (CEPLAN, 2011, p. 198).

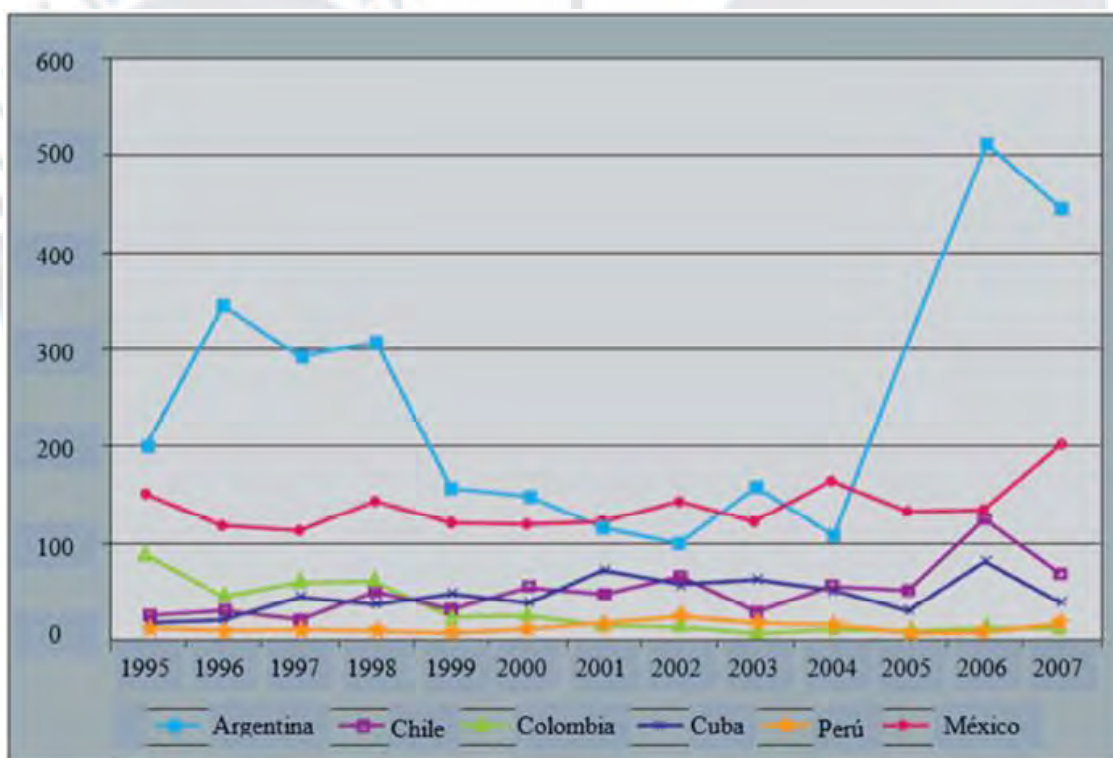


Figura 10. Número de patentes otorgadas en países de América Latina. Tomado de *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*, por el CEPLAN, 2011.

Organizacional y administrativo. Según la Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes

(Portal del Estado Peruano, 2018a). Según el artículo N°189 de la Constitución Política del Perú, el territorio de la república está integrado por regiones, departamentos y distritos en la que se encuentran las circunscripciones y la organización del gobierno a nivel nacional, regional y local. Cabe señalar que en el Perú existen 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1638 distritos (Congreso de la República, 1993).

Actualmente, el Estado peruano no satisface las necesidades de un porcentaje importante de la población como educación, salud y acceso a servicios básicos. Según Ipsos Apoyo (2018b), El Gobierno actual tiene una aprobación de solo el 17%, el Congreso de la República de 14% y el Poder Judicial de 20%.

Militar. El Perú cuenta con tres fuerzas armadas, La Marina de Guerra del Perú, La Fuerza Aérea del Perú y el Ejército del Perú. Las tres funcionan y se rigen independientemente, sin embargo, dependen del Ministerio de Defensa del Perú (MINDE) y son organizadas y dirigidas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Las fuerzas armadas buscan el respeto a la soberanía del país y de las fronteras internacionales, siguiendo estrictamente los principios de las Cartas de la Organización de Estados Americanos (OEA) y de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (MINDE, 2005).

3.1.3. Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales se describen a continuación:

Influencias de terceras partes. El Perú al no ser un líder regional ni mundial depende de las otras economías con quien intercambia productos y divisas. Las crisis mundiales como la de los Estados Unidos, la europea y sobre todo la asiática, ha impactado no solo en la economía sino en la de toda la región. A pesar de esto, la política económica adoptada por los diferentes gobiernos en los últimos 20 a 30 años permitió que estas crisis no afecten considerablemente al país, al contrario, lo fortalecieron frente a otros países de la región, volviéndolo más atractivo para la inversión extranjera. Tanto Estados Unidos como referente

mundial y los gobiernos de países emergentes como el Perú han ido tomando políticas macroeconómicas que los protejan de estos posibles reveses futuros en caso unos de estos ejes económicos globales entren en crisis nuevamente.

Lazos pasados y presentes. Geopolíticamente, el Perú ha tenido diversos conflictos con sus países limítrofes del norte (Ecuador) y del sur (Chile). Estos litigios en los últimos 20 años terminaron con la cesión del territorio peruano de Tiwinza al Ecuador y de la recuperación de la franja marítima a favor del Perú, luego del fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya. Pese a esto, el intercambio comercial con estos dos países ha ido aumentado exponencialmente. Con el Ecuador se ha dado de manera más informal y se concentra básicamente entre los pueblos fronterizos, pero con Chile la situación ha sido diferente. Muchas compañías sureñas han invertido en el país, en el sector de retail, minería y de fabricación. Chile por su parte es destino de muchas de las exportaciones tradicionales además de la fuerte presencia del grupo Breca en el país del sur.

Contra balance de los intereses. A pesar del aumento en el balance comercial entre Perú y Chile, los indicadores de importaciones y exportaciones muestran que existe una desigualdad marcada en los beneficios que obtiene Chile en relación con los que se otorgan al Perú. Las empresas chilenas al haber tomado la iniciativa comercial y al haber ingresado al país casi sin oposición se encuentran arraigadas con muchos favoritismos fiscales, por el contrario, las empresas peruanas que quieren ingresar a Chile deben afrontar múltiples requisitos y tienen que pagar aranceles elevados. Esto pone de manifiesto que el contra balance de los intereses es negativo para nuestro país.

Conservación de los enemigos. Nuevamente, Chile representa el país principal competidor en el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida para el océano Pacífico al Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático (Arévalo et al., 2015).

3.1.4. Influencia del análisis en la Región Ica

Como se describió en puntos anteriores, el Perú ha logrado un crecimiento constante en su PBI y tasas de crecimiento en los últimos 15 años, se han reducido los niveles de pobreza y de desigualdad social, además la estabilidad política ha fomentado el aumento de las inversiones extranjeras. La misma tendencia se ha visto en la región Ica para todos estos indicadores, y sobre todo económicamente Ica se ha convertido en la región más agroexportadora del país, teniendo como bandera el espárrago, la palta, la uva, los arándanos, entre otros. De acuerdo con datos del INEI (2018), Ica es la sexta región del país según su PBI, 3.2% en el 2016. La infraestructura con que cuenta la región para las actividades agrícolas, mineras, pesqueras y textiles sigue en continua actualización y aumentado frente a la gran demanda nacional e internacional. A su vez, Ica cuenta con un excelente potencial de capital humano como fuerza laboral. Se puede sumar a esto la red de comunicación con todo el país por su ubicación estratégica, ya sea vía terrestre, marítima y aeroportuaria. Finalmente, datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) demuestran que el arribo promedio de turistas a la región Ica ha aumentado anualmente en 6% entre el 2010 y el 2017, siendo casi un 85% turismo nacional y el restante turismo internacional (INEI, 2018). Estos mismos datos indicaron que el tiempo promedio de permanencia es de 1.3 días. La industria del turismo es muy rentable, según El Comercio (2017a), del 2017 al 2021 la inversión hotelera en el país llegaría a los \$1,141 millones, 90% más que en el quinquenio anterior y sobre todo generando 7,000 trabajos directos y 20,000 indirectos. Es esta realidad la que se debe extrapolar a la región Ica.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD, 2017), el Perú no ha mejorado en su nivel de competitividad ya que se sigue ubicando en las últimas posiciones (55 de 61) de todos los países evaluados. Queda expuesto por lo tanto que la prosperidad

económica del país en la última década no se ha acompañado de mejoras en diferentes aspectos sociales y culturales de la población. “Tal como lo mencionó Porter la prosperidad nacional se crea, no se hereda” (Cam, Di Tolla, Fernández, & Palomino, 2012, p.51). El Diamante de Porter (Porter, 2009), describe cuatro atributos indispensables para medir la ventaja competitiva de una organización: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Como lo describió Porter (2009), el Perú cuenta tanto con factores básicos y avanzados que le proporcionan ventaja competitiva. Como factores básicos cuenta con una diversidad de climas que son propios tanto de latitudes tropicales, medias y altas. Esto condicionado por estar ubicados entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio y la influencia de la Cordillera de los Andes, la Corriente Peruana, el anticiclón del Pacífico Sur, el ciclón amazónico y el anticiclón del Atlántico Sur (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2017). El único clima que no se encuentra en el Perú es el mediterráneo. Además de esto el Perú se encuentra estratégicamente ubicado en el centro de América del Sur, con salida al mar y abundantes recursos naturales, tanto vegetales, minerales y animales. Según el censo poblacional del año 2007 (INEI, 2008a) el Perú contaba con poco más de 28 millones de habitantes, actualmente se calculan unos 31 millones, el 27% de esta población está entre los 15 y 29 años, que se caracterizan por ser una mano de obra no calificada o semi calificada (carreras tecnológicas).

Con relación a los factores avanzados, la población calificada (grado de bachiller, maestría y/o doctorado) aumenta año a año, para el 2013 el 19.6% de la población alcanzó nivel educativo superior (INEI, 2014). Los diferentes gobiernos han invertido y también concesionado para mejorar carreteras, puertos y aeropuertos. Falta mayores mejoras y

proyectos, pero tenemos un país conectado entre sus regiones y con el mundo. El Perú cuenta con tecnología avanzada en muchos sectores, como el de extracción, manufactura e agroindustrial.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interior del país para diferentes productos y servicios en todos los sectores económicos se ha incrementado en los últimos 15 a 20 años. El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) estimó una expansión económica de 4.3% en el 2018, 0.5% mayor que en la proyección anterior, según El Comercio (2018a). Este mismo artículo indica que “la demanda interna crecerá en torno al 4.4%, impulsada por el consumo privado (3,6%), consumo público (3,4%), inversión privada (5,7%) e inversión pública (13,3%)”. Por otro lado, hay un aumento tanto en cantidad como en monto de adquisición de los compradores domésticos como extranjeros. El crecimiento del poder adquisitivo de las personas y sobre todo de la pequeña y mediana empresa hace crecer la demanda y el consumo interno. A su vez el fomento de la inversión extranjera y los tratados de libre comercio, favorecen que más empresas lleguen al país y que éstas consuman nuestros productos y servicios. Por ende, fomentan la formación de nuevos negocios, que se invierta en infraestructura local a costo cero para el estado y sobre todo la creación de nuevos empleos

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Observatorio de Competitividad de la República Dominicana (2017) mostró que el Perú tiene un índice global de competitividad mundial promedio, ocupando el puesto 72 sobre 138 países en el mundo en relación con registro de patentes (Ver figura 11); en el 2016, ocupaba el puesto 68 sobre 143. En comparación con el índice global de competitividad, ranking latinoamericano 2017, se ubicó en el séptimo puesto sobre 20 países en Latinoamérica.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con el Ranking Multilatinas 2016 organizado por América Economía y que evalúa el grado de globalización de empresas latinoamericanas, el país solo cuenta con 5 empresas dentro del ranking, de un total de 100 empresas. Estas empresas son: AJE Group (9), Alicorp (41), Grupo BELORP (43), Ferreycorp (86) y GRUPO GLORIA (87).

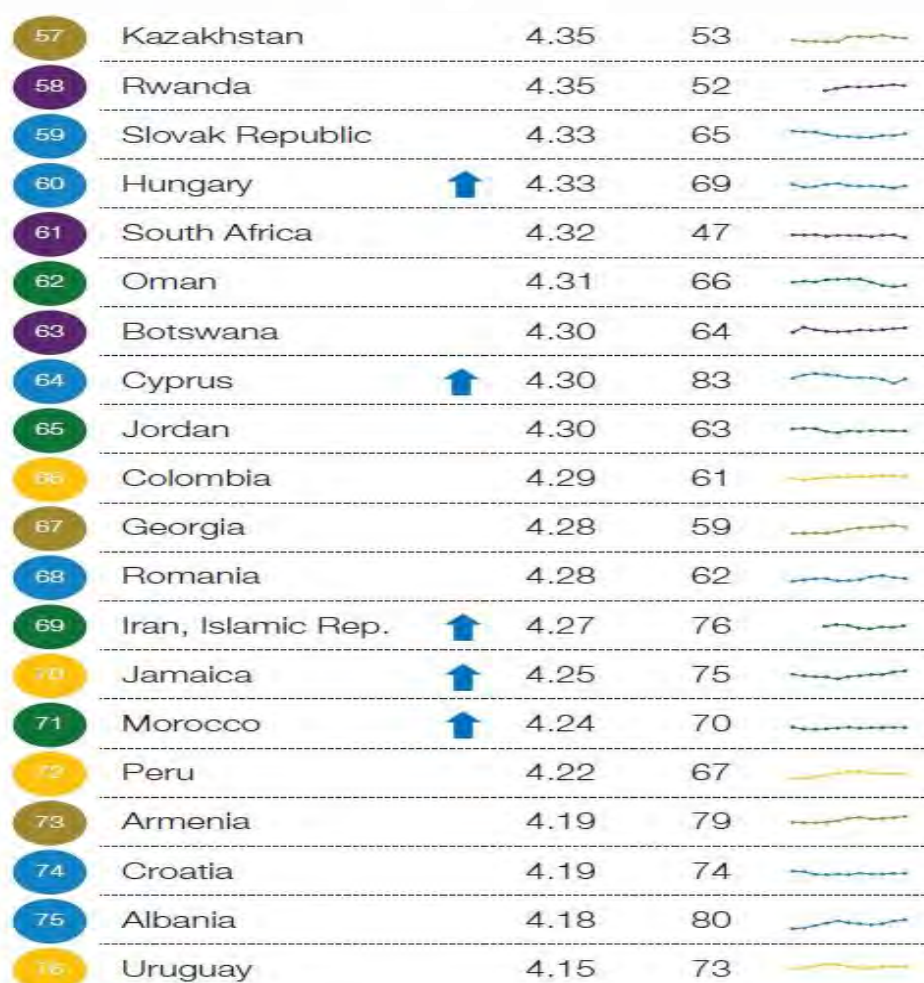


Figura 11. Número de patentes otorgadas en países de América Latina. Tomado de *Índice Global de Competitividad, Mundial 2017-2018*, por Observatorio de Competitividad de la República Dominicana, 2017.

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Ica

La Región Ica se encuentra estratégicamente ubicada en la costa sur central del Perú, dividida en 5 provincias (ver Tabla 8). Forma un eje político y económico con Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín y Pasco (Macro Región Centro). La Región Ica

busca seguir como una de las regiones más competitivas del país hacia el año 2027, con mayor crecimiento en sus principales sectores como son la extracción, manufactura y agropecuario; pero también, explotando nuevos sectores como el pesquero, turístico y de servicios logísticos. La Región Ica es agroexportadora por excelencia, cuyos principales productos, como el espárrago, la palta, la uva, entre otros; se exportan principalmente al mercado americano y europeo, de dónde se demandan más estos productos. Quienes compiten directamente con Ica en estos mercados son otras regiones peruanas agroexportadoras como son Piura y La Libertad, mientras que en el extranjero compite con países como México (Michoacán) y Chile (Maule). Todo este análisis, las estrategias e implementaciones se detallan en el presente Plan Estratégico para la Región Ica al 2027.

Tabla 8.

División Política de la Región Ica

Provincia	N° de distritos	Superficie(Km ²)	Población	Densidad (Km ²)	Altitud (m.s.n.m.)
Ica	14	7,894	362,693	45.94	406
Chincha	11	2,988	217,683	72.85	
Pisco	8	3,978	135,735	34.12	588
Nasca	5	5,234	58,780	11.23	347
Palpa	5	1,233	12,279	9.95	17
Total	43	21,328	787,170	36.90	

Nota. Tomado de “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito”, por el INEI, 2015a.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

La coyuntura política peruana en los dos últimos años viene siendo de decadencia debido a los escándalos de corrupción entre empresas constructoras y el gobierno. Esto ha conllevado a tener un ex presidente prófugo de la justicia, dos recientemente liberados, pero aún con juicios pendientes y otro bajo investigación. El desafortunado corolario a este escenario fue la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski en enero del 2018. A pesar de esto las calificaciones crediticias del país son estables y sigue siendo el objeto de inversión

extranjera. El país descentraliza sus esfuerzos a través de las regiones, cuyo marco legal se encuentra sustentado, entre otras, a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867 (Congreso de La República, 2002).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el economista Carlos Parodi (Perú 21, 2016), las políticas económicas del gobierno tienen como objetivos el crecimiento sostenido de la producción (PBI), el mantenimiento de una inflación baja, un alto nivel de empleo y unas cuentas externas en equilibrio; mientras que las políticas sociales buscan promover mejores niveles de educación, salud, igualdad de oportunidades, entre otros. En este sentido, el Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017), describió que la economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, caracterizada por la implementación de una política macroeconómica contra cíclica, la disipación de los choques adversos de inicios del año 2017 y un contexto internacional favorable. Es de esta manera que el PBI se acelerará a 4.0% en el 2018 y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4.0% en el 2019-2021 (MEF, 2017). Este mismo documento señala que la recuperación económica iniciará con una política fiscal expansiva y de inversión pública, orientada principalmente al proceso de reconstrucción (obras de rehabilitación y prevención) y al despliegue de infraestructura para los Juegos Panamericanos; finalmente la consolidación llegará en el periodo 2019-2021, cuando la economía peruana alcance su potencial de crecimiento de 4.0%, en un contexto de retiro gradual del impulso fiscal, mayor dinamismo del sector privado y condiciones externas favorables (MEF, 2017). Por su parte, los indicadores de expectativas sobre la economía a tres y 12 meses se han recuperado, lo que sitúa al Perú como la única economía en la región que se mantiene en el tramo optimista.

El Marco Macroeconómico Anual 2018 – 2021, proyectó que el Perú tendrá un crecimiento económico sostenido y promedio de 5% anual entre el 2018 y el 2021. Según el MEF

los sectores con PBI sostenido serán el Agropecuario, el Manufactura, el de Comercio y el de Servicios (MEF, 2017). Ver a continuación la Tabla 9 para mayor detalle.

Tabla 9.

Producto Bruto Interno por Sectores Perú, 2018 – 2021 (Var. % real anual)

	Peso Año							Prom. 2018-2021
	Base 2007	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Agropecuario	6.0	2.3	0.9	4.6	4.0	4.0	4.0	4.1
Agrícola	3.8	1.4	-0.5	4.9	4.0	3.9	3.9	4.2
Pecuario	2.2	3.7	3.0	4.2	4.2	4.2	4.1	4.2
Pesca	0.7	-10.1	34.7	5.4	3.5	3.4	3.5	4.0
Minería e hidrocarburos	14.4	16.3	4.9	4.7	1.2	1.5	2.4	2.4
Minería metálica	12.1	21.1	5.5	4.1	1.4	2.1	2.9	2.6
Hidrocarburos	2.2	-5.1	2.4	7.2	0.0	0.0	0.0	1.8
Manufactura	16.5	-1.4	1.4	3.4	3.6	3.6	3.6	3.6
Primaria	4.1	-0.6	9.7	3.6	3.3	3.2	3.2	3.3
No primaria	12.4	-1.7	-0.6	3.3	3.7	3.7	3.7	3.6
Electricidad y agua	1.7	7.3	3.2	5.0	5.5	5.5	5.5	5.4
Construcción	5.1	-3.1	-0.1	8.8	5.4	5.4	5.0	6.2
Comercio	10.2	1.8	1.6	2.5	3.8	4.0	4.0	3.6
Servicios	37.1	4.3	3.1	3.7	4.7	4.9	4.9	4.6
PBI	100.0	4.0	2.8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
PBI primario	25.2	9.8	5.0	4.6	2.2	2.3	2.9	3.0
PBI no primario ¹	66.5	2.4	2.1	4.0	4.5	4.7	4.6	4.4

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

¹/No considera derechos de importación y otros impuestos.

Teniendo estos datos en cuenta el Perú ha aprovechado y debe seguir aprovechando los recursos agrícolas y arqueológicos que posee ya que ambos tienen demanda permanente y que crecen durante el tiempo, esto explicado principalmente por la explosión demográfica, por el mayor poder adquisitivo de las personas y finalmente por la tendencia de estas a comer mejor y tener mejor condición física. Los espárragos, la palta, uvas, arándanos, entre otros; son productos claves que el Perú exporta al mundo, siendo uno de los principales productores a nivel mundial. Como se muestra en la Figura 12, las exportaciones agrícolas tanto tradicionales como no tradicionales han ido en aumento en los últimos 5 años. En la Figura

13, se complementa dicha información al desgregar las exportaciones por productos, comparando los años 2014 y 2015, mostrando también que el número se incrementó entre un año y el otro. Finalmente, la Figura 14, señala que países compran más productos agrícolas, encabezan la lista Estados Unidos, la Unión Europea y China.

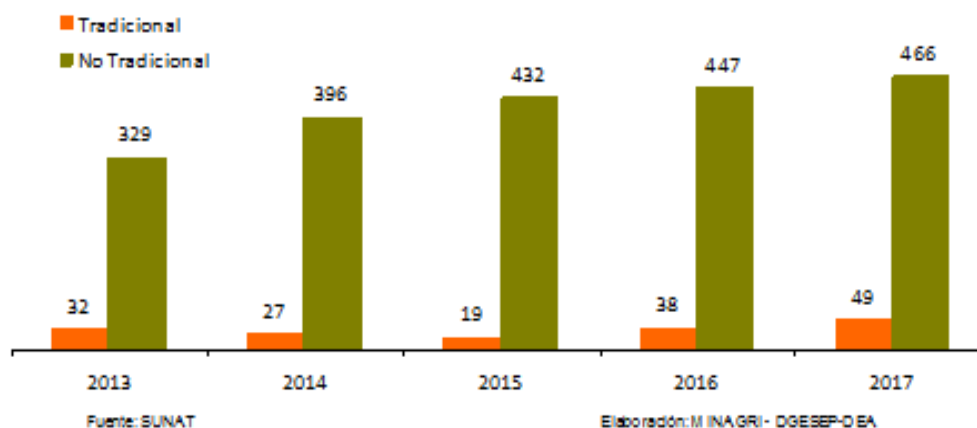


Figura 12. Perú: Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales, enero 2013 – 2017. Valor Libre a bordo (FOB por sus siglas en inglés) (Millones USD).

Tomado de *Ventas de productos agrícolas del Perú al mundo fue de US\$ 516 millones en enero*, por Ministerio de Agricultura (MINAGRI) 2017.

Exportación de principales productos agrícolas		
(en US\$ Millones, FOB)		
Productos	2014	2015
Uva	639	692
Espárrago	383	418
Café	760	580
Palta	300	305
Mango	139	187
Cacao	214	260
Capsicum	228	272
Quinoa	187	196

Fuente: Adex, Comex y otros
LAMPADIA

Figura 13. Exportación de principales productos agrícolas 2014 – 2015, Perú

Tomado de *Agroexportación: Una industria de clase mundial*, por Lampadia, 2016, 26 de mayo.



Figura 14. Perú: Principales destinos de exportación (valor FOB). Tomado de *Evolución de las agroexportaciones*, por La República, 2016, 13 de junio.

El éxito de la balanza comercial entre el Perú y otros países del mundo está condicionado a que se exporte mayor número de productos no tradicionales, soportado por los acuerdos en los Tratados de Libre Comercio suscritos por el país. Estos dos factores afectarán positiva o negativamente a la Región Ica. Ver las Figuras 15 y 16 para observar los números para ambos casos.

Balanza comercial (Millones de US\$)				
	2015	2016	Diferencia	Var. %
Exportaciones (a)	34,236	36,838	2,602	7.6
Productos tradicionales	23,291	26,004	2,713	11.6
Productos no tradicionales	10,857	10,733	-123	-1.1
Otros	87	100	13	14.5
Importaciones (b)	37,385	35,107	-2,278	-6.1
Bienes de consumo	8,791	8,612	-180	-2.0
Insumos	15,923	15,115	-808	-5.1
Bienes de capital	12,007	11,116	-890	-7.4
Otros bienes	664	264	-400	-60.2
Balanza comercial (a - b)	-3,150	1,730	4,880	

FUENTE: Sunat y BCRP

Figura 15. Perú: Balanza Comercial (Millones de US\$), 2015 – 2016. Tomado de *Balanza comercial obtuvo un resultado positivo de US\$1,730 millones, luego de dos años de déficit*, por Perú 21, 2017.



Figura 16. Perú: Exportaciones asociadas a TLCs, 2014

Tomado de *Los países más beneficiosos para exportar*, por PQS, 2017.

Con relación al recurso geográfico y arqueológico, según El Comercio (2018b) el turismo de aventura genera un mayor periodo de permanencia (14 días) y un gasto de \$ 1,750. Sin embargo, éste aún se hace de manera muy informal. Según la Adventure Travel Trade Association (ATTA) (Gestión, 2015a), “el Perú es el tercer país de la región latinoamericana, con mayor y mejor crecimiento de turismo sostenible relacionado a las actividades deportivas y de aventura” (Ver Figura 17).

Country	GEO_subregion	RAW
Chile	South America	29.58
Uruguay	South America	28.80
Peru	South America	27.31
Colombia	South America	26.14
Argentina	South America	25.99
Brazil	South America	25.76
Guyana	South America	24.67
Suriname	South America	24.67
Bolivia	South America	24.13
Paraguay	South America	23.96
Venezuela	South America	22.61
Ecuador	South America	20.63

Figura 17. Reporte Adventure Travel Trade Association.

Tomado de *Perú es el tercer país de Suramérica con más potencial en turismo de aventura*, por Gestión, 2015a.

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo ([PromPerú], 2008), el Perú recibe turistas experimentados en turismo de aventura, especialmente en trekking (89%), lo cual lo hace exigente ante cualquier oferta. Inclusive, un segmento interesante de ellos (30%) ha viajado en anteriores oportunidades al Perú para realizar turismo de aventura. Las actividades de montañismo, canotaje, skiing y ciclismo de montaña estarían relacionadas a un nicho de mercado, dado que existe un grupo reducido de turistas que visita el Perú solo para practicar alguna de ellas (11%). Es importante destacar que entre el 2009 y el 2012 el turismo de aventura tuvo un crecimiento del 65%, representando ingresos por 263 billones de dólares americanos (Adventure Tourism Development Index [ATDI], 2016). En Latinoamérica, los principales competidores del Perú en turismo de aventura serían Uruguay y Chile. Según el Instituto Nicaragüense de Turismo (La Prensa, 2017) los deportes de aventura más practicados son el escalar volcanes, surfing y senderismo. En la Figura 18 se muestra mayor detalle del ranking. Los países que más practican este tipo de turismo son Estados Unidos, Suiza, Noruega, Nueva Zelandia y Alemania.



Figura 18. Principales aventuras turísticas.

Tomado de *Turismo de aventura puede aportar más*, por La Prensa, 2017, 10 de junio.

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

Según IPSOS Apoyo (2018a), al 2018, se estima 32'162,184 personas en Perú y 7'913,216 hogares; el 78.2% pertenece al área urbana del país, y el 32.2% a Lima Metropolitana. La población adulta (de 21 a 59 años) representan el 52.1%, teniendo un progresivo incremento. Según este mismo informe la esperanza de vida de los peruanos es de 75 años, los nacimientos anuales están alrededor de los 568,882 niños nacidos y las defunciones en 184,797 por año. Esto indica que la tasa de crecimiento anual de la población es de 1.01% con incremento progresivo de las poblaciones en edades adultas. De la misma manera, el Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos. Los habitantes en la Costa representan el 55.9% de la población, mientras que en la Sierra y Selva el 29.6% y 14.5% respectivamente. Bajo estas mismas cifras del INEI (2018), 59,603 personas dejaron el país. Con respecto a la inversión pública, en el año 2016 el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) orientado a la atención de niñas, niños y adolescentes se incrementó en 12.8% respecto al año anterior, superior al aumento registrado por el presupuesto público total que fue 5%. Se estima que, para el 2021, el Perú superará los 33 millones de habitantes, y para el año 2050, la población llegará a los 40 millones de habitantes (INEI,2014).

Este análisis sirve para hacer luego la comparación entre la población con la que cuenta el país y el progreso de la misma. El indicador fundamental del bienestar de la población es el nivel de pobreza y pobreza extrema. Con relación a esto, en la Tabla 10 se nota que existe una paulatina reducción de ambos indicadores en comparación de los últimos 5 años (INEI, 2018). Según el Plan Bicentenario Perú al 2021 (CEPLAN, 2011), el Perú busca erradicar la pobreza extrema de la población. Se entiende entonces que a nivel nacional existan serias limitaciones en la calidad del servicio educativo, sobre todo, la falta de acceso constituye la principal causa del nivel deficiente de rendimiento en los logros de aprendizaje en los niños y

niñas de 2do grado de primaria (GRI, 2015). Los logros de aprendizaje se miden a través de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), la cual tiene como objetivo identificar los niveles de logro en comprensión lectora y matemática en que se encuentran cada uno de los estudiantes evaluados. Según el Plan de Desarrollo Concertado de Ica para el 2021 (GRI, 2015), los resultados del ECE en el 2014 muestran que aprobaron en comprensión lectora el 43.47%, estando la región Ica en 49.2% (ver Figura 19).

Tabla 10.

Pobreza Extrema y Pobreza del Perú (% Respecto del Total de Población por Año)

Año	Pobreza	Pobreza extrema
	Nacional	Nacional
2012	25.8	6.0
2013	23.9	4.7
2014	22.7	4.3
2015	21.8	4.1
2016	20.7	3.8

Nota. Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2018.

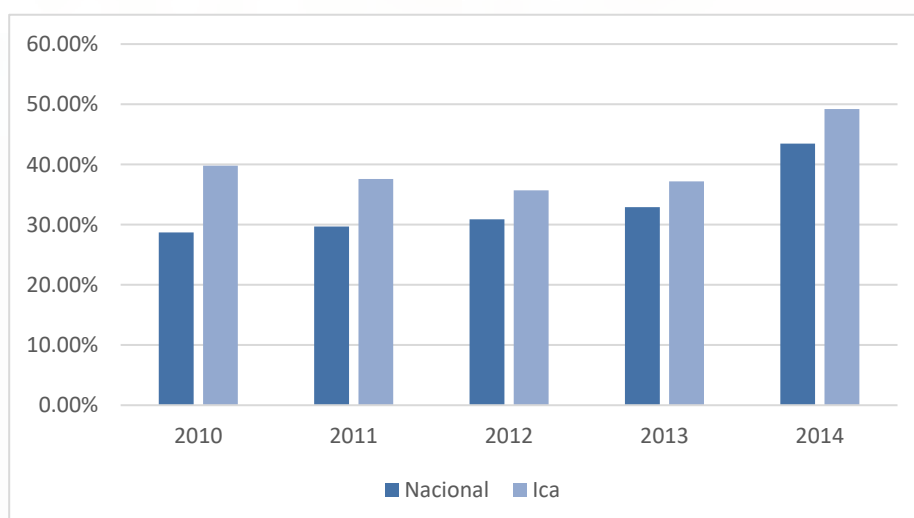


Figura 19. Porcentaje de estudiantes del segundo grado de primaria con nivel de logro satisfactorio en comprensión lectora en el departamento de Ica, 2010-2014. Tomado de *Plan de Desarrollo Concertado Región Ica 2016 – 2021*, por GRI (2015)

El número de habitantes por cada médico en el Perú sigue siendo un déficit para el sector salud, en donde la cobertura se concentra en las áreas urbanizadas mientras que a nivel rural el recurso es escaso. Este indicador disminuyó de 586 en 2012 a 460 en el 2015 (INEI, 2018). La tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años disminuyó de 13.5% (2012) a 10.2% (2015), lo que denota una mejora paulatina en estos indicadores. Uno de los objetivos del Plan Bicentenario es que la desnutrición crónica sea cero para el 2021 (CEPLAN, 2011). En relación con la población con acceso a seguros públicos y/o privados, la Tabla 11 detalla los tipos de seguros y los porcentajes por cada uno de éstos, así como su evolución en el tiempo entre el 2011 al 2015. La cobertura de seguros de salud se incrementó de 63.8% en 2011 a 63.9% en 2015. En el 2015 la población afiliada al seguro integral de salud fue del 22%, la población afiliada al seguro social de salud (EsSalud) fue del 40% y la población afiliada a otros seguros de salud fue de 1.9% (INEI, 2018).

Tabla 11.

Perú: Población afiliada por Tipo de Seguro Social (%)

Detalle	2011	2012	2013	2014	2015
Total	63.8	61.1	61.9	61.1	63.9
EsSalud	38	39.9	40.9	39.5	40
SIS	23.1	18.7	18.5	19.1	22
Otros	2.6	2.4	2.5	2.5	1.9

Nota. Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2018.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La globalización y modernidad llega a todos los rincones del mundo, sin importar el nivel socioeconómico de la población. Es incluso un hecho que las personas en la actualidad tienen más acceso a recursos tecnológicos que a servicios básicos, principalmente en zonas urbanas. Según estadísticas del INEI (2018) la telefonía móvil ha entrado en casi el 50% de

las familias de la región, seguida de los teléfonos fijos y, en tercer lugar, del cable, siendo Internet el de menor acceso (Ver Tabla 12). A diferencia de hace 10 años, ahora existen diversos operadores que ofrecen servicios de telefonía, cable satelital e internet a precios muy competitivos.

Tabla 12.

Perú: Hogares que tienen al menos uno de los siguientes sistemas de comunicación, 2016.

Detalle	Teléfono fijo	Teléfono celular	Internet	Cable
Nacional	23.5	88.9	26.4	37.1

Nota. Adaptado de “Sistema de Información para la Toma de Decisiones,” por INEI, 2018.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La huella ecológica es comúnmente usada como indicador de análisis ecológico. Según el MINAM (2012), la huella ecológica es un método de medición que analiza las demandas de la humanidad sobre la biósfera respecto a la capacidad regenerativa del planeta. Esto se realiza considerando conjuntamente el área requerida para proporcionar los recursos renovables que la gente utiliza, el área ocupada por infraestructuras y la necesaria para absorber los desechos. El último cálculo de la huella ecológica se llevó a cabo en el año 2007, tanto a nivel nacional como departamental, siendo las hectáreas globales (hag) el parámetro a medir. El promedio por persona no debe sobrepasar de 1.783 hag, para considerarlo en línea con la preservación de los territorios. Según el cálculo en el año 2007, el Perú tenía un promedio de 1.54hag por persona en cuanto a huella ecológica y de 3.86 con relación a biocapacidad (MINAM, 2012). Estas cifras y su comparación con otros países se describen en la Figura 20. La Figura 21 muestra los valores de la huella ecológica hasta el año 2007 y como se proyectó hasta el año 2017. Esta proyección es ascendente debido a que se espera que haya más población lo que impacta directamente en la huella ecológica del planeta.

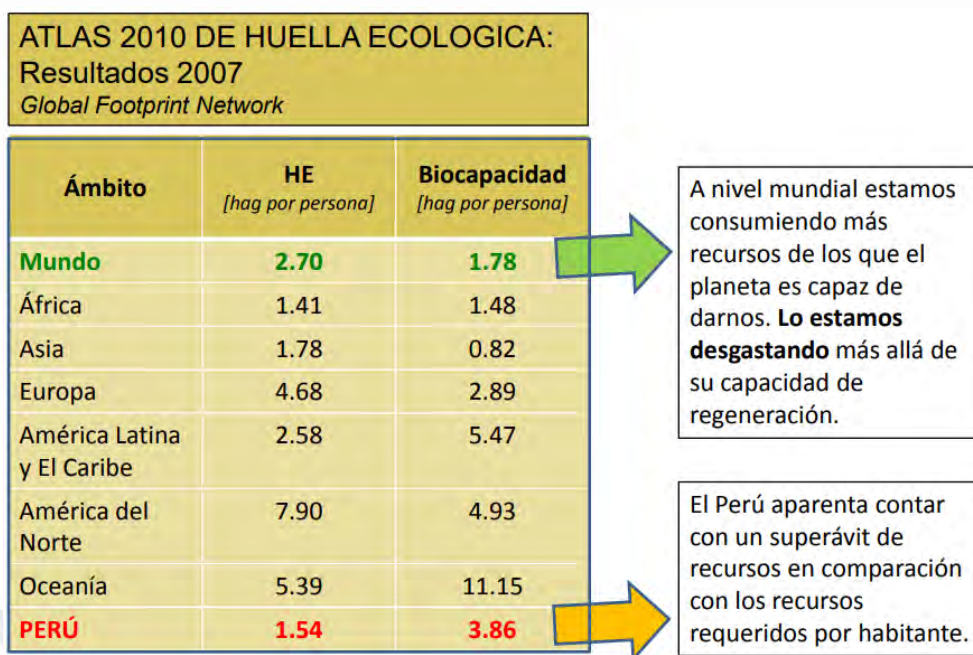


Figura 20. Atlas 2010 de Huella Ecológica – Resultados 2007.
Tomado de *Huella ecológica en el Perú*, por MINAM, 2012

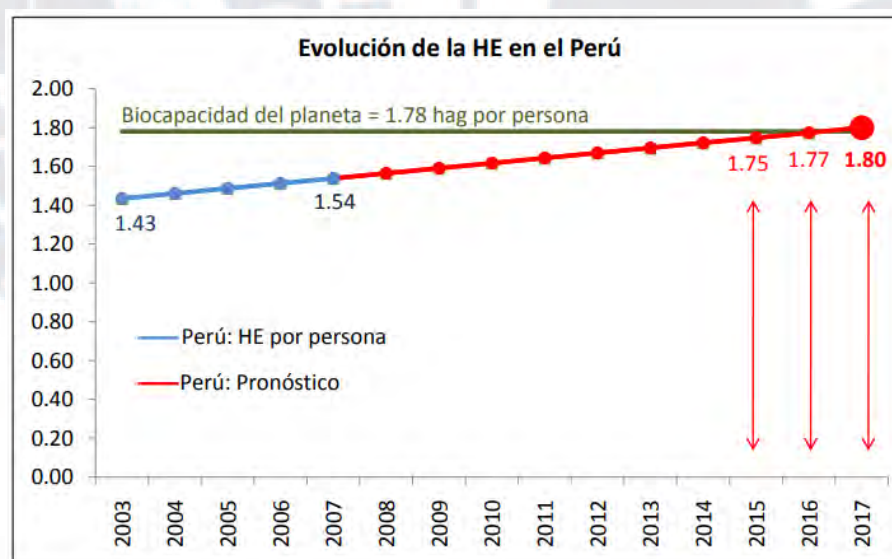


Figura 21. Atlas 2010 de Huella Ecológica – Resultados 2007.
Tomado de *Huella ecológica en el Perú*, por MINAM, 2012

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Ica se detalla a continuación en la Tabla 13. Un valor igual o mayor a 2.50 representa un adecuado aprovechamiento de las oportunidades sobre las amenazas que el entorno presenta. En vista

que el valor resultante del análisis fue 2.82, éste indica que la Región Ica está tomando acción frente a las oportunidades que se le presentan. Ica como región agroexportadora debe aprovechar que la demanda de productos agrícolas se sostiene en el tiempo y que se proyecta a crecer en los próximos años, tal cual se ha desarrollado en el análisis PESTE. Según este análisis y tal como se mostró en la Figura 9, el sector agrícola es uno de los pocos con crecimiento sostenido hasta el 2021. De los productos que exporta el país actualmente, los que son más rentables y que se exportan en mayor cantidad son los espárragos, las uvas, la palta y el café. Los tres primeros son los que más se producen y más exportan en la región Ica.

Según el World's Top Exports (Workman, 2018a), las ventas mundiales de las exportaciones de espárragos por país ascendieron a 1.3 mil millones en 2016, siendo Perú el primer país exportador de espárragos a nivel mundial (\$ 420 millones). En general, el valor de las exportaciones de espárragos aumentó en promedio un 23.6% para todos los países exportadores desde 2012. El Perú solo exporta espárragos y cultiva un suministro lo suficientemente grande en el país para no tener que importar ningún espárrago de fuentes internacionales. El excedente del producto confirma la fuerte ventaja competitiva de Perú para esta categoría específica. Este mismo ranking (Workman, 2018b), indicó que las exportaciones de palta por país totalizaron 4.3 mil millones de dólares en 2016, un 120.2% más para todos los productores de palta durante el quinquenio que comenzó en 2012. Globalmente, el valor de las paltas exportadas se apreció casi un tercio (30.5%) de 2015 a 2016. México es el principal exportador representado por \$ 2 billones de las exportaciones mundiales, mientras que el Perú es tercero del ranking \$ 396,600 millones, muy lejos que el mencionado competidor del norte. Sin embargo, el país está considerado como uno de los exportadores de paltas de más rápido crecimiento desde 2012: Colombia (con un aumento del

318,445%), Kenia (con un aumento del 221,9%), Alemania (con un aumento del 210%) y Perú (con un aumento del 192,6%).

El análisis PESTE también ha identificado que un nicho de mercado dentro la oferta de turismo del país es el turismo de aventura. El Perú es el tercer país de la región con mayor cantidad de visitantes para turismo de aventura después de Chile y Uruguay, tal como se vio en la Figura 14. Además, el Perú ha sido uno de los países con mayor crecimiento en este rubro según el ATTA (Gestión, 2015a). Esto es una gran oportunidad para el país ya que no solo la demanda y el gasto a nivel mundial en turismo de aventura va en aumento, sino que también como país se está atrayendo mayor inversión de grandes cadenas hoteleras internacionales al territorio. Como se mencionó anteriormente, del 2017 al 2021 la inversión hotelera en el país llegaría a los \$ 1,141 millones, 90% más que en el quinquenio anterior y sobre todo generando 7,000 trabajos directos y 20,000 indirectos (El Comercio, 2017a). Y no sólo es inversión extranjera, también a nivel nacional se está haciendo una fuerte inversión para mejorar las condiciones de los turistas en el país, ya sea a través de mejores hoteles, restaurantes, transporte, servicios, etc.

Otros factores de éxito que amenacen el desarrollo del país vendrían a ser la contracción de aquellas economías que consumen los productos del Perú, sobre todo los de agroexportación. Entre estas economías están los Estados Unidos, La Unión Europea y China. No es solo las crisis sino también las políticas proteccionistas. Además de esto, la escasez del recurso hídrico podría ser un factor que sea tomado en consideración por los inversionistas, al igual que la ocurrencia de conflictos sociales, sobre todo teniendo en cuenta la situación política actual del país. Finalmente, la industria agroexportadora se impactaría negativamente frente al suceso de desastres naturales, como sucedió en el año 2017 con el Fenómeno del Niño Costero.

Tabla 13.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento del turismo de aventura en el país y el mundo	0.08	2	0.15
2	Mayor demanda de palta en el mercado estadounidense y europeo	0.12	4	0.48
3	Crecimiento de la inversión nacional y extranjera.	0.06	3	0.18
4	Mayor demanda de espárragos por los países bajos	0.12	4	0.48
5	Incremento de la demanda de diversos productos agroindustriales (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) a nivel mundial.	0.10	3	0.30
6	Aumento de la inversión hotelera extranjera en el país	0.05	3	0.15
Subtotal		0.53		1.74
Amenazas				
1	Desastres naturales	0.10	1	0.10
2	Contracción económica en China.	0.08	3	0.24
3	Debilitación de la economía de la UE post Brexit	0.10	3	0.30
4	Política proteccionista del actual gobierno de EE. UU.	0.06	3	0.18
5	Escasez de recurso hídrico	0.07	2	0.14
7	Conflictos sociales.	0.06	2	0.12
Subtotal		0.47		1.08
Total		1.00		2.82

Valor:

4. Responde muy bien

3. Responde bien

2. Responde promedio

1. Responde mal

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 115.

3.5. La Región Ica y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La Región Ica cuenta con proveedores para sus actividades administrativas, muchos de estos son locales y tienen un poder de negociación bajo en vista del tamaño de la institución y de que existe oferta diversa de dónde escoger. Tanto a nivel del Gobierno Regional como de las empresas privadas, existen proveedores de capital humano. Estos vendrían a ser las escuelas técnicas, institutos y universidades, sobre todo las locales. Según

Arévalo et al. (2015, pág. 82), “al 2013 Ica contaba con la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, plenamente institucionalizada, y a la vez contaba con dos universidades en proceso de institucionalización, la Universidad Privada de Ica y la Universidad Ana Byron”. Al ser tres instituciones en un mismo ámbito geográfico tanto las universidades como los futuros profesionales no cuentan con alto poder de negociación ya que el Gobierno Regional tiene opciones, sin contar con los profesionales que llegan a Ica de otras ciudades del país.

Si se describen a los proveedores de las empresas que impulsan la economía iqueña, se puede mencionar a los proveedores de envase y envío de gas licuado en la industria de la extracción; los operadores logísticos en el sector agroindustrial y textil; contratistas en el caso de construcción, etc. Todos éstos tienen bajo poder de negociación debido a la alta demanda de empresas que quieren contratar con grandes consorcios como son Calidda y Contugas, en el caso del gas. A nivel de los sectores agroindustrial o de manufactura, el poder cambia con relación a la escasez o abundancia de los productos como también a la demanda del mercado. Por ejemplo, si hay poca demanda de polos de algodón las textilerías no buscarán comprar algodón y por lo tanto el precio de los productores caerá; pero si, al contrario, en el mercado americano hay mayor demanda por el arándano, los productores tendrán mayor poder de negociación con las empresas que compran el producto y que lo exportan.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los sectores de la región Ica, que son diversos, tiene una característica común, sus productos (sean primarios, intermedios y/o finales) en su gran mayoría son exportados. Éstos tienen como destino final básicamente los Estados Unidos de América, Brasil, China y la Unión Europea (Arévalo et al., 2015). La Figura 22 representa los principales países de destino de la región durante el año 2016 y su variación con respecto al 2015 (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017).

Mercado	%Var 16- 15	%Part 16	FOB-16 (miles US\$)
Estados Unidos	4%	30%	809,828
China	-24%	20%	561,025
Brasil	117%	8%	212,548
Países Bajos	-3%	7%	198,956
España	-2%	4%	107,687
Japón	-12%	4%	103,259
Reino Unido	-16%	4%	97,035
Corea del Sur	-4%	3%	83,985
Colombia	-68%	2%	60,486
Canadá	-31%	2%	56,962
Otros Mercados(145)	--	16%	446,000

Figura 22. Ica: Principales mercados de exportaciones 2016 (Miles US\$ FOB).

Tomado de *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - Ica*, por SIICEX (2017).

Por ejemplo, el espárrago se siembra y cosecha todo el año en el Perú, lo que permite a las empresas que exportan subir el precio en las épocas que los demás países productores no cosechan este producto. Además, que otros productos agrícolas de gran demanda, como la uva y la palta, son exportados cuando la producción mundial es baja (D'Alessio et al., 2011). El principal cliente del Perú e Ica para espárrago son los Estados Unidos de Norteamérica, el poder de negociación es bajo cuando los países competidores exportan en el mismo momento, pero tiende a ser alto cuando ellos no producen; por lo tanto, se puede considerar como un poder de negociación intermedio. Es la misma situación con la palta, cuyo cliente principal es la comunidad europea, principalmente los Países Bajos, el poder de negociación es medio. En el sector textil, las empresas ubicadas en la región Ica hacen maquila para empresas de marca, por lo que el poder de negociación que tienen los compradores es alto (Estados Unidos de América), sobre todo si la demanda de las prendas de algodón baja según la temporada en los principales mercados mundiales. El turismo, que es un sector que busca potenciar este plan estratégico, tiene un poder de negociación medio pero que es variable, ya que depende de las temporadas altas y/o bajas en cada región. Al ser aún muy informal la

oferta turística en Ica, los compradores tienen poder de negociar al no existir tarifas establecidas. Los clientes para turismo de aventura serían Estados Unidos y la comunidad europea.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos están comprendidos en todas aquellas regiones o ciudades, peruanas y/o extranjeras, que proveen productos y/o servicios complementarios detallados en páginas previas. Por ejemplo, alimentos que en las dietas sustituyan comúnmente a los espárragos, como suelen ser el brócoli (China) o el poro (Bélgica). Esto se aplicaría a los demás productos agroindustriales, minerales y pesqueros (consumo de pollo, pavo o carne de res). Específicamente hablando del turismo, actividades de esparcimiento y/o pasatiempos son las que pueden sustituirlo. Como por ejemplo hacer deporte, ir al cine, videojuegos, etc. En general el poder de negociación de los sustitutos es bajo.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Los entrantes son todos aquellos que no cultivan los mismos productos o que lo hacen en otros mercados en comparación a la producción de la Región de Ica. También son entrantes aquellas ciudades que buscan industrializarse para la agroexportación y además las que buscan ser un destino turístico de aventura además de Lima, Ica o Cusco. En relación con el primer grupo las ciudades del norte del país han progresado, tanto así que La Libertad se ha convertido en el primer exportador de espárragos en el Perú. Estas mismas ciudades están buscando atraer inversión para ofrecer productos con valor agregado al momento de ser exportados. En cuanto al turismo de aventura, Tarapoto, Pucallpa y Piura buscan atraer más turistas extranjeros, sin embargo, su poder de negociación es bajo ya que Ica se encuentra mejor ubicada y ofrece mayores opciones. Según el diario Gestión (2017), las ciudades más visitadas en el 2016 fueron: (1) Lima, (2) Cusco, (3) Tacna, (4) Arequipa, (5) Piura, (6) Ica, (7) Puno y (8) Tumbes.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Como se ha analizado en la MEFE, los factores determinantes de éxito para la región Ica son los relacionados a sus capacidades agroexportadoras en donde compite a nivel local directamente con La Libertad y Lima, en productos como el espárrago y la palta, que llegan a mercados como el de los Estados Unidos y de la Unión Europea (Holanda). En estos mercados y acerca de estos mismos productos se compite con el estado de Michoacán en México (palta) y la Región de Maule en Chile (espárragos) a nivel internacional. Estos productos tienen un precio estándar ya que son commodities, por lo que la competencia (factores claves de éxito) se da en la cantidad que se pueda ofrecer en un solo embarque, lo que reduce los costos tanto para el exportador como para el importador, así como también, quien ofrece productos durante más meses del año (estacionalidad), menor tiempo de entrega y mejor tiempo de respuesta frente a pedidos imprevistos. Estos factores claves de éxito son importantes para el mercado que compra nuestros productos, pero para el país los factores que se deben tener en cuenta son tener mano de obra suficiente para las actividades agrícolas, disponibilidad de recurso hídrico o en su defecto técnicas de riego eficaces, vías de transporte adecuadas como acceso a aeropuertos y/o puertos marítimos.

Otro factor determinante de éxito considerado en el análisis externo es el turismo de aventura, aquí el principal mercado es el norteamericano seguido por europeo, en donde se compite a nivel local con Cusco y Lima, mientras que a nivel de la región con Chile (Santiago) y Uruguay (Tacuarembó). La competencia (factores clave de éxito) en este parámetro se da básicamente en qué país o ciudad ofrece mejor infraestructura ligada a los deportes de aventura, oferta hotelera, acceso fácil a los centros turísticos, sanitarios, precios, seguridad y también otros recursos naturales alrededor de los de aventura (ATDI, 2016).

3.6. La región Ica y sus Referentes

La Región Ica cuenta con ventajas competitivas a nivel local y extranjero que la han

convertido en una de las principales regiones agroexportadoras del país. Como punto de referencia de la región con otras realidades se incluyen a dos países que a pesar de ser los que más compran palta (Estados Unidos) y espárragos (Holanda) al Perú, son a su vez países que están dentro del top 5 de exportación de ambos productos, por lo tanto, no compiten directamente en los mercados a los que vende el Perú. Por otro lado, a nivel turismo se ha hecho referencia a Suiza, que es el país número uno del ranking de turismo de aventura según la ATDI (2016), pero que concentra su mercado solamente en Europa y no compete directamente con el país, ya que su oferta de turismo de aventura incluye actividades que no se ofrecen localmente.

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

El análisis realizado en este capítulo, que incluye el análisis competitivo del país, el análisis competitivo de la región y el análisis PESTE se resume en las matrices MPC y MPR, las cuales se muestran en las Tablas 14 y 15, respectivamente. Según la determinación de nuestros factores clave de éxito (FCE): (a) alto potencial y experiencia agroexportadora; (b) rendimiento productivo de cultivos de palta y espárragos mayores al promedio mundial; (c) atractivos turísticos importantes y de reconocimiento mundial; (d) zonas idóneas para la práctica de deportes de aventura; (e) liderazgo de participación de mercado de exportación de palta a Europa; (f) facilidades de ubicación e infraestructura logística para el comercio internacional; (g) lenta implementación de sistemas de riego tecnificado; (h) capacidad ociosa por escasez de recurso hídrico; (i) vulnerabilidad ante desastres naturales como el Fenómeno del Niño; (j) alta concentración de agroexportaciones a Estados Unidos de Norteamérica; (k) lento desarrollo portuario y aeroportuario y (l) depredación y desatención de atractivos turísticos de la región; es que se traza una línea con aquellos competidores que producen los mismos productos y/o servicios y que se venden en los mercados objetivos, y con aquellos

referentes que si bien ofrecen los mismos productos y/o servicios, lo hacen en mercados diferentes.

Bajo esta premisa y como se ha descrito en puntos anteriores, el Perú hasta el 2016 ha sido el exportador número uno de espárragos a nivel mundial con 32.7% del total de exportaciones según el WTE (2018), siendo su mercado objetivo los Estados Unidos de América con 64% de las exportaciones totales (El Comercio, 2017b). La región Ica es el segundo productor a nivel nacional con 39.8% por detrás de La Libertad (50%), según Gestión (2015b). Lima es el tercero muy por debajo con 5.2%, pero a nivel internacional, detrás del Perú viene México en segundo lugar con el 29.7% de las exportaciones (WTE, 2018). Estos vendrían a ser los competidores con relación al espárrago, mientras que el referente sería la ciudad de Kentucky en los Estados Unidos de América, quien según el WTE (2018) son terceros exportadores mundiales con 11.2% del total, pero venden a un mercado diferente que el nuestro. Si bien Ica (y el Perú) es referente a nivel mundial al ser el segundo mayor exportador de espárragos, para este ejercicio se está incluyendo al estado de Kentucky de los Estados Unidos de Norteamérica como la mejor opción para la comparación.

En cuanto a la palta, el Perú es el tercer exportador (9.3%) a nivel mundial detrás de México con 47.4% y Holanda con 11.2% de las exportaciones mundiales totales (WTE, 2018). Hay una notable diferencia (36%) entre Perú y México si comparamos con sólo el 3% que los separa en exportación de espárragos. Aquí también son los Estados Unidos de Norteamérica el país que más palta compra (43%), seguido por Francia y Holanda con 9% cada uno, según cifras de SIICEX (2015). México y Chile (cuarto exportador a nivel mundial) le venden principalmente a Estados Unidos y a China (Mundo Marítimo, 2017, 10 de noviembre); mientras que Perú concentra su mercado en la Unión Europea, básicamente en Holanda. En cuanto a los referentes, el estado norteamericano de California es el principal

productor en ese país, pero abastece al mercado interno, por lo que no compite directamente con el Perú.

Finalmente, el turismo de aventura no ha sido una de las principales actividades económicas del país, en donde el turismo tradicional, es decir, de restos arqueológicos, ha primado. A pesar de esto, los indicadores detallados en el análisis PESTE y de competitividad muestran que el turismo de aventura genera mayores ingresos (\$1,206) y mayor tiempo de estadía (23 noches) de los turistas en comparación al turismo tradicional (\$ 1,114 y 13 noches, respectivamente) (PromPerú, 2008). Lima es la ciudad peruana que cuenta con mayor infraestructura y recursos para este tipo de actividades, seguido por Cusco de manera más artesanal. A nivel regional, Chile y Uruguay son los países más visitados para el turismo de aventura, básicamente skiing y trekking. Perú, según el ATTA (Gestión, 2015a), es tercero en la región, e Ica posee un gran potencial para el turismo de aventura, ya que en sus dunas se puede realizar sandboarding, trekking, paracaidismo, tubulares, surfing, entre otros. Suiza puede considerarse como referente al ser el país número del ranking de turismo de aventura en el mundo según el ATTA, pero que ofrece una variedad de deportes más relacionados a la nieve y a otros mercados distintos al de Ica. Una de las ciudades suizas que cuenta con una cadena montañosa muy visitada es Lucerna. Esta ciudad también se caracteriza por su industria agroexportadora.

3.8. Conclusiones

La ponderación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la región Ica se encuentra en 2.82 estando por lo tanto encima del promedio esperado (2.5). Esto significa que existen grandes oportunidades que están siendo aprovechadas, como por ejemplo mejores técnicas agroexportadoras o la firma de nuevos tratados de comercio. A su vez, siguen existiendo amenazas que aún no se pueden mitigar o eliminar como son la escasez del recurso hídrico, los fenómenos naturales como son el Fenómeno del Niño o

movimientos telúricos como el que afectó a la región en el año 2007.

El análisis de competitividad realizado a través de las cinco fuerzas de Porter se plasma en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la región Ica, cuyos factores clave de éxito identificados están en relación con el valor agregado identificado en Perú y con los competidores. El peso asignado está en línea con el grado de importancia que le está dando Perú y sus competidores a dichos factores clave de éxito, siendo el rendimiento productivo de palta y espárragos el más importante para los productos agrícolas, mientras que las zonas idóneas de práctica del deporte de aventura lo son para el turismo de aventura. El valor ponderado que se ha conseguido a partir de los factores claves de éxito ha sido 2.83, estando así debajo de Chile solamente, pero por encima de las otras regiones que compiten con Ica como son La Libertad y Lima, sobre todo en los sectores de agroexportación, turismo y manufactura.

Mientras que la Matriz de Perfil Referencial (MPR), está indicando que la región Ica, está cerca de compararse con otras realidades que llevan mucho desarrollo económico, como son las ciudades norteamericanas de Kentucky y California en relación a la agroexportación, mientras que en el turismo de aventura, Lucerna (Suiza) aventaja en infraestructura, accesos y oferta hotelera; pero Ica tiene infinidad de recursos para actividades de aventura alternativas lo que será atractivo para la inversión extranjera al igual que la local. No solo cuenta con este potencial sino también con turismo tradicional que complementa una oferta turística completa.

Tabla 14.

Matriz del Perfil de Competencia (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Ica		Lima		La Libertad		Chiapas		Maule	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Alto potencial y experiencia agroexportadora	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
2 Rendimiento productivo de cultivos de palta y espárragos mayores al promedio mundial	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39
3 Atractivos turísticos importantes y de reconocimiento mundial	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27
4 Zonas idóneas para la práctica de deportes de aventura.	0.1	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
5 Liderazgo de participación de mercado de exportación de palta a Europa	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27
6 Facilidades de ubicación e infraestructura logística para el comercio internacional	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36
7 Lenta implementación de sistemas de riego tecnificado	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21
8 Capacidad ociosa por escasez de recurso hídrico.	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24
9 Vulnerabilidad ante desastres naturales como el Fenómeno del Niño.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
10 Alta concentración de agroexportaciones a EE. UU..	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
11 Lento desarrollo portuario y aeroportuario.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
12 Depredación y desatención de atractivos turísticos de la región.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Total	1.00		2.83		3.13		2.44		2.60		3.19

Valor:

- 4. Fortaleza mayor
- 3. Fortaleza menor
- 2. Debilidad menor
- 1. Debilidad mayor

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 136.

Tabla 15.

Matriz del Perfil de Referencia (MPR)

Factores clave de éxito		Peso	Ica		Kentucky		California		Lucerna	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Alto potencial y experiencia agroexportadora	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33
2	Rendimiento productivo de cultivos de palta y espárragos mayores al promedio mundial	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39
3	Atractivos turísticos importantes y de reconocimiento mundial	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
4	Zonas idóneas para la práctica de deportes de aventura.	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	Liderazgo de participación de mercado de exportación de palta a Europa	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
6	Facilidades de ubicación e infraestructura logística para el comercio internacional	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7	Lenta implementación de sistemas de riego tecnificado	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
8	Capacidad ociosa por escasez de recurso hídrico.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9	Vulnerabilidad ante desastres naturales como el Fenómeno del Niño.	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
10	Alta concentración de agroexportaciones a EE. UU..	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
11	Lento desarrollo portuario y aeroportuario.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
12	Depredación y desatención de atractivos turísticos de la región.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Total		1.00		2.83		3.79		3.88		3.61

Valor:

- 4. Fortaleza mayor
- 3. Fortaleza menor
- 2. Debilidad menor
- 1. Debilidad mayor

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 136.

Capítulo IV: Evaluación Interna

D'Alessio (2015) indicó que el análisis interno corresponde a la evaluación de todas las áreas funcionales de la organización. Para ello, se realiza el análisis AMOFHIT y la Matriz de Factores Internos (MEFI). La finalidad es identificar y calificar las capacidades internas de la organización listadas como fortalezas y debilidades para hacer frente a las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación de factores externos.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar este análisis aplicándolo al Gobierno Regional de Ica, se toma como referencia las funciones del Gobierno Regional y del sector privado.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La estructura organizacional del Gobierno Regional de Ica en orden de jerarquía consta de un Consejo Regional, seguido de la Gerencia General Regional, a la cual le reportan las gerencias de línea compuestas por un gerente regional de administración y finanzas; un gerente regional de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial, un gerente regional de seguridad; defensa nacional y gestión del riesgo de desastres; y un gerente regional de asesoría jurídica. A excepción de esta última, cada gerencia regional cuenta con sus subgerencias. A continuación, están en línea la gerencia regional de desarrollo social, la gerencia regional de desarrollo económico, la gerencia regional de infraestructura, y la gerencia regional de recursos naturales y gestión del medio ambiente. Cada una de ellas cuenta con su subgerencia y direcciones regionales. Finalmente, se encuentra la secretaría general.

La gestión de la dirección debe estar enfocada en el desarrollo de procesos y actividades que fomenten el desarrollo económico y social de la región Ica. No obstante, dada la estructura burocrática de la organización y los lineamientos de operación de los organismos públicos, la toma de decisiones se convierte en un proceso largo y en muchas

ocasiones trunco debido a intereses políticos. Más adelante en el Capítulo VII se presenta la estructura orgánica del Gobierno Regional de Ica.

Es preciso destacar que el Gobierno Regional cuenta con varios instrumentos de gestión, tales como el plan estratégico institucional, el cuadro de asignación de personal, el reglamento de organización y funciones, el texto único de procedimientos administrativos, el plan operativo institucional, el presupuesto analítico de personal, el manual de organización y funciones, y el mapa de procesos. Cabe resaltar el plan estratégico institucional de Ica 2017 – 2019 (GRI, 2017) considera una visión al año 2021, reforzada con el planteamiento de objetivos de largo plazo y acciones estratégicas institucionales basadas fundamentalmente en la ejecución de proyectos. Considerando esto último, más sirve como marco para la elaboración de proyectos públicos específicos, debiendo realizarse antes un análisis más profundo del entorno interno y externo para identificar oportunidades en cada sector y apuntar a aprovechar las fortalezas para fomentar la competitividad y desarrollo de la región.

En cuanto a efectividad de la utilización del presupuesto de las regiones, los indicadores señalan que se ha superado el presupuesto inicial. Esta apreciación está basada en la ejecución presupuestal del gasto según reportes del MEF (2018). No obstante, al cierre del 2017 se aprecia que la ejecución del gasto de todas las regiones sobre el presupuesto modificado alcanzó el 86.4% (Ver Tabla 16). En la región Ica, al cierre del 2017 la ejecución del presupuesto llegó al 105.78% del presupuesto inicial y al 90.41% del presupuesto modificado, lo que demuestra que la gestión del presupuesto en la región Ica viene ejecutándose por sobre el promedio regional y superando el nivel de presupuesto inicial (Ver Tabla 17).

En cuanto al sector privado, la gestión empresarial mejora fundamentalmente por el impulso de la globalización y apertura de mercados. En la región Ica se cuenta con empresas cuyas ventas al exterior representan una gran porción de sus ingresos, éstas se encuentran

Tabla 16.

*Ejecución del Gasto de 2017 por Tipo de Gobierno, Incluye Actividades y Proyectos**En Miles de Soles*

Nivel de Gobierno	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
Gobierno nacional	105,113,439	107,508,501	99,439,570	97,281,323	97,173,016	96,847,288	96,501,041	90.1
Gobiernos locales	15,139,154	34,975,352	30,070,137	26,187,905	25,081,419	24,505,459	24,044,199	70.1
Gobiernos regionales	22,218,925	33,816,697	31,570,251	30,125,229	29,391,765	29,212,065	29,170,246	86.4
TOTAL	142,471,519	176,300,550	161,079,958	153,594,457	151,646,200	150,564,813	149,715,486	85.4

Nota. Tomado del “Portal de transparencia económica del Ministerio de Economía y Finanzas” por MEF (2018).

Tabla 17

Gobierno Regional de Ica, Gastos por Fuente de Financiamiento

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura	Presupuesto Institucional Modificado	Ejecución al Trimestre Anterior	Ejecución al Trimestre	Ejecución Total	Saldo	Avance %
1. Recursos ordinarios	686,916,898	884,300,527	557,102,839	267,011,063	824,113,902	60,186,625	93.19
2. Recursos directamente recaudados	22,572,755	32,328,770	13,914,102	9,495,796	23,409,898	8,918,872	72.41
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	25,794,520	21,446,945	2,885,190	24,332,136	1,462,384	94.33
4. Donaciones y transferencias	0	37,771,169	16,647,794	13,754,103	30,401,897	7,369,272	80.49
5. Recursos determinados	28,667,663	40,574,766	6,830,968	13,813,888	20,644,856	19,929,910	50.88
- Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	28,667,663	40,574,766	6,830,968	13,813,888	20,644,856	19,929,910	50.88
- Impuestos municipales	0	0	0	0	0	0	0
- Fondo de compensación municipal	0	0	0	0	0	0	0
- Contribuciones a fondos	0	0	0	0	0	0	0
- Participación en rentas de aduanas	0	0	0	0	0	0	0
- Canon, sobre canon, regalías y participaciones	0	0	0	0	0	0	0
Sub - total de recursos determinados:	28,667,663	40,574,766	6,830,968	13,813,888	20,644,856	19,929,910	50.88
TOTAL:	738,157,316	1,020,769,752	615,942,648	306,960,040	922,902,688	97,867,064	90.41

Nota. Tomado de "Información presupuestal", por el Portal del Estado Peruano, 2018b.

principalmente en los sectores de manufactura y agroindustria en mayor proporción, seguido del turismo y servicios. En lo referente a la agricultura, el crecimiento sostenido de las exportaciones juega un papel preponderante para el desarrollo de esta industria, de la cual Ica es la principal región agroexportadora del país. Ello es posible debido también al incremento de la demanda mundial de productos agroindustriales, como ya mencionado en el análisis Peste.

Rafael Martín, Gerente Comercial de Agrícola Chapi comentó en relación a la palta que en los últimos 3 años se ha dado un enorme salto en cuanto su demanda mundial, lo cual ha conllevado a que las exportaciones peruanas incrementen su volumen. Y que, además, se prevé que la demanda continúe en crecimiento los próximos años. En relación al espárrago, señaló que la demanda sigue siendo alta a pesar de que su mejor época de auge fue entre los periodos de 1998 al 2008. Así como también señaló que en la industria están apareciendo otros cultivos interesantes tales como arándanos, berries y algunos tipos de uvas. Por tanto, el futuro de la industria es muy promisorio (R. Martín, comunicación personal, 07 de agosto del 2018)

Otros factores para este crecimiento son al alto potencial y la experiencia agroexportadora de la región Ica, con productos agroindustriales de muy alta calidad y de reconocido prestigio internacional. El impulso de dichos productos también ha sido posible gracias a iniciativas de gestión como la creación y difusión de la Marca Perú, así como también la actuación de los gremios empresariales que promueven las exportaciones, tales como la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), o la Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (ProHass).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En lo referente al sector turismo, Ica tienen un plan de desarrollo turístico elaborado por el Gobierno Regional en el año 2006. Los objetivos principales del plan giran en torno a

promocionar y difundir la oferta turística regional y fomentar la inversión privada en planta turística con servicios de calidad. Sin embargo, cabe mencionar que entre las falencias que afectan el sector turístico de la región están la inadecuada promoción y carencia de equipos e infraestructura apropiada. Un claro ejemplo de ello es la falta de aeronaves en óptimas condiciones para sobrevolar las líneas de Nazca, las cuales se han visto involucradas en accidentes con pérdidas humanas que desalientan el incremento del turismo en la región. Asimismo, el aeropuerto internacional de Ica aún no tiene el potencial como para convertirse en una ruta atractiva para las principales líneas aéreas comerciales que operan en el país, teniendo en la actualidad un bajísimo nivel de tráfico aéreo.

La región Ica, además de contar con lugares turísticos como la Reserva Nacional de Paracas y Las Líneas de Nazca, reconocidas como patrimonio de la humanidad, cuenta también con singulares zonas para la realización de turismo de aventura como trekking, paracaidismo, surfing, sandboarding y rally en las dunas. A tal punto, el reconocimiento de las dunas de Ica como de las mejores de Sudamérica nada menos que por la organización del rally Dakar, el cual ha vuelto al Perú en el 2018 y seguirá presente en la edición del 2019 esperando se mantenga vigente durante los años posteriores debido al gran impacto económico para el Perú y para la región Ica como zona anfitriona. Según estimaciones del MICENTUR, sólo durante la semana que el rally pasa por el Perú se generan \$ 350 millones (Gestión, 2017).

No obstante, la percepción de la calidad de los servicios en la región no es buena. Se perciben deficiencias tanto en infraestructura hotelera como también en la calidad de los restaurantes. Los servicios de taxi no generan confianza y tampoco hay un buen servicio de transporte público, el cual requiere una modernización y ordenamiento del sistema de transporte. También se requiere trabajar en la cultura del buen trato al turista con actividades y programas orientados a mejorar la seguridad, ornato, limpieza y trato adecuado tanto al

turista y a los lugares turísticos. Recientemente se han dado casos de daños causados a las líneas de Nazca realizados por miembros activistas de la organización Greenpeace, así como también por ciertos conductores de camiones negligentes que realizaron su recorrido muy cerca de la zona causando daños irreversibles. En la Reserva de Paracas, también suele darse la depredación de las especies marinas. Son hechos que representan debilidades en el cuidado y control del patrimonio de la región.

En cuanto al sector agroindustrial, se puede afirmar que cuenta con mayor desarrollo en cuanto a marketing y ventas se refiere. Los productos de este ramo participan de ferias internacionales para promocionarse y venderse, además de ser de reconocida calidad en el ámbito internacional los productos tales como el espárrago, la uva, la palta, el pisco y el vino. Es fundamental el apoyo y trabajo conjunto con el Gobierno Central a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para promocionar y promover los productos con iniciativas como la Marca Perú, realización de ferias internacionales dentro del país, entre otras iniciativas. Además de esto, Rafael Martín de Agrícola Chapi comentó que entre las políticas de marketing de la empresa agrícola se considera también la responsabilidad social empresarial y medioambiental (R. Martín, comunicación personal, 07 de agosto del 2018)

Vale la pena mencionar que, en el año 2016, los Estados Unidos de América fueron el principal país destino de las exportaciones de espárragos con un 64% del total. Este país fue a su vez el segundo mayor destino de las exportaciones de paltas con 30% del total, apenas superado por los Países Bajos con un 35%. Ello amerita considerar que se debe buscar la diversificación de los mercados para no depender en gran medida de los Estados Unidos de Norteamérica, sobre todo teniendo en cuenta el discurso proteccionista y con ánimos de levantar las barreras al comercio internacional de la actual administración del presidente Donald Trump.

4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O)

Con relación a infraestructura, la región Ica ha avanzado en lo referente a redes viales de comunicación y la construcción de su aeropuerto internacional. Sin embargo, el nivel de desarrollo del aeropuerto es muy bajo, es por ello no existe un nivel de tráfico aéreo considerable al compararse con otras regiones del país. Asimismo, se debe tener en cuenta que la región Ica fue afectada a inicios del 2017 por el Fenómeno del Niño Costero, el cual estropeó áreas de cultivos y viviendas en la región. Por ese lado, se tiene asignado un presupuesto para la reconstrucción y debería aprovecharse para reparar y mejorar tanto las áreas de cultivo e infraestructura de viviendas y vías de comunicación. De acuerdo con información del MTC (2016), la región Ica cuenta con el 3.02% del total de la red vial nacional y cuenta con 721.2 km. de carretera en su interior. A pesar de haber sufrido un daño considerable por el terremoto del 2007, la recuperación de éstas ha sido lenta pero realizada.

La región Ica cuenta también con el Puerto de San Martín, ubicado en la ciudad de Pisco. A través de este puerto se exporta principalmente harina y se importa maíz. Se observa que el movimiento portuario ha perdido dinamismo del periodo 2011 al 2014 reflejado en una disminución drástica del tráfico de contenedores pasando de 115 unidades equivalentes a 20 pies (TEU, por sus siglas en inglés) en 2011 a tan solo 19 TEU en 2014 (Ver Tabla 18). Ello indica que se requiere de un plan y estrategia para potenciar y dinamizar el tráfico portuario tal como se hizo con Paita en Piura.

Por otra parte, la región Ica cuenta con el aeropuerto internacional de Pisco. Se apunta a mejorar su nivel de tráfico aéreo comercial de pasajeros, así como también de carga, lo cual tendrá un impacto muy significativo en la logística agroexportadora no sólo de la región, sino también de las demás regiones colindantes del sur del país. Actualmente la agroexportación se realiza a través de Lima, generándose sobrecostos logísticos de transporte.

Tabla 18.

Tráfico de contenedores según terminal portuario, 2011 – 2014

Terminal Portuario	Unidades				Unidades expresadas en TEU			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Total	1 177	1 277	1 282	1 390	1 715	1 988	2 032	2 210
	613	128	270	264	337	732	648	570
Marítimo	1 177	1 277	1 282	1 390	1 715	1 988	2 032	2 210
	510	086	255	242	169	674	624	538
Paíta 1/	89	97	96	109	152	165	166	193
Salaverry	916	078	270	656	175	437	016	002
Chimbote	-	-	17	249	-	-	34	249
	-	-	-	-	-	-	-	-
Callao 2/	1 061	1 164	1 172	1 264	1 526	1 801	1 847	1 992
	077	135	584	655	719	580	055	471
General San	58	78	35	15	115	84	42	19
Martín 3/	15	12	10	12	21	16	15	20
Matarani 4/	017	042	500	728	504	892	385	679
	10				13			
Ilo	625	2 787	1 500	2 094	244	2 986	1 900	2 681
MASP Arica	817	966	1 349	845	1 412	1 695	2 192	1 437
Fluvial	103	42	15	22	168	58	24	32
Iquitos	48	19	5	10	81	24	9	15
Yurimaguas	55	23	10	12	87	34	15	17

Nota. Tomado de “Empresas Administradoras de Puertos Públicos” por el INEI, 2015b.

En lo referente a las operaciones, las plantas establecidas en la región se esmeran en hacer mejoras a su infraestructura y tecnología para ser competitivas a nivel internacional debido fundamentalmente a que trabajan con productos de exportación. Los productos que fabrican son buenos y cuentan con certificaciones internacionales de calidad. La mayoría de empresas agroindustriales se abastece de su propia materia prima para realizar sus procesos productivos. Por el lado de seguridad e higiene industrial, también se han notado mejoras en cumplimiento de las leyes laborales peruanas y exigencias de los clientes en temas de responsabilidad social y ambiental.

Como ya se ha mencionado, Ica posee grandes condiciones favorables para la agricultura por su privilegiada ubicación geográfica y condiciones climáticas.

Específicamente en el cultivo del espárrago y la palta, una de sus principales ventajas

competitivas es que los rendimientos por hectárea de sus cultivos son mayores al promedio mundial. Según información de Agrobanco, en el año 2007 cada hectárea cultivada de espárrago obtuvo un rendimiento de 12.2 toneladas por hectárea (t/ha). Esta información ha sido reforzada con testimonio del el Ing. Jesús Bardalez, Gerente de Operaciones de Agrícola Chapi, quien manifiesta que a la fecha el rendimiento del cultivo del espárrago en Ica alcanza las 14 TM/ha. Este rendimiento es mayor que en el del resto de regiones del Perú y es un hecho que se atribuye fundamentalmente a la ventaja climática que goza Ica durante todo el año para el cultivo de esta hortaliza. (J. Bardalez, comunicación personal, 03 de agosto del 2018) En comparación, el segundo productor mundial (China), apenas alcanzó un rendimiento de 5.04 t/ha. (Ver Figura 23) Por el lado de la palta, en el mismo año los cultivos de Ica alcanzaron los 8.8 t/ha. siendo el promedio mundial de 8.3 t/ha. (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2008).

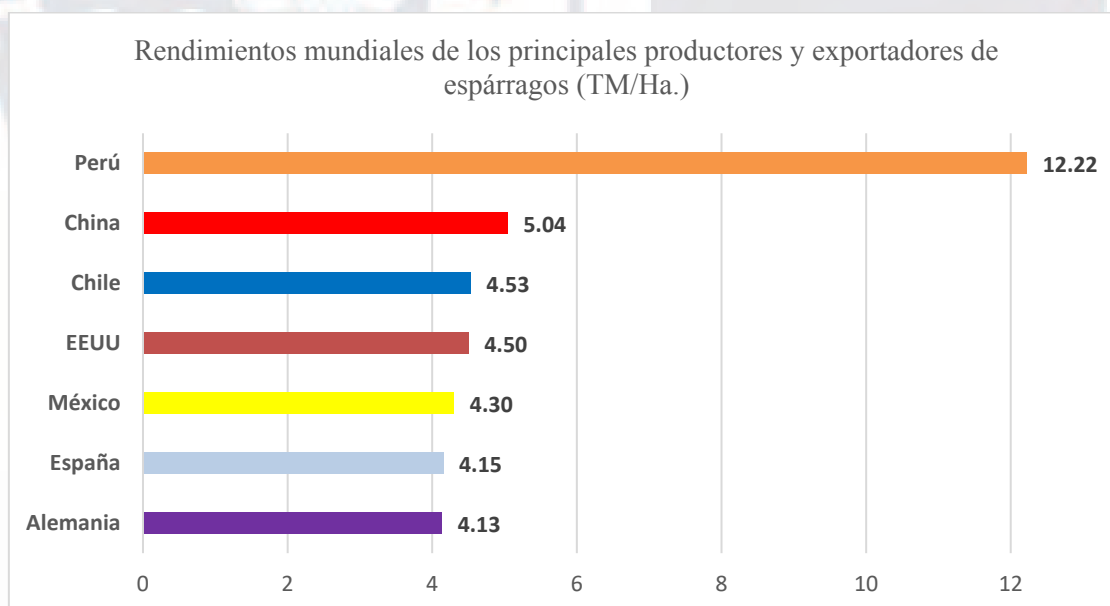


Figura 23. Rendimientos mundiales de los principales productores y exportadores de espárragos (TM/Ha.).

Tomado de *Cultivo de espárrago*, por Agrobanco, 2007

Estos hechos aunados a la alta rentabilidad que generan confirman el potencial del espárrago y la palta como fuente de ingresos para la región. No obstante, hay que reconocer

también que se cuenta con grandes extensiones de tierras aptas para el cultivo que no son utilizadas debido a la escasez del recurso hídrico, motivo por el cual adoptan la denominación de capacidad ociosa. Otro de los factores que afectan es la ocurrencia de desastres naturales como el Fenómeno del Niño Costero tal como ocurrió en 2017 devastando grandes extensiones de cultivos e infraestructura de la región. Ante ello, se debe trabajar en programas y proyectos que neutralicen estas deficiencias, e incluso, pasar a convertirlas de debilidades en fortalezas.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Para el 2017, la principal fuente de recursos de la región Ica fueron los de tipo ordinario, que son los fondos provenientes del tesoro público, con el 87% del presupuesto. A estos los siguen los de tipo determinado, compuestos por el canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones con 4% del presupuesto (Ver Tabla 19). La descomposición de los recursos determinados está dada por el aporte de canon minero con 38% y el canon pesquero con 4%, el Fondo Socioeconómico de Camisea (Focam) con 31% y las regalías mineras con el 10% (Ver Figura 24).

Estos recursos determinados para la Región Ica representan un ingreso importante de recursos monetarios para el financiamiento de proyectos de obras públicas de infraestructura. En este punto, vale la pena mencionar la Ley 29230 (Congreso de la República, 2008) denominada “Ley de obras por impuestos” que permite el financiamiento y ejecución de proyectos priorizados por los gobiernos regionales y locales, universidades públicas o entidades del gobierno nacional, permitiéndole a la empresa privada recuperar dicha inversión por medio de un certificado de pago del impuesto a la renta a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) hasta por un 50%.

Tabla 19.

Composición Porcentual del Presupuesto de la Región Ica, 2017, en soles.

Detalle	Presupuesto Institucional Modificado	Porcentaje
1. Recursos ordinarios	884,300,527	86.60%
2. Recursos directamente recaudados	32,328,770	3.20%
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	25,794,520	2.50%
4. Donaciones y transferencias	37,771,169	3.70%
5. Recursos determinados	40,574,766	4.00%
- Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	40,574,766	
- Impuestos municipales	0	
- Fondo de compensación municipal	0	
- Contribuciones a fondos	0	
- Participación en rentas de aduanas	0	
- Canon, sobre canon, regalías y participaciones	0	
Sub - total de recursos determinados:	40,574,766	
Total:	1,020,769,752	100%

Nota. Adaptado de Información presupuestal, por el Portal del Estado Peruano, 2018b.

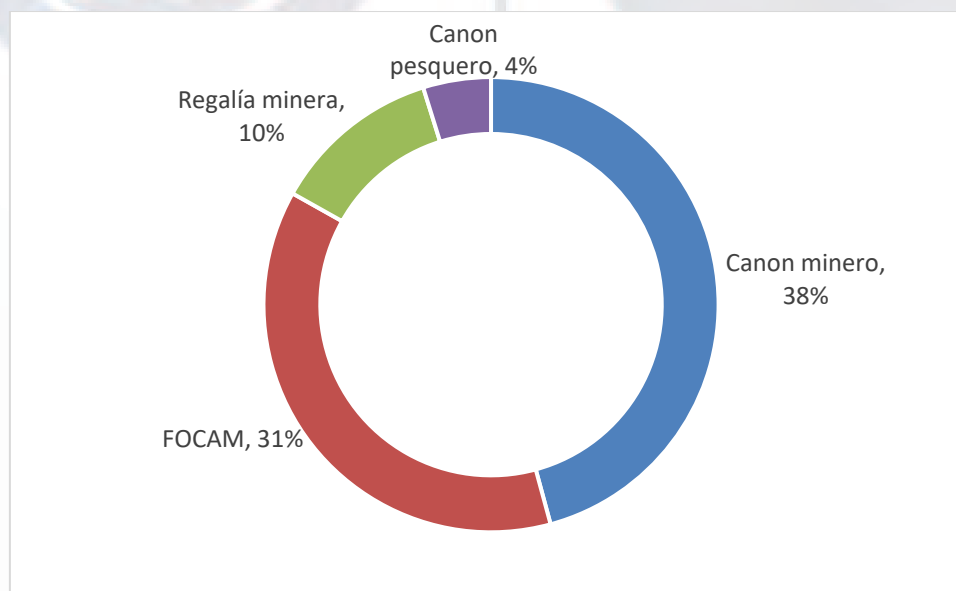


Figura 24. Composición del canon, sobre canon y regalías mineras en la Región Ica. Tomado del Reporte de Transferencia y ejecución de los recursos del Canon, Sobre canon, Regalía Minera y Fondo de Desarrollo Socioeconómico del Proyecto Camisea (FOCAM), por Contraloría General de la República, 2015.

Mientras que por parte de los Gobiernos Regionales o Locales empiezan a pagar al siguiente año de culminada la obra con cargo al 30% de las transferencias de los recursos determinados. En tal sentido, a la fecha Ica cuenta con un gran número de proyectos de infraestructura en obras para los sectores de educación, transporte, saneamiento, ambiente, energía, esparcimiento, seguridad, salud y otros. La ejecución de estos proyectos es priorizada por el Gobierno Regional o Local en coordinación con ProInversión para su ejecución en beneficio de la población y en búsqueda de generar las condiciones apropiadas de infraestructura para incentivar la inversión del sector privado en las industrias potenciales de la región Ica.

Con relación a la evolución de las finanzas bancarias, cabe resaltar que se ha dado un crecimiento sostenido a nivel tanto de créditos como de depósitos. Ello señala un crecimiento de la economía y la mayor confianza de las entidades financieras en el otorgamiento de créditos a la población (Ver Tabla 20). Según información de la Superintendencia de banca y Seguros ([SBS], 2017), a nivel de Ica y Arequipa en conjunto la variación de créditos otorgados creció en 5.4% entre junio 2016 y junio 2017 reflejando un mayor dinamismo de la economía en los últimos 12 meses. A nivel de depósitos, en Ica y Arequipa la variación porcentual fue de 8.7% en el mismo periodo de tiempo, lo que expresa el crecimiento de la economía de las regiones mencionadas en dicho periodo de 12 meses (Ver Tabla 21).

El crecimiento tanto de los créditos y de los depósitos en el sistema financiero en la región da un indicio de un crecimiento de la economía de la región. Estos resultados tienen base en el incremento de sus actividades económicas principales como la agroindustria, la manufactura y el turismo principalmente, derivándose en la generación de empleo y bienestar económico de la población.

Tabla 20.

Créditos Directos del Sistema Financiero Por Ubicación Geográfica (En Millones de Soles)

Ubicación geográfica	Jun-11	Jun-12	Jun-13	Jun-14	Jun-15	Jun-16	Jun-17	Particip. Jun-17 %	Variac. Jun- 17/Jun- 16 %
Tumbes y Piura	4,237	4,999	5,560	5,768	6,341	6,607	7,206	2.7	9.1
Lambayeque, La Libertad y Ancash	9,581	10,861	12,718	13,490	14,757	15,779	16,650	6.3	5.5
Cajamarca, Amazonas y San Martín	2,967	3,665	4,238	4,513	4,912	5,160	5,739	2.2	11.2
Loreto y Ucayali	1,893	2,312	2,615	2,895	3,101	3,198	3,227	1.2	0.9
Huánuco, Pasco y Junín	3,208	3,897	4,589	4,947	5,466	6,049	6,696	2.5	10.7
Lima y Callao	100,469	114,437	128,483	152,812	177,762	193,982	198,102	74.6	2.1
Ica y Arequipa	6,778	8,447	10,137	11,200	11,896	13,028	13,736	5.2	5.4
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	954	1,119	1,311	1,519	1,704	1,888	2,154	0.8	14.1
Moquegua y Tacna	1,495	1,877	2,109	2,305	2,333	2,656	2,819	1.1	6.1
Cusco, Puno y Madre de Dios	4,009	4,944	5,893	6,726	7,078	7,533	8,231	3.1	9.3
Extranjero	2,745	1,471	1,153	817	487	394	1,097	0.4	178.5
Total Sistema Financiero	138,335	158,029	178,806	206,992	235,838	256,275	265,658	100.0	3.7

Nota. Tomado de Estadística financiera, por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2017).

Tabla 21.

Depósitos del Sistema Financiero Por Ubicación Geográfica (En Millones de Soles)

Ubicación geográfica	Jun-11	Jun-12	Jun-13	Jun-14	Jun-15	Jun-16	Jun-17	Particip. Jun-17 %	Variac. Jun- 17/Jun- 16 %
Tumbes y Piura	2,276	2,433	2,907	3,086	3,647	3,816	4,405	1.8	15.4
Lambayeque, La Libertad y Ancash	5,116	5,909	6,367	7,076	7,797	8,287	9,003	3.8	8.6
Cajamarca, Amazonas y San Martín	1,422	1,497	1,667	1,787	2,052	2,446	2,401	1.0	-1.8
Loreto y Ucayali	869	984	1,045	1,254	1,364	1,460	1,483	0.6	1.6
Huánuco, Pasco y Junín	1,810	2,044	2,298	2,650	2,917	3,238	3,579	1.5	10.5
Lima y Callao	110,785	125,205	146,226	165,230	174,382	188,598	198,682	82.9	5.3
Ica y Arequipa	5,387	6,175	7,001	8,672	8,341	9,249	10,052	4.2	8.7
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	490	570	740	820	1,025	1,284	1,358	0.6	5.8
Moquegua y Tacna	1,377	1,431	1,595	1,686	1,811	1,986	2,062	0.9	3.8
Cusco, Puno y Madre de Dios	2,327	2,615	3,194	3,645	4,117	4,837	5,217	2.2	7.9
Extranjero	1,612	1,229	1,092	1,208	1,231	849	1,452	0.6	71.1
Total Sistema Financiero	133,472	150,094	174,131	197,113	208,685	226,050	239,696	100.0	6.0

Nota. Tomado de Estadística financiera, por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2017).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Existe una marcada diferencia entre la entidad regional que pertenece al sector estatal y las empresas del sector privado. En el Gobierno Regional la cultura organizacional está muy marcada por la burocracia propia del sector público del país. Los niveles de remuneración no son muy atractivos y no se cuenta con una línea de carrera y desarrollo personal. En contraparte, en el sector privado se encuentran profesionales de alto nivel y especialistas en áreas técnicas. Cabe resaltar que los sueldos en la región Ica están por encima del promedio de las demás regiones del país. En síntesis, en la región se cuenta con mano de obra calificada para todos los sectores de su economía. No obstante, con frecuencia los profesionales para puestos de mayor grado son preparados y contratados desde Lima.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Gobierno Regional de Ica cuenta con una unidad informática, la cual está a cargo de la subgerencia de tecnologías de la información, y ésta a su vez, está a cargo de la gerencia regional de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial. Dicha unidad informática se encarga de todo lo concerniente a la gestión de los equipos, soporte y sistemas de información. Brinda apoyo informático al Gobierno Regional de Ica en lo referente a hardware y software, realización de respaldos, administración de redes y medidas de seguridad para garantizar la disponibilidad y seguridad de la información.

A nivel privado, las empresas cuentan con personal de TI o lo tercerizan para gestionar sus sistemas de información. Generalmente cuentan con sistemas y equipos de vanguardia o de última generación de acuerdo con las necesidades de su modelo de negocio. En cuanto a comunicaciones, existe cobertura 3G y 4G operadas por las empresas posicionadas en el mercado que atienden a los sectores tanto público y privado.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

A nivel de Gobierno Regional, ni Ica ni sus pares a nivel nacional propiamente dichos

cuentan con un área de tecnología, investigación y desarrollo. Lo que se propone es fomentar las relaciones entre universidades con el sector público en esta materia. A nivel privado se da mayor importancia y énfasis en este aspecto, debido fundamentalmente a la necesidad de desarrollo e innovación de nuevos productos y procesos para mejorar su competitividad en el mercado. Existen buenos niveles de transferencia de tecnología propiciados por la inversión extranjera que contribuyen con el desarrollo de cada industria.

Para el sector agrícola, los aspectos tecnológicos relevantes y necesarios son la implementación de infraestructura de riego tecnificado y la tenencia de reservorios de agua para garantizar la disponibilidad del recurso hídrico durante todo el año. La tecnificación del riego se viene dando, aunque de manera lenta. Mientras que las sequías originadas por los cambios climáticos y el descenso de la capa freática por sobreexplotación obstruyen el ideal aprovechamiento del agua para la agricultura. Sobre este último punto, se tiene en cartera la firma de un acuerdo de cooperación con la región Huancavelica para una distribución equitativa del agua que proviene de las cuatro cuencas hidrográficas que comparten ambos territorios.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de evaluación de factores internos se elabora con la información proporcionada por el análisis AMOFHIT con la finalidad de identificar y ponderar las fortalezas y debilidades de la región Ica tanto a nivel del Gobierno Regional como de los recursos de la región. (Ver Tabla 22). Se definieron 12 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y seis debilidades y se le asignaron los pesos subjetivos de acuerdo con su relevancia. Se obtuvo un valor total de 2,83 con un valor marcadamente superior en cuanto a fortalezas, las cuales servirán para aprovechar las oportunidades del entorno exterior, mientras que las debilidades deberán ser trabajadas para ser neutralizadas o para ser convertidas en fortalezas.

Los factores determinantes de éxito se definieron en base a los elementos diferenciadores que posee la región Ica con relación a sus competidores, elementos que son generadores de ventaja competitiva y han sido descritos en el análisis AMOFHIT. Así, tenemos los siguientes:

4.2.1. Fortalezas

Alto potencial y experiencia agroexportadora de la región. Esto se encuentra reforzado con las asociaciones gremiales que promueven las agroexportaciones, tales como AGAP y ProHass.

Rendimiento productivo de cultivos de palta y espárragos mayores al promedio mundial. Como se describió en el acápite de operaciones, logística e infraestructura, las hectáreas cultivadas tanto de palta como de espárragos en el año 2007 fueron mayores al promedio de otros productores mundiales. Ello es una clara muestra del enorme potencial competitivo de ambos productos de la región.

Atractivos turísticos importantes y de reconocimiento mundial. Entre ellos están la Reserva Nacional de Paracas y las Líneas de Nazca. Así como también el reconocimiento a las Dunas de Ica por parte del rally Dakar como una de las mejores de Sudamérica. Este es un factor que favorece la promoción de las dunas de Ica para la práctica de deportes como el sandboard y los tubulares.

Tenencia de zonas para la práctica de deportes de aventura. Además de las dunas de Ica para el sandboard y los tubulares, se cuenta con playas con olas apropiadas para el surfing, así como también hay zonas para el trekking y el paracaidismo.

Liderazgo de participación de mercado de exportación de palta a Europa. Considerando a Europa como bloque de países, Perú es líder con el 62% de participación, motivo por el cual representa el principal mercado de destino para la palta.

Facilidades de ubicación e infraestructura logística para el comercio internacional. La región cuenta con el privilegio de estar ubicada en una zona costera con acceso al mar y a una distancia cercana del principal puerto del país. Además, ya cuenta con puerto y aeropuerto propios dentro de la región, los cuales se pretende impulsar su desarrollo para beneficio de los exportadores de la región Ica y demás regiones colindantes del sur del país.

4.2.2. Debilidades

Lenta implementación de sistemas de riego tecnificado. Además, se requiere la implementación de reservorios de agua para garantizar la disponibilidad del recurso hídrico durante todo el año.

Capacidad ociosa por escasez de recurso hídrico. La región Ica posee grandes extensiones de tierras aptas para la agricultura. Sin embargo, la escasez de recurso hídrico representa una problemática que se busca resolver desde el fuero interno del Gobierno Regional para beneficio de la población.

Vulnerabilidad ante desastres naturales como el Fenómeno del Niño. Dadas las experiencias anteriores de su ocurrencia promedio entre cada 15 y 20 años, surge la necesidad de elaborar planes de contingencia. Y ello debe realizarse desde la dependencia interna de Gestión de Riesgo de Desastres en coordinación con la comunidad.

Alta concentración de agroexportaciones a Estados Unidos de América (EE. UU.). Clara muestra de ello es la gran concentración de las exportaciones de espárragos a EE. UU. con el 64% del total en 2016. Y en cuanto a las exportaciones de palta EE. UU. representó el 30% del total en el mismo periodo, siendo superado por Países Bajos con apenas el 35%.

Lento desarrollo portuario y aeroportuario. En cuanto al aeropuerto de Pisco, éste tiene actualmente un bajo nivel de desarrollo por el bajo tráfico aéreo que representa. Asimismo, este se repite en el puerto de San Martín ubicado en Pisco y ha venido disminuyendo considerablemente desde el año 2011.

Finalmente, la Región de Ica aún no ha explotado su territorio para la práctica de deportes de nivel de aventura, al menos no para ser un competidor a nivel local ni internacional. Se cuenta con las zonas idóneas como se puntualizó en las fortalezas y existe cada vez mayor inversión extranjera. Por lo tanto, se tiene que poner en marcha un proyecto que permita la capacitación y entrenamiento de guías turísticos en deportes de aventura, que abarque las actividades que ya se practican actualmente como las que se podrían hacer. Esto debe realizarlo el Gobierno Regional junto con la empresa privada y las instituciones educativas locales.

Tabla 22.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Alto potencial y experiencia agroexportadora	0.11	4	0.44
2 Rendimiento productivo de cultivos de palta y espárragos mayores al promedio mundial	0.13	4	0.52
3 Atractivos turísticos importantes y de reconocimiento mundial	0.09	3	0.27
4 Zonas idóneas para la práctica de deportes de aventura.	0.10	4	0.40
5 Liderazgo de participación de mercado de exportación de palta a Europa	0.09	4	0.36
6 Facilidades de ubicación e infraestructura logística para el comercio internacional	0.09	3	0.27
Subtotal	0.61		2.26
Debilidades			
1 Lenta implementación de sistemas de riego tecnificado	0.07	1	0.07
2 Capacidad ociosa por escasez de recurso hídrico.	0.08	1	0.08
3 Vulnerabilidad ante desastres naturales como el Fenómeno del Niño.	0.05	2	0.10
4 Alta concentración de agroexportaciones a EE. UU..	0.06	2	0.12
5 Lento desarrollo portuario y aeroportuario.	0.07	2	0.14
6 Escaso personal calificado en turismo de aventura	0.06	1	0.06
Subtotal	0.39		0.57
Total	1.00		2.83

Valor:

- 4. Fortaleza mayor
- 3. Fortaleza menor
- 2. Debilidad menor
- 1. Debilidad mayor

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2015, D.F., México: Pearson

4.3. Conclusiones

Teniendo en cuenta las capacidades competitivas de la región Ica en las industrias del espárrago y la palta, así como también por el potencial que posee para el turismo de aventura, se puede afirmar que el logro de los objetivos a largo plazo planteados en relación con estas industrias es viable. Asimismo, se cuenta con capacidad financiera para llevar a cabo los proyectos de infraestructura que propicien condiciones favorables para la realización de las actividades relacionadas al turismo de aventura y a la agroindustria, fundamentalmente para favorecer la producción y la logística de salida hacia los mercados destino. No obstante, los principales aspectos a trabajar giran en torno a la apropiada gestión del recurso hídrico para garantizar la producción continua de los cultivos, así como también la diversificación de los mercados de exportación, dado que en la actualidad el principal destino está altamente concentrado en EE. UU.

En relación con el recurso hídrico, es una cuestión latente y uno de los aspectos más esenciales para el éxito de la agroindustria en la región. Se precisa de una adecuada gestión del recurso hídrico para el abastecimiento permanente del agua para los cultivos agrícolas. Para ello se cuenta con varias iniciativas que deben concretarse en los plazos más breves para asegurar el flujo continuo de las operaciones en esta industria. Al respecto, en marzo del 2018 se ha firmado un convenio entre las regiones de Ica y Huancavelica para el abastecimiento de agua en las cuencas hidrográficas compartidas por ambos territorios. Se trata de un proyecto que será financiado por iniciativa privada cofinanciada para la construcción de sistemas de irrigación y de dos presas en Ica para garantizar el suministro de agua para riego durante todo el año. Es importante mencionar también la puesta en marcha de la iniciativa de construcción de reservorios de agua para el almacenamiento de agua de lluvia, la cual inició en el 2017. Así como, la iniciativa de construir tanques de agua en zonas aledañas a los cultivos para aplicar la técnica de riego por gravedad. Cada una de estas iniciativas va a ser fundamental

para la solución del problema del recurso hídrico en la región Ica. Para ello, se cuenta con capacidad financiera para llevarlos a cabo, así como también se cuenta con mecanismos legales para la construcción de estos proyectos tales como la ley de obras por impuestos.



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

Los intereses y objetivos de largo plazo de la región Ica se describirán a continuación basándose en la matriz de intereses organizacionales y los puntos cardinales, considerando éstos como la fuente principal de información que, guiadas por la misión de la región, generarán las estrategias para alcanzar la visión de la misma.

5.1. Intereses de la Región Ica

La región de Ica es un territorio diverso y complejo por lo que se debe articular la diversidad de intereses ambientales, sociales, económicos e institucionales; en busca de una mejor opción de desarrollo sostenible. Los principales rubros de interés para la región Ica son: (a) la infraestructura; (b) el sector agroindustrial; (c) el desarrollo de capital humano y económico; y (d) el desarrollo sostenible del turismo.

El sector agroindustrial es un punto de interés para la región de Ica ya que genera el mayor ingreso económico para la misma; el desarrollo de productos agropecuarios en la región viene creciendo en los últimos años y es necesario potenciar esta actividad para que continúen así y hacerlos a su vez sostenibles. Uno de los principales productos de este sector es la palta, la cual se destina en un 65% a la exportación y 35% al consumo nacional. Dentro de los principales mercados de destino están: Holanda, España y Estados Unidos.

Es importante aprovechar la firma de nuevos tratados de libre comercio para desarrollar nuevos mercados y potenciar la exportación ya existente. Así también se sabe que en el año 2013 la superficie cultivada de palta en Ica fue de 3,021 ha. de palta Hass, representando el 11.80% de la superficie cultivada a nivel nacional. Se estima quintuplicar la superficie cultivada de palta realizando una adecuada planificación y gestionando el recurso hídrico. Es por eso que el interés en este sector radica en brindar solución a los problemas de la gestión hídrica para atender la demanda al interior y fortalecer al sector agroindustrial, los cuales son fundamentales para el desarrollo de la región.

Otro interés de importancia que tiene la región Ica es el de promover el desarrollo del turismo, continuando con el crecimiento mostrado en los últimos 10 años. Tanto el turismo interno como el externo son fuentes potenciales de ingreso y además se tiene las atracciones turísticas idóneas para realizar esta actividad. Es por ello que se debe trabajar en generar una diferenciación entre las otras regiones y de esta manera poder atraer la demanda de turistas y con esto desarrollar capital humano e infraestructura de la región.

El mejorar la infraestructura a través de inversión pública y privada permitirá convertir a la región en un operador logístico, cabe recalcar los proyectos que tiene el país y la asignación de recursos para la región de Ica, esto hace que el desarrollo de infraestructura sea un potente sector de interés para la región. Así también lo es el atraer inversiones nacionales y extranjeras, impulsando el desarrollo del capital humano y brindando facilidades en los procesos administrativos de índole público.

5.2. Potencial de la Región Ica

La Región Ica posee un alto potencial en el sector agroindustrial y turismo, se llega a esta conclusión luego del análisis de los siete elementos listados a continuación:

Demográfico: Según el Instituto Nacional de Estadística en Informática (INEI), la población de la región Ica fue de 787,170 habitantes siendo 50.1% mujeres y 49.9% hombres (INEI, 2015a). Además, se reporta una tasa de crecimiento promedio de 1.1% en el 2015 la cual en relación con el censo efectuado en 2007 se mantiene constante. La población de la región está dividida en 209,611 entre los 0 a 14 años; 520,997 entre los 15 y los 64 años y 56,562 de 65 a más años. Dentro de la población censada se sabe que 635,987 de habitantes se ubican en una zona urbana mientras que 75,945 de habitantes viven en zonas rurales. Durante el quinquenio 1995-2000, las tasas de migración son negativas en la región (-0.6), lo cual indica que la región se comporta como expulsora de migrantes. La población censada joven asciende a los 197,915 habitantes lo cual representa el 27.8% del total regional (INEI, 2016).

Así también, en el año 2016 se registró 18,122 nacimientos en la región, en contraparte se registraron 4,229 defunciones de las cuales 2,305 fueron hombres, representando el 55% del total (INEI, 2016). La esperanza de vida al nacer entre los años 2010 al 2015 asciende a 76.1% (INEI, 2016). Así también se informa que el número de matrimonios registrados en el año 2016 asciende a 2,881 lo cual no varía mucho al número registrado en el año 2015 (2,570 matrimonios registrados).

Con relación a educación, en el año 2017 se han registrado 248,920 alumnos/as matriculados en el sistema educativo nacional, divididos en 72% en el sistema educativo del sector público y 28% del privado. La región Ica cuenta con 1994 centros educativos en el área urbana y 400 en la rural (INEI, 2017). La tasa de analfabetismo en Ica es de 2.7% que es menor al promedio nacional (6,0%) (Ministerio de Salud [MINSA], 2015).

En cuanto a empleo, se sabe que el número de personas que pertenecen a la población en edad de trabajar asciende a 601,117 y representa el 75.6% de la población total, de este número; 421,198 personas forman parte de la población económicamente activa (PEA) (INEI, 2016). Dentro de la población ocupada, cabe resaltar que 152,200 cuentan con un empleo formal y la gran mayoría (259,200 personas) con un empleo informal. Así también se sabe que en el 2015 la región Ica contó con 11,156 personas (2.6%) que pertenecen a la población en edad de trabajar pero que carecían de un empleo.

Lo anterior afecta directamente a los niveles de índice pobreza, en dónde la pobreza extrema por grupos de departamentos según intervalos de confianza es de 1.76% en la región Ica (INEI, 2013). Este indicador ha disminuido considerablemente desde 1993 hasta el 2014, como se puede apreciar en la Figura 25, menos del 1% de la población de la región Ica vive en situación de pobreza extrema (MINSA,2015).

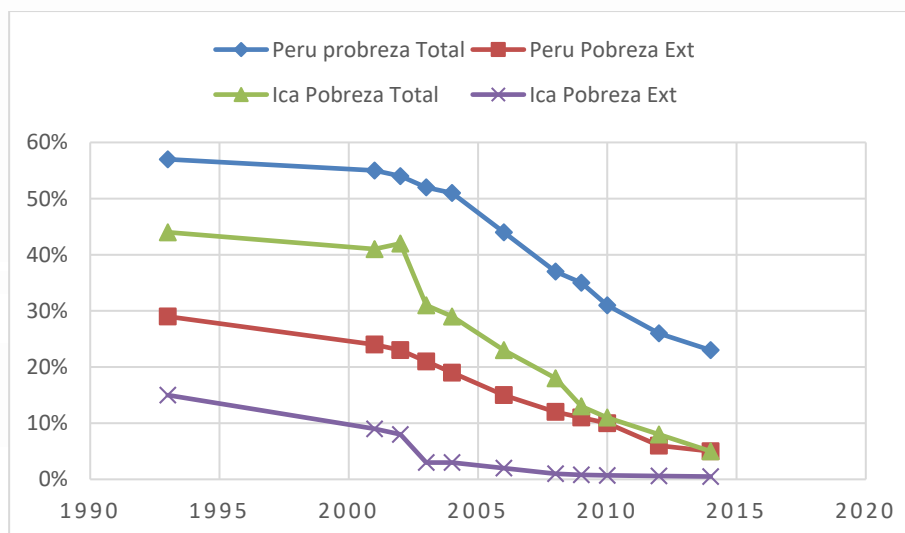


Figura 25. Ica: Tendencia de la pobreza total y pobreza extrema (1990-2015). Adaptado de Análisis de situación de Ica por el Ministerio Nacional de Salud [MINSA], 2015.

El número de trabajadores en el sector privado registrado en el 2016 asciende en promedio a 122,757 trabajadores por mes en la región Ica (MINTRA, 2016). Así también se sabe que 8,041 personas prestan servicios de 4ta categoría-locadores en el sector privado mientras en el sector público esta cifra asciende a 2,644 prestadoras de servicio por cada mes en promedio. La remuneración anual de trabajadores en el sector privado asciende a 19,397 nuevos soles por persona, siendo el promedio mensual 1,616 nuevos soles (MINTRA, 2016).

En el sector salud, Ica cuenta con 17 establecimientos que le pertenecen al Seguro Social de Salud (EsSalud), de los cuales cinco son hospitales. Además, cuenta con 12 establecimientos que no pertenecen a Seguro Social de Salud incluyendo clínicas de atención privada. Se conoce que el 66.4% de la población de Ica cuenta con algún seguro de salud, dentro de ella están los afiliados a EsSalud, los cuales representan el 39.6% (444,400 personas). Se ha identificado también que 304,159 personas cuentan con Seguro Integral de Salud (SIS), cuya cobertura es limitada, pero permite descentralizar la atención en la región. (INEI, 2017).

En relación con la nutrición y asistencia médica básica, Ica ocupa el segundo lugar del ranking otorgado en el Índice de Progreso Social Regional del Perú 2016, cabe resaltar que

los indicadores claves para determinar la calificación de cada región son la medición de anemia y el grado de enfermedades diarreicas agudas, las cuales son consideradas como imprescindibles para asegurar el derecho a la vida (IPSRP, 2016).

Sin embargo, esto se contrapone en el análisis realizado en la materia “salud y bienestar”, en el cual se evalúa: tasa de obesidad, enfermedades crónicas, mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas y personas que fuman; en esta clasificación la región Ica obtiene una puntuación menor a 45, lo cual es considerado como muy bajo. (IPSRP, 2016).

Geográfico: La región Ica se ubica en la costa sur central del litoral peruano, y abarca una superficie de 21,328km², lo que equivale al 1.7% del territorio nacional (BRCP, 2016). Los límites de la región Ica son: por el norte, Lima; por el este, Huancavelica y Ayacucho; por el sur, Arequipa; y por el oeste, el Océano Pacífico.

La región Ica cuenta con cinco provincias: Ica, Nazca, Pisco, Chincha, y Palpa. Dos de ellas consideradas 100% costeñas (Ica y Nazca), que además representan más del 50% de todo el litoral de la región (ver Tabla 23). Ica está dividida en 43 distritos principalmente ubicados en la costa, sólo cinco están ubicados en la sierra de la región. La población de la región está concentrada en la provincia de Chincha, la cual cuenta con una densidad poblacional de 72.85 habitantes por Km² (INEI, 2015a). Esto afecta el desarrollo de la provincia y concentra las necesidades en una sola ubicación geográfica, situación que debe ser modificada

El clima de la región es cálido y seco, registrando temperaturas mínimas de 8° C y máximas de 30°C. Una característica de la región son los fuertes vientos denominados “paracas”, los cuales se forman por el cambio de temperaturas entre el desierto y el mar, según Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI), estos vientos pueden alcanzar los 80 y 100 km/h (Perú 21, 2015).

Tabla 23.

Superficie y número de distritos por provincia – Departamento de Ica

Provincia	Superficie (km ²)	Regiones naturales (%)		Número de distritos		Total
		Costa	Sierra	Costa	Sierra	
Ica	7 894,1	100,0	0,0	14	0	14
Chincha	2 987,4	61,54	38,46	8	3	11
Nazca	5 234,1	100,0	0,0	5	0	5
Palpa	1 232,9	73,39	26,61	4	1	5
Pisco	3 957,2	77,13	22,87	7	1	8
TOTAL	21 327,8	88,83	11,17	38	5	43

Nota: Tomado de Dirección Regional Agraria de Ica, por Gobierno de la región Ica, (GRI, 2011)

Además, Ica tiene dentro de su geografía dunas las cuales representan una importante condición que le brinda la naturaleza para atraer turistas que practiquen dichas actividades y desarrollen turismo de aventura. Así también se dispone de un área libre y plana en la cual se pueden realizar deportes como paracaidismo, parapente, fuera de ruta (off route), esquí en las dunas (sand skiing), paseo en cuatrimotos, entre otros.

Las provincias de Ica exportan al mundo productos agrícolas como palta, espárrago, alcachofa, naranja, uva, garbanzos, choclo; y pecuarios como pollos, vacas, cuyes, entre otros. Como se visualiza en la Figura 26, los principales productos exportados al mundo se localizan en las provincias de Chincha e Ica, siendo los de mayor rentabilidad para la región la palta y el espárrago (esto se detallará en el siguiente punto).

Material estratégico (económico): La región Ica ha duplicado su PBI a precios corrientes entre el año 2007 (8,7 billones de soles) y el 2016 (20,9 billones de soles) (INEI, 2018). Las actividades de mayor valor para la región son la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, las que generan el 13.1% del PBI y la de manufactura (19.4%) (INEI, 2018); sin embargo, es importante mencionar que gran parte de la productividad de la manufactura está asociada a las actividades de agricultura y ganadería.



Figura 26. Principales Productos de la Región Ica para el Mundo.
Tomado de *Dirección Regional Agraria de Ica*, por Gobierno de la región Ica, (GRI, 2011)

El principal potencial económico de la región recae sobre el sector agroindustrial, se ha mencionado anteriormente que los productos principales que desarrolla esta región son: el espárrago, palta, vid, páprika y algodón, entre otros. El sector agrícola se expandió en 11.8% interanual en diciembre adjudicando esto a la mayor producción agrícola (15.3%) y pecuaria (5.1%).

Además, se sabe que la mayor producción de este sector está orientada al mercado externo y agroindustria (15.1%) sustentado en la expansión de cultivos como el espárrago (21.3%), uva (13.0%), cebolla cabeza amarilla (635.5%) y maíz amarillo duro (172%), explicándose en el caso del espárrago por recuperación de los rendimientos respecto a los meses previos (BCRP, 2018). Ver Tabla 24 a continuación.

Tabla 24.

Ica: Sector Agropecuario¹ en toneladas

Subsectores	Estructura Porcentual 2015 ^{2/}	Diciembre			Contribución al crecimiento ^{3/}	Enero – Diciembre			Contribución al crecimiento ^{3/}
		2016	2017	Var. %		2016	2017	Var. %	
Producción agrícola	<u>65,7</u>			<u>15,3</u>	<u>10,1</u>			<u>7,9</u>	<u>5,0</u>
Orientado al mercado externo y agroindustria ^{2/}	<u>58,5</u>			<u>15,1</u>	<u>9,7</u>			<u>5,9</u>	<u>3,4</u>
Espárrago	18,8	14 979	18 167	21,3	4,3	171 411	180 003	5,0	1,1
Uva	13,7	48 278	54 550	13,0	4,0	221 666	238 919	6,3	0,8
Algodón ^{1/}	4,8	190	264	38,7	0,1	34 003	15 297	-5,5	-1,9
Tomate	3,1	26 899	13 291	-50,6	-4,2	95 441	96 850	1,5	0,0
Maíz amarillo duro	5,0	3 805	10 352	172,0	1,9	167 414	223 952	33,8	1,5
Cebolla cabeza amarilla	2,8	2 340	17 208	635,5	3,6	72 035	120 766	67,6	1,1
Páprika	0,7	0	34	-	0,0	1 489	1 806	21,3	0,1
Mandarina	2,5	0	0	-	0,0	99 623	118 611	19,1	0,6
Palto	2,8	0	0	-	0,0	57 049	53 924	-5,5	-0,1
Alcachofa	1,5	3 685	3 424	-7,1	-0,2	31 933	36 990	15,8	0,3
Pallar grano seco	0,8	363	430	18,5	0,1	6 539	4 851	-25,8	-0,2
Tangelo	1,0	0	0	-	0,0	61 778	60 651	-1,8	0,0
Pecano	0,6	0	0	-	0,0	1 919	2 184	13,8	0,1
Orientado al mercado interno	<u>7,2</u>			<u>22,6</u>	<u>0,4</u>			<u>26,6</u>	<u>1,6</u>
Papa	1,9	325	0	-100	-0,1	76 642	128 897	68,2	1,0
Zapallo	1,1,	1 367	1 665	21,8	0,1	45 475	50 450	10,9	0,1
Alfalfa	0,8	10 185	12 094	18,7	0,1	149 631	141 381	-5,5	0,0
Maíz choclo	0,4	327	477	46,0	0,0	14 097	15 721	-	0,0
Camote	0,5	910	1 604	76,3	0,1	21 316	26 893	26,2	0,1
Producción pecuaria	<u>34,3</u>			<u>5,1</u>	<u>1,7</u>			<u>3,9</u>	<u>1,4</u>
Huevo	18,2	13 405	14 050	4,8	0,9	158 326	163 569	3,3	0,7
Carne de ave ^{4/}	12,8	6 090	6 537	7,4	0,9	69 615	72 365	4,0	0,5
SECTOR AGROPECUARIO ^{1/}	100,0			11,8	11,8			6,4	6,4

Nota: Tomado de Síntesis de Actividad Económica diciembre 2017, por el BCRP (2018).

1/ Cifras preliminares

2/ A precios de 2007

3/ En base a la estructura similar periodo de 2016

4/ Peso neto

La industria de la palta resulta un sector atractivo de negocios por tres factores fundamentales. En primer lugar, la rentabilidad del negocio de la palta asciende alrededor del 67% para el productor. Según datos del ministerio de agricultura, para instalar, mantener y cosechar una hectárea de palta Hass en Ica se requiere una inversión aproximada de S/.20,500 (ver Tabla 25) y en el 2007 se alcanzó un rendimiento promedio de 9 TM/ha. (Agrodata, 2007). Sin embargo, según registros de la Dirección Regional Agraria de Ica, el rendimiento de la palta alcanzó las 13 TM/ha. en el 2014, lo cual conlleva a un costo en chacra de S/. 1.58/Kg. Ello es una evidencia del crecimiento en cuanto a su rendimiento. Según comentó el Ing. Jesús Bardalez, el rendimiento promedio actual que se maneja a la fecha está en 15 TM/ha. (J. Bardalez, comunicación personal, 03 de agosto del 2018) El precio en chacra estuvo alrededor de S/. 2.63/Kg. obteniéndose el 67% de margen para el productor. (Cultivo del palto, Dirección Regional Agraria - Ica, 2014). A esto se le suma que, para el exportador, la rentabilidad alcanzó niveles del 130% al situarse el precio FOB de exportación en \$2.30/Kg. El segundo factor es que el Perú es uno de los mayores productores y exportadores mundiales de palta, liderado por México. Y el tercer factor se fundamenta en la creciente demanda mundial desde el año 2000 tanto en Estados Unidos, Europa y Asia; los cuales representan los potenciales mercados de exportación de este producto. (Ver Apéndice A)

Tabla 25.

Costos de Producción de la Palta Hass en Ica, por ha. En Soles

AÑO	Descripción	Monto Soles
AÑO 1	Instalación y mantenimiento	6,065.95
AÑO 2	Mantenimiento	2,156.60
AÑO 3	Mantenimiento	3,876.23
AÑO 4	Mantenimiento y cosecha	8,399.49
TOTAL		20,498.27

Nota. Tomado de “Palta”, por La Revista Agraria, Agrodata, 2007

La palta dentro del sector agropecuario es un producto que se exporta en un 65% principalmente al mercado europeo y estadounidense. (Ver Apéndice B) La superficie

cultivada de palta en Ica representó el 11.80% de superficie cultivada a nivel nacional, se estima que, con una adecuada planificación y gestión del recurso hídrico, se podrá quintuplicar esa superficie y con ello incrementar la producción aprovechando la creciente demanda en diversos mercados. Así también se ha mencionado que el desarrollo de recursos geográficos que ayudan esta producción no ha sido explotado al 100%, no sólo en este producto (palta) y esto se debe a que existe un gran problema hídrico en la zona que no ha permitido alcanzar los niveles deseados de producción, es fundamental potenciar esta actividad en la región para poder incrementar la rentabilidad obtenida en dicho sector.

Además de contar con la producción de palta, es importante mencionar que la demanda por el espárrago se ha incrementado en los últimos años, especialmente en el mercado norteamericano y europeo (Ver Apéndice C). La región Ica es una de las principales productoras de espárragos a nivel nacional, por lo que esta capacidad debe ser explotada. Así mismo la información histórica del precio de espárrago congelado en los últimos 10 años ha demostrado un crecimiento constante, el precio de exportación FOB promedio fue de \$2.30 por kg de peso en el año 2005, y en el año 2015 fue de \$4.30 por kg. Se estima que en los próximos años este precio seguirá en aumento favoreciendo el incremento de la facturación.

La industria del espárrago es muy rentable tanto para el productor como para el exportador. De acuerdo con estimaciones de Agrobanco, la inversión inicial para la instalación de una hectárea de espárrago asciende a S/. 17,565.50 y para el mantenimiento del mismo hasta su cosecha se requiere de un monto de S/. 11,267.61 (Ver Tablas 26 y 27). El índice de beneficio/costo para el productor, luego de la inversión inicial, asciende a 2.37. Es decir, un 237% de margen sobre su costo en chacra de S/. 0.94/kg al cual se aplica un precio de venta en chacra de S/. 3.11/ Kg (Agrobanco, 2007, p. 24). En cambio, para el exportador, el margen de rentabilidad alcanza niveles de 70% sobre el precio FOB referencial de \$3.60/Kg. Cabe señalar que el transporte internacional del espárrago es 90% aéreo debido a

su alto nivel de perecibilidad principalmente y su margen neto oscila alrededor del 20% (J. Bardalez, comunicación personal, 03 de agosto del 2018)

Al igual que en el caso de la palta, el potencial crecimiento de la demanda de espárragos a nivel mundial avizora una gran oportunidad de desarrollo para este producto. (Ver Apéndice D) Estados Unidos es el principal país importador mundial con el 50.5% de las importaciones en 2017; seguido de Alemania, Canadá, Reino Unido y Países Bajos. Cabe destacar que considerando a Europa como bloque alcanzó el 28.5% de las importaciones mundiales en 2017. Asimismo, es preciso mencionar que la razón de crecimiento de la demanda superó los niveles del 10% anual desde la década de los noventa (MINAGRI, 2006). Y en cuanto a exportaciones, en la actualidad el Perú es el segundo exportador de espárragos frescos a nivel mundial. (Ver Apéndices E y F)

Tabla 26.

Costo de instalación del espárrago variedad Ida Lea – Ica. En Soles

Rubros	Instalación (S/.)
Mano de obra	1,228.00
Insumos	5,526.00
Maquinarias	1,535.00
Equipo de riego	4,605.00
Riego	1,013.10
Cosecha	-
Envase, Transporte y Gastos Varios	-
Otros	767.50
Costos Directos	14,674.60
Asistencia Técnica (5% de CD)	733.73
Gastos Administrativos (1.5% de CD)	220.12
Costo Financiero (TEA 19% + com. 3%)	1,937.05
Costos Indirectos	2,890.90
COSTOS TOTALES	17,565.50

Nota. Tomado de “Cultivo del espárrago”, por Área de Desarrollo Agrobanco, 2007

Ica es una de las regiones turísticas más visitadas en el Perú, según información del INEI (2018), en el 2017 Ica captó el 12.4% del total de destinos más visitados en el Perú, considerando que en el 2017 se registraron 3'731,472 turistas en el Perú. La región Ica posee

Tabla 27.

Costo de mantenimiento del espárrago variedad Ida Lea – Ica. En Soles

Costos Totales	11,267.61
Rendimiento promedio	12,200 Kg./Ha.
Precio chacra*	3.11
Valor de la producción**	37,942.00
Utilidad	26,674.39
Beneficio / Costo	2.37

*El precio en chacra está calculado en base al promedio que se registró en el mercado en el periodo ene 2007 - dic 2007

** El VBP está calculado en base al rendimiento promedio nacional

Los valores monetarios están expresados en Soles

Nota. Tomado de “Cultivo del espárrago”, por Área de Desarrollo Agrobanco, 2007

atractivos turísticos de reconocido prestigio tanto a nivel nacional como internacional, siendo los principales destinos turísticos la Reserva Nacional de Paracas y las Líneas de Nazca; los cuales deben ser potenciados para atraer mayor número de turistas. Además, es importante mencionar que según información del BCRP el promedio de gasto efectuado por el turista extranjero oscila en \$1,000, mientras que el gasto promedio del vacacionista nacional fluctúa alrededor de los \$500 (Badatur, 2018b). Sin embargo, el enfoque principal de la región deberá estar en atraer turistas que realicen deportes de aventura ya que éstos llegan a consumir \$1,284 y pernoctan 23 noches en promedio durante toda su estadía en el país, lo cual generará un mayor ingreso económico para la región.

Así también se sabe que “los arribos a los establecimientos de hospedaje en diciembre del 2017 aumentaron en 13.3% respecto de similar mes del año previo, y esto se debió a la mayor afluencia de turistas extranjeros (30.2%) y nacionales (11.1%)” según BCRP, 2018 (pág. 3). El número de turistas que arribaron a la región Ica en el año 2017 asciende a 1’437,402 personas, siendo el turista nacional el 84.5% mientras el extranjero el 15.5%, teniendo un promedio de pernoctaciones de 1.31 días en la región (MINCETUR, 2018). Teniendo en cuenta el gasto promedio del turista en el párrafo anterior, la facturación del turismo en Ica fue de aproximadamente \$829’382,000 en el año 2017 (Badatur, 2018b)

Se observa en la Tabla 28 que dentro de los indicadores de actividad económica expresada por el BCRP-Sucursal Huancayo, los arribos a los establecimientos de hospedaje han incrementado a lo largo del último semestre, correlacionando esta información con el incremento de demanda por el turismo a nivel mundial crea una oportunidad para la región de incrementar su rentabilidad en este sector. Además, se tiene la información que las inversiones en el sector inmobiliario para el fin de turismo han ascendido a los \$150 millones de dólares en un proyecto denominado “Nuevo Paracas Condominios Náuticos”, así como otros proyectos más (BCRP, 2018).

Tabla 28.

Ica: Otros indicadores de actividad económica

ICA: Otros indicadores de actividad económica (Variación % respecto a similar mes del año anterior)							
		Jul. 17	Set. 17	Oct. 17	Nov. 17	Dic. 17	
Producción industrial primaria 1/	↓	-37.7	↓-12.8	↓ -5.8	↓ -25.9	↓ -10.6	
Arribos a los establecimientos de hospedaje	↑	0,8	↑0,4	↑ 8,9	↑ 7,0	↑ 13,3	
Crédito total 2/	↑	2,9	↑4,7	↑ 3,2	↑ 8,7	↑ 7,3	
Crédito de consumo 2/	↑	15,5	↑9,8	↑ 9,1	↑ 8,7	↑ 9,2	
Crédito hipotecario 2/	↑	0,9	↓-0.5	↓ -8.4	↓ -7.7	↓ -8.4	
Inversión pública 2/	↓	-24.8	↓-9.5	↓ -21	↑ 109,9	↑ 18,9	

Nota: Tomado de Síntesis de Actividad Económica diciembre 2017, por el BCRP (2018).

El tipo de turismo que se debe explotar en la región Ica es el de aventura, ya que posee lugares idóneos para poder desarrollar actividades como sandboarding, tubulares, etc. Además, se sabe que los turistas de aventura presentan un nivel de gasto superior al turista extranjero promedio (\$1,284 y \$1,000; respectivamente), con una permanencia en el país de 23 noches, lo cual también es superior a las 13 noches del turista extranjero promedio (PromPeru, 2008). En el 2014 se registró que el número de pernотaciones de los turistas que arribaron a Ica fue de 1.4 noches en promedio (Vera, 2017).

Tecnológico y científico: La región Ica posee un potencial tecnológico y científico muy escaso. Dada a su ubicación geográfica y caracterizarse por el clima cálido, “no se ha desarrollado el uso de energía solar, encontrando la mayor dificultad en que no existe un centro o centros de producción de los equipos necesarios para la transformación o el aprovechamiento de la energía no convencional” (GRI, 2013, pág.17). El uso de paneles solares es una alternativa a considerar para aprovechar además el que Ica se encuentra en la zona denominada de “muy alto soleamiento durante todo el año, teniendo en promedio entre 2000 a 4000 horas de sol por año” (GRI, 2013, pág. 17). Otro déficit tecnológico identificado en esta región es que no posee energía eólica, principalmente en el distrito de Marcona donde la velocidad de viento demuestra un potencial interesante para la producción de esta energía a mayor escala. Si bien la región cuenta con molinos de vientos para bombeo de agua, molienda de granos, cargado de baterías e iluminación en algunas zonas del departamento, esto es dado en una pequeña escala.

Histórico, psicológico y sociológico: La ciudad de Ica fue fundada por Jerónimo Luis de Cabrera el 17 de junio de 1563 bajo el nombre de Villa Valverde del Valle de Ica, para luego convertirse en San Jerónimo de Ica. Los españoles utilizaron esta zona para plantar vid traída de las islas Canarias, España; y eligieron esta ubicación por ser denominada la “tierra del eterno sol” (enPerú, 2018). El puerto por el que se exportaba vino y aguardiente de uva era Pisco, razón por la que el aguardiente pasó a denominarse Pisco; hoy esta bebida posee fama y aceptación a nivel mundial. En la región Ica se desarrollaron dos de las culturas prehispánicas más representativas, la de Paracas (Pisco) y Nazca (Nazca), ambas con mucha riqueza histórica y cultural, dejando legados como Las Líneas de Nazca, calendario astronómico de 500km² de extensión que fue trazado en los años 100 a 800 D.C.; atractivo turístico indudable de la región. Dentro de los aportes culturales que brinda la región destaca la cultura Paracas, quienes desarrollaron las trepanaciones craneanas (salud) y el arte textil.

Dentro de las principales festividades de la región, destaca la vendimia de Ica, como antes se ha mencionado, uno de sus principales atractivos para esta fiesta son los centros vitivinícolas de la región, destacando la alta calidad de sus productos, así como el cultivo de otros como algodón, tabaco, y lino (enPerú, 2018).

Organizacional y administrativo: El departamento de Ica fue creado por una ley promulgada el 30 de enero de 1866. La región Ica actualmente cuenta con 5 provincias; Ica, Nazca, Palpa, Chincha y Pisco. El gobernador regional es Fernando José Cilloniz Benavides, el vice gobernador es José Antonio Yamashiro Ore. Cada provincia cuenta con al menos un representante que toma el nombre de consejero en la organización gubernamental de la región. Se cuenta con infraestructura para educación inicial, primaria y secundaria; además de universidades y escuelas superiores.

Militar: La región Ica cuenta con 1253 efectivos policiales que laboran en comisarías para el año 2017 (INEI, 2017). En estas comisarías se ha registrado 13,178 denuncias por delitos, lo cual representa el 3.7% de todo el Perú. De este número de denuncias se sabe que se logró detener a 4,505 personas que infringía la ley.

En relación con la infraestructura de las comisarías se sabe que la región Ica cuenta con 41 comisarías de las cuales 34 cuentan con servicios básicos adecuados, considerando además que el 100% de estos establecimientos básicos cuentan con una computadora propia. Lamentablemente solo 9 de estas comisarías cuentan con autos como vehículos policiales y 20 de ellas con motos lineales como vehículo policial.

Por otro lado, se sabe que en la región se cuenta con 2 establecimientos penitenciarios los cuales están ocupados por 6,607 personas de los cuales el 37% (2,474) representa la población penal procesada y el 63% (4,133) la población penal sentenciada.

Así también es importante mencionar que la región Ica cuenta con el apoyo del Gobierno Central ante las solicitudes que sean necesarias. A través del MINDE (2010) se

cuenta con la disposición de las tres fuerzas armadas que posee el país descritas en los potenciales del país en el capítulo 3 de este documento.

5.3. Principios Cardinales de la Región Ica

Al realizar la comparación entre regiones basadas en los principios cardinales se logra identificar las oportunidades y amenazas de la región Ica. Anteriormente se ha realizado el análisis a nivel nacional y ahora se realizará el mismo a nivel regional considerando los mismos puntos: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencias de terceras partes. La economía del país ha venido en crecimiento en los últimos 10 años, por lo que se espera que esto continúe de esta manera. El principal beneficio que se debe considerar para trabajar en la región Ica es el presupuesto asignado para la reconstrucción de las zonas afectadas por el Fenómeno del Niño Costero. Además del enfoque dado anteriormente, también se debe tener en cuenta el mejorar la red de comunicaciones viales a nivel vecinal y regional. Esto generará puestos de trabajo que además de la ganancia económica para cada poblador, desarrollará y potenciará el sector de construcción.

Lazos pasados y presentes. La región Ica como importador y exportador de productos agropecuarios a nivel nacional tiene socios estratégicos como Lima, Arequipa y Callao, con los que debe mantener dichas alianzas para potenciar las actividades de comercio. Actualmente ha generado lazos necesarios con Ayacucho y Huancavelica para proveerse de recursos hídricos y poder potenciar la agroindustria, sin embargo, es necesario ser autosostenibles en este aspecto ya que influye directamente con la actividad que genera la mayor rentabilidad en la región.

Contra balance de los intereses. Se tiene un contra balance de intereses con las regiones de Lima, Callao y Arequipa en el desarrollo de accesos a las regiones ya que en las

antes mencionadas el desarrollo de esta actividad es mucho más avanzado que la presentada en Ica. En el sector de la agroindustria se tiene un contra balance con las regiones de La Libertad, Piura y Lambayeque. En el rubro del turismo, la relación de contra balance existe con Arequipa y Cusco ya que son las que cuentan con mayor demanda de turistas después de Lima. En el rubro de textilería el contra balance de intereses se da con Arequipa y Lima.

Conservación de enemigos. Al mencionar que uno de los aspectos que afecta directamente la economía de la región es la capacidad hídrica de la misma para poder solventar las producciones agropecuarias, se considera enemigos dependientes a las regiones de Huancavelica y Ayacucho debido a su interés por el recurso hídrico.

5.4. Matriz de Intereses de la Región Ica (MIO)

La Tabla 29 detalla los intereses de la Región Ica.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Objetivo de largo plazo OLP1. En el 2027 la industria de la palta facturará \$220'000,000. En el 2016 facturó \$51'595,000. Esto representará 17,114 hectáreas de cultivo de palta.

Objetivo de largo plazo OLP2. En el 2027 la industria del turismo facturará \$600'000,000. En el 2016 facturó \$435'849,000. Esto representará un arribo de 2'000,000 turistas anuales con 3 días de pernoctación en promedio. Se enfocará en atraer a la demanda no atendida de turistas de aventura, quienes son más rentables para la industria en relación con los turistas tradicionales.

Objetivo de largo plazo OLP3. En el 2027 la industria de espárragos facturará \$510'000,000. En el 2016 facturó \$190'099,000. Esto representará 11,040 hectáreas de cultivo de espárragos.

Objetivo de largo plazo OLP4. En el 2027 se tendrán 600,000 empleos directos. En el 2016 habían 421,200. Se generarán empleos formales y con mejores remuneraciones que los

actuales, es por lo que además de atender a la población en edad de trabajar proyectada al 2027 se busca garantizar una mejora en la calidad de los empleos.

5.6. Conclusiones

La región Ica debe enfocar sus esfuerzos en alcanzar un crecimiento sostenible en el sector agroindustrial y potenciar el crecimiento del de turismo y hotelería. Estos dos deben

Tabla 29.
Matriz de Intereses de la Región Ica (MIO)

Intereses Organizacionales	Vital	Importante	Periférico
1. Disponibilidad de recursos hídricos	*Región Ayacucho Región Huancavelica		
2. Economía, competitividad y empleo		* Región Lima	Región Arequipa
3. Agroexportación y Turismo de Aventura		Región Lima *Región Trujillo *Región Cusco	
4. Desarrollo regional e infraestructura		Región Lima	
5. Promover la inversión nacional y extranjera		* Región Lima * Región Arequipa	Región Huancavelica Región Ayacucho
6. Desarrollo de capital humano		*Región Lima *Región Arequipa	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados con un asterisco (*).

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 90.

ser los pilares para desarrollar el plan estratégico de Gobierno Regional ya que son los que le otorgarán una alta rentabilidad a la región y por ende podrá tener la capacidad de destinar recursos económicos a otras actividades importantes también como la educación y bienestar social equitativo.

Las potenciales actividades económicas de la región Ica están en la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, las cuales generan el 14.6% del PBI de la región. Mientras que la de manufactura generan el 19.4% de las cuales gran parte de ella es por el aporte de productos agrícolas que han sido procesados para su venta final.

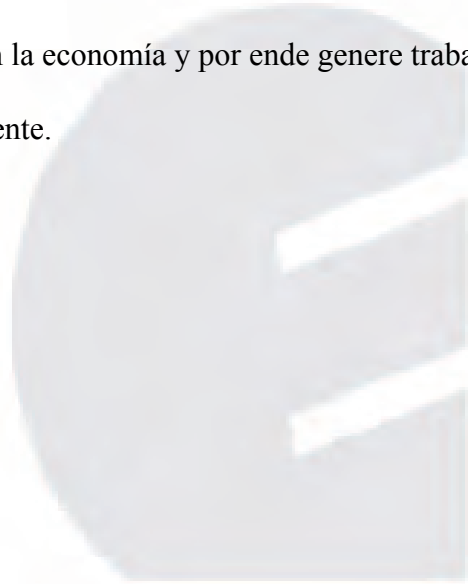
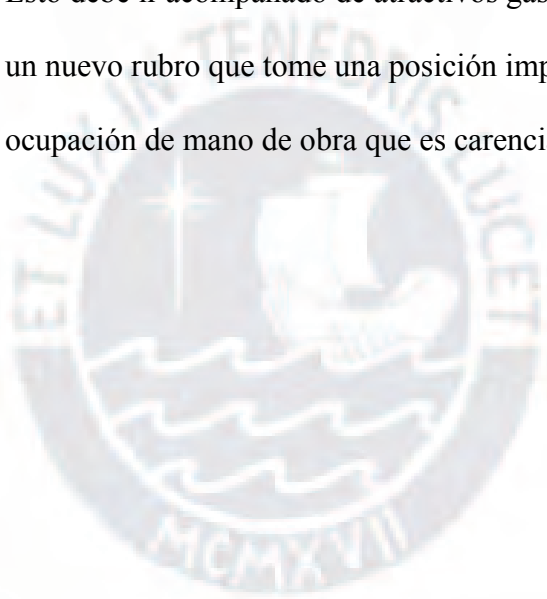
El potencial de negocio de la palta está basado en su alta rentabilidad tanto para el agricultor (32%) como para el exportador (130%). Este es el gran atractivo que tiene la palta de Ica en cuanto al rendimiento de su cultivo y a su calidad reconocida internacionalmente. Asimismo, el Perú es uno de los principales exportadores mundiales de palta y las oportunidades de crecimiento de la demanda mundial fundamentalmente en Europa y EE. UU.

La industria del espárrago es también altamente rentable, con márgenes de 237% para el productor, y de 70% para el exportador sobre su valor FOB. Asimismo, el espárrago también cuenta con un alto potencial de demanda mundial en crecimiento. Además, otra ventaja competitiva es el alto rendimiento de los cultivos de espárrago de la región en comparación con los del promedio mundial. En esta misma línea, se debe mencionar que el Perú es potencia mundial en la exportación de espárragos, solamente superado por México. (Ver Apéndice G)

El sector agroindustrial es la principal actividad económica de la región y posee una deficiencia claramente identificable que impide el desarrollo total de dicha actividad lo cual podría potenciar el crecimiento de la región, se trata de la poca capacidad de manejo del recurso hídrico. Actualmente se tiene una dependencia de otras regiones que proveen este recurso y además manejan con mejor destreza la distribución del mismo, es de vital importancia para la región ser capaces de controlar este recurso para poder ser competitivos y al mismo tiempo que permita una mayor capacidad de negociación.

El sector turismo ha evidenciado tener un alto potencial en esta región de Ica por lo que es preciso enfocar esfuerzos y crear recursos para desarrollar y explotar este rubro. La naturaleza geográfica de Ica, específicamente por sus desiertos favorece la práctica de deportes de aventura como el sandboarding y paseos en tubulares. Por ello, se considera viable la oferta del turismo de aventura en la región. Además, los ingresos que se generan por

el turismo de aventura son mayores que los ingresos promedio del turista extranjero. Se han encontrado problemáticas como falta de accesibilidad al turista, así como identificación y promoción de atractivos turísticos de la región, sobre todo los atractivos turísticos naturales que ofrecen una gran oportunidad para atraer el turismo de aventura. Se deberá aprovechar las oportunidades de reformar la infraestructura de la región para crear diversas vías de acceso a los turistas y repotenciar los atractivos turísticos naturales y aquellos hechos por el hombre que imparten una diversidad cultural que debe ser dada a conocer por parte del país. Esto debe ir acompañado de atractivos gastronómicos que ofrece la región para así integrar un nuevo rubro que tome una posición importante en la economía y por ende genere trabajo y ocupación de mano de obra que es carencia actualmente.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico de la Región Ica tendrá como base el análisis del entorno como del extorno de la región discutidos en amplitud en los capítulos tres y cuatro. Estos análisis fueron plasmados en las Matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y de Factores Internos (MEFI). Además, se ha evaluado en dicho capítulo el análisis competitivo de la región, el cual se detalla en las Matrices del Perfil Competitivo (MPC) y la de Perfil Referencial (MPR). Finalmente, en el capítulo cinco se analizaron los intereses de la Región Ica y el resultado ha sido descrito en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Todo este análisis, sumado a la Visión, Misión, Valores y Objetivos a Largo Plazo de la Región Ica; servirá como la base para decidir las mejores estrategias que impulsen el desarrollo socio – económico – político – cultural de la región y de sus habitantes. El proceso estratégico seguirá los pasos ya establecidos para evaluar las estrategias en todo aspecto, tanto económico, político, ético, estratégico, etc.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas, tiene como recursos las matrices MEFE y MEFI. A partir de éstas se han plasmado diferentes estrategias que buscan maximizar las oportunidades, aprovechar las fortalezas, minimizar las debilidades y mitigar o eliminar las amenazas. La Matriz MFODA se describe a continuación en la Tabla 30.

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

Ser una región agresiva, conservadora, defensiva o competitiva se fundamenta a través del resultado de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA). Los factores determinantes para esta elección se describen en la Tabla 31 y Figura 24.

Tabla 30.

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Alto potencial y experiencia agroexportadora	1	Lenta implementación de sistemas de riego tecnificado
		2	Rendimiento productivo de cultivos de palta y espárragos mayores al promedio mundial	2	Capacidad ociosa por escasez de recurso hídrico.
		3	Atractivos turísticos importantes y de reconocimiento mundial	3	Vulnerabilidad ante desastres naturales como el Fenómeno del Niño.
		4	Zonas idóneas para la práctica de deportes de aventura.	4	Alta concentración de agroexportaciones a EE. UU.
		5	Liderazgo de participación de mercado de exportación de palta a Europa	5	Lento desarrollo portuario y aeroportuario.
		6	Facilidades de ubicación e infraestructura logística para el comercio internacional	6	Escaso personal calificado en turismo de aventura
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Incremento del turismo de aventura en el país y el mundo	FO1	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)	DO1	Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)
2	Mayor demanda de palta en el mercado estadounidense y europeo				
3	Crecimiento de la inversión nacional y extranjera.	FO2	Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)	DO2	Establecer programas de cuidado ambiental para preservar los recursos naturales de la región. (D6, O1, O3, O6)
4	Mayor demanda de espárragos por los países bajos				
5	Incremento de la demanda de diversos productos agroindustriales (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) a nivel mundial.	FO3	Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)	DO3	Desarrollar programas de control de desastres naturales en coordinación con el gobierno central. (D3, O1, O2, O4, O5)
6	Aumento de la inversión hotelera extranjera en el país	FO4	Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)	DO4	Establecer centros especializados de capacitación y certificación de guías turísticos y de turismo de aventura con la empresa privada y centros educativos locales. (D6, O1, O3, O6)
		FO5	Cooperar con la empresa privada para la construcción de postas médicas cercanas a las zonas de turismo de aventura que incluya helipuertos a las de difícil acceso (O1, O3, O6, F3, F4)	DO5	Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Desastres naturales	FA1	Aventura conjunta con el Gobierno Central y las empresas privadas para la prevención y afronte de desastres naturales. (A1)	DA1	Establecer programas de ahorro de agua en cooperación con la Autoridad Nacional del Agua (ANA). (D2, A1, A5)
2	Contracción económica en China.				
3	Debilitación de la economía de la UE post Brexit	FA2	Establecer planes que protejan las actividades económicas frente a crisis extranjeras (F2, F5, A2, A3, A4)	DA2	Penetrar nuevos mercados para reducir el riesgo de tener el mayor porcentaje de nuestros ingresos por exportaciones agrícolas en los Estados Unidos. (D4, A4)
4	Política proteccionista del actual gobierno de EE. UU.				
5	Escasez de recurso hídrico	FA3	Aventura conjunta con el Gobierno Regional de Huancavelica para establecer proyectos de suministro de agua. (F2, F5 y A5)	DA3	Implementar obras por impuestos para mejorar la infraestructura dañada por el Fenómeno del Niño y/u otros desastres naturales. (D3, A6)
6	Conflictos sociales.				

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 271.

Tabla 31.

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	6
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio =	4.33	Promedio - 6 =	-1.44
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 =	-2.13	Promedio =	4.00
$X = FI + VC$	2.89	$Y = EE + FF$	1.88

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 275.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La región Ica posee dos productos estrella, estando en primer lugar la agricultura, sustentada tanto por su alta tasa de crecimiento de ventas y alta participación de mercado. Para esta industria, las acciones más adecuadas son el desarrollo de nuevos mercados, nuevos productos y también la diversificación concéntrica. En segundo lugar está el rubro de las extracciones de petróleo, gas y minerales. Esta industria tiene potencial para obtener

mayor participación, para ello las acciones a seguir serían las de integración. La industria de manufactura dentro de la cual se encuentra la textil, cuenta con muy baja participación de mercado y a la vez su tasa de crecimiento de ventas ha decrecido, por ello es una interrogante. El sector logística, que incluye transporte, almacenamiento, correo y mensajería posee también una baja participación de mercado, aunque cuenta con una tasa de crecimiento mayor a la de manufactura, es también una interrogante.

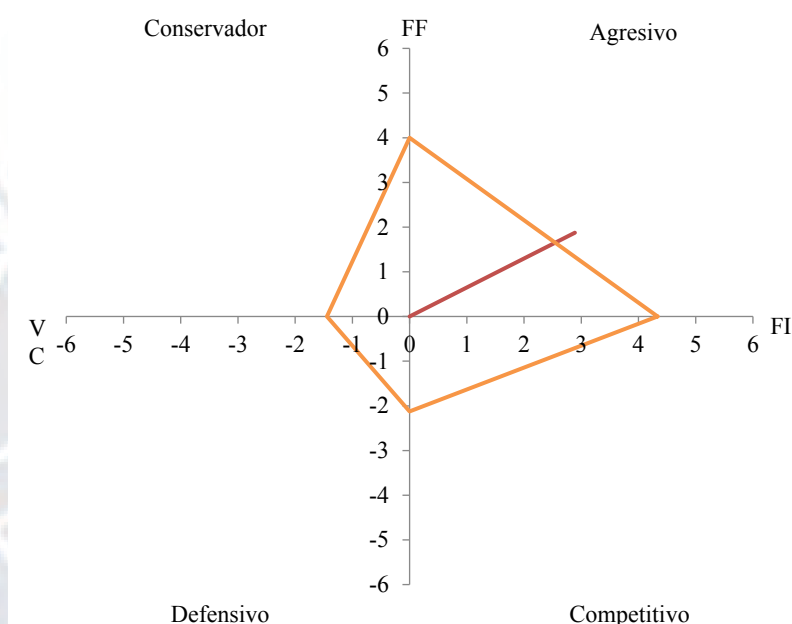


Figura 27. Gráfico de la matriz PEYEA.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D' Alessio, F., 2015, p. 282.

En cuanto al sector turismo, tiene tasa de crecimiento de mercado alta; sin embargo, la participación de mercado de la región Ica es muy baja fundamentalmente debido a que la industria hotelera de la región es relativamente joven. Estas industrias representan dilemas para la región Ica en cuanto a la gestión de las mismas. Sin embargo, sus altas tasas de crecimiento de mercado impulsan a poner énfasis en el desarrollo del potencial de estas industrias aplicando acciones de integración y diversificación. La recaudación se constituye como la principal fuente de ingresos de Ica, por ello se ubica en el cuadrante vaca. Este rubro está compuesto por recursos de recaudación tributaria, rentas, tasas y recursos

determinados como impuestos municipales, canon y sobre canon, regalías y participaciones. Finalmente, la pesca ha reflejado una fuerte caída en la tasa de crecimiento de mercado y tiene una baja participación de mercado, motivo por el cual se encuentra en el cuadrante perro. La región Ica no es fuerte en esta industria, motivo por el cual las acciones de desinversión o reducción son las más recomendables. (Ver figura 28)

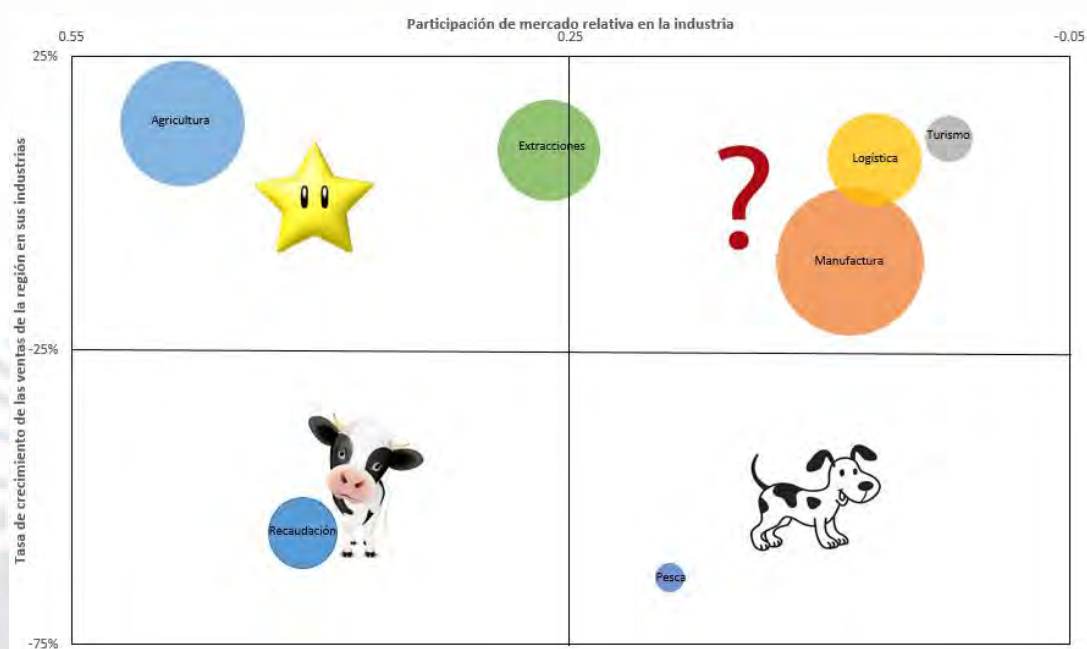


Figura 28. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, F., 2015, p. 288.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna-externa vincula los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI de la organización, en este caso de la región Ica. A partir de los puntajes obtenidos de las matrices EFE: 2.03 y EFI: 2.58, la región Ica se ubica en el cuadrante V, perteneciente a la región II que sugiere retener y mantener con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos (Ver figura 29). Por lo tanto, de acuerdo con el resultado obtenido de esta matriz EI se deben aplicar estrategias intensivas.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La región Ica se encuentra ubicada en el cuadrante I dentro de la a matriz de la Gran Estrategia. Esto significa que la región cuenta con una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. La Figura 30 grafica el resultado de la MGE.

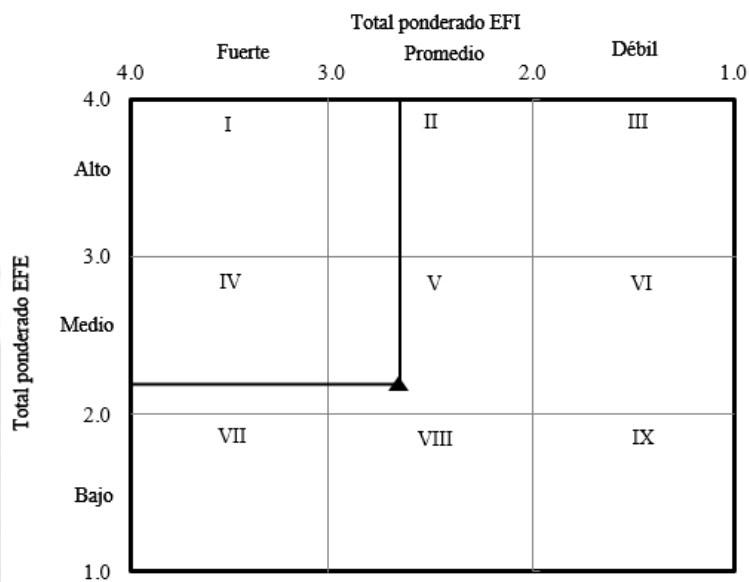


Figura 29. Matriz interna externa.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, F., 2015, p. 293.

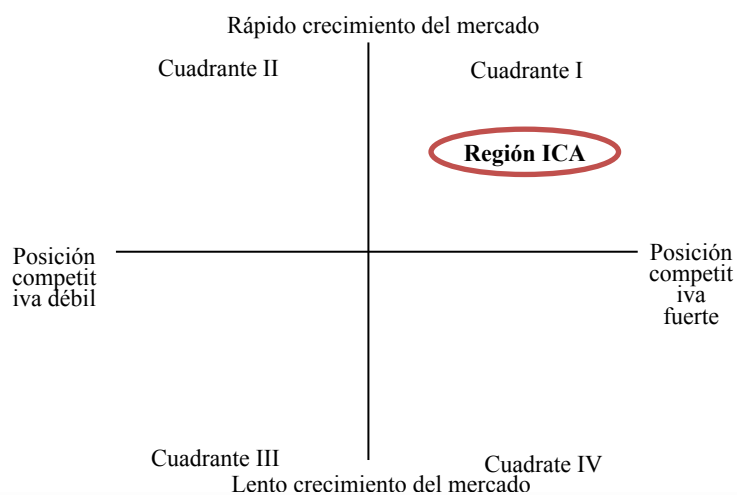


Figura 30. Matriz Gran Estrategia

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, F., 2015, p. 296.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permite identificar aquellas estrategias que se repiten tres o cuatro veces en las matrices detalladas anteriormente en este capítulo. Identificarlas permite retener aquellas que más se repitan. En el caso del análisis de la Región Ica son todas con la excepción de una sola. A continuación, se detalla en la Tabla 32.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 33, se hace prioridad de las estrategias alternativas viables según su atractivo. A esto se le conoce como la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Para la región, cinco estrategias tuvieron puntaje mayor que 5.0 y dos que estuvieron muy cerca y que se consideran importantes para la región. Por este motivo, las incluimos también como estrategias aceptables para la región.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Rumelt evalúa cuatro criterios para evaluar las estrategias retenidas. Estos son consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de las estrategias. Que una estrategia escogida no cumpla con estos criterios sería muy riesgoso para la región. La Tabla 34 enumera las estrategias que han pasado el filtro de Rumelt.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Así como se evalúan que las estrategias estén mutuamente alineadas (Matriz de Rumelt), también estas deben pasar las estrategias por un filtro ético. Esta es la finalidad de la Matriz Ética en dónde se evalúan criterios de derecho, justicia y utilitarismo. Al igual que en la matriz anterior, que una estrategia no cumpla uno de estos aspectos la hace muy riesgosa y no se debería incluir como estrategia retenida. Ver la Tabla 35 con el detalle de este análisis.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Bajo este análisis, la Región Ica contará con 16 estrategias, de las cuales siete son retenidas y nueve son de contingencia. Ver la Tabla 36 para el detalle de las estrategias de la región.



Tabla 32.

Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias específicas		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)	X	X	X	X	X	5
FO2	Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)	X	X	X	X	X	5
FO3	Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)	X	X	X	X	X	5
FO4	Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)	X	X	X	X	X	5
FO5	Cooperar con la empresa privada para la construcción de postas médicas cercanas a las zonas de turismo de aventura que incluya helipuertos a las de difícil acceso (O1, O3, O6, F3, F4)	X	X			X	3
FA1	Aventura conjunta con el Gobierno Central y las empresas privadas para la prevención y afronte de desastres naturales. (A1)	X					1
FA2	Establecer planes que protejan las actividades económicas frente a crisis extranjeras (F2, F5, A2, A3, A4)	X				X	2
FA3	Aventura conjunta con el Gobierno Regional de Huancavelica para establecer proyectos de suministro de agua. (F2, F5 y A5)	X				X	2
DO1	Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X			X	3
DO2	Establecer programas de cuidado ambiental para preservar los recursos naturales de la región. (D6, O1, O3, O6)	X				X	2
DO3	Desarrollar programas de control de desastres naturales en coordinación con el gobierno central. (D3, O1, O2, O4, O5)	X					1
DO4	Establecer centros especializados de capacitación y certificación de guías turísticos y de turismo de aventura con la empresa privada y centros educativos locales. (D6, O1, O3, O6)	X		X		X	3
DO5	Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)	X	X			X	3
DA1	Establecer programas de ahorro de agua en cooperación con la Autoridad Nacional del Agua (ANA). (D2, A1, A5)	X				X	2
DA2	Penetrar nuevos mercados para reducir el riesgo de tener el mayor porcentaje de nuestros ingresos por exportaciones agrícolas en los Estados Unidos. (D4, A4)	X	X	X		X	4
DA3	Implementar obras por impuestos para mejorar la infraestructura dañada por el Fenómeno del Niño y/u otros desastres naturales. (D3, A6)	X					1

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 298.

Tabla 33.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)		Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)		Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)		Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)		Cooperar con la empresa privada para la construcción de postas médicas cercanas a las zonas de turismo de aventura que incluya helipuertos a las de difícil acceso (O1, O3, O6, F3, F4)		Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)		Establecer centros especializados de capacitación y certificación de guías turísticos y de turismo de aventura con la empresa privada y centros educativos locales. (D6, O1, O3, O6)		Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)		Penetrar nuevos mercados para reducir el riesgo de tener el mayor porcentaje de nuestros ingresos por exportaciones agrícolas en los Estados Unidos. (D4, A4)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
1	0.08	1	0.08	4	0.30	1	0.08	1	0.08	4	0.30	4	0.30	4	0.30	1	0.08	1	0.08
2	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12	4	0.48	3	0.36
3	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
4	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12	4	0.48	3	0.36
5	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30
6	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Amenazas																			
1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40
2	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
3	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
4	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
5	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28
6	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Fortalezas																			
1	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	3	0.33
2	0.13	4	0.52	1	0.13	4	0.52	4	0.52	1	0.13	3	0.39	1	0.13	4	0.52	2	0.26
3	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18
4	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10
5	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18
6	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27
Debilidades																			
1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14
2	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16
3	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
5	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28
6	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
Total	2.00		6.17		4.75		5.96		5.62		3.95		5.44		3.30		4.85		5.39

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 300.

Tabla 34.

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Penetrar nuevos mercados para reducir el riesgo de tener el mayor porcentaje de nuestros ingresos por exportaciones agrícolas en los Estados Unidos. (D4, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 304.

Tabla 35.

Matriz de Ética (ME)

Estrategias		Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO2	Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO3	Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO4	Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO1	Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO5	Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DA2	Penetrar nuevos mercados para reducir el riesgo de tener el mayor porcentaje de nuestros ingresos por exportaciones agrícolas en los Estados Unidos. (D4, A4)	N	P	P	N	P	P	P	J	J	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 306.

Tabla 36.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
FO1	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)
FO2	Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)
FO3	Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)
FO4	Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)
DO1	Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)
DO5	Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)
Estrategias de contingencia	
FO5	Cooperar con la empresa privada para la construcción de postas médicas cercanas a las zonas de turismo de aventura que incluya helipuertos a las de difícil acceso (O1, O3, O6, F3, F4)
FA1	Aventura conjunta con el Gobierno Central y las empresas privadas para la prevención y afronte de desastres naturales. (A1)
FA2	Establecer planes que protejan las actividades económicas frente a crisis extranjeras (F2, F5, A2, A3, A4)
FA3	Aventura conjunta con el Gobierno Regional de Huancavelica para establecer proyectos de suministro de agua. (F2, F5 y A5)
DO2	Establecer programas de cuidado ambiental para preservar los recursos naturales de la región. (D6, O1, O3, O6)
DO3	Desarrollar programas de control de desastres naturales en coordinación con el gobierno central. (D3, O1, O2, O4, O5)
DO4	Establecer centros especializados de capacitación y certificación de guías turísticos y de turismo de aventura con la empresa privada y centros educativos locales. (D6, O1, O3, O6)
DA1	Establecer programas de ahorro de agua en cooperación con la Autoridad Nacional del Agua (ANA). (D2, A1, A5)
DA3	Implementar obras por impuestos para mejorar la infraestructura dañada por el Fenómeno del Niño y/u otros desastres naturales. (D3, A6)

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 308

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Ver la Tabla 37, en la que la Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo, muestra cuáles de las estrategias retenidas permitirán alcanzar los diferentes objetivos

de largo plazo propuestos en el capítulo V del presente plan estratégico.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

La evaluación de la reacción de los competidores y sustitutos frente a las estrategias retenidas de la Región Ica se describe en la Tabla 38. En la matriz MEPCS se está considerando a Lima, La Libertad, Piura y Michoacán (México).

6.13. Conclusiones

Durante el Capítulo VI se ha hecho un análisis profundo del planeamiento estratégico usando como materia prima la información contenida en los capítulos anteriores, sobre todo las matrices MEFE, MEFI, MPC, MPR y los OLPs. Esta información ha sido cruzada con diferentes criterios y/o aspectos que han estado relacionados al FODA de la región, su posición estratégica, la participación de mercado, ventas y utilidades. También se ha considerado el tipo de producto que ofrece cada sector o unidad de negocio conectado al ciclo de vida de los mismos, el alineamiento con las políticas del gobierno, las cuestiones éticas y la definición de las estrategias alternativas y específicas. Toda esta información contribuye a que se hayan podido escoger las mejores estrategias para la región, tanto las estrategias retenidas como las de contingencia, en caso sean necesarias aplicar. La región tiene un alto flujo de ingresos a través de los sectores de extracción y manufactura pero que ya están en fase de madurez y son estables. En dónde la región debe apostar es en incrementar ingresos por agroexportación (palta, uva, arándano) y en turismo.

Tabla 37.

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión			
En el año 2027, Ica se consolidará como una región próspera, manteniéndose dentro de los primeros cinco puestos del Índice de Progreso Social Regional; impulsado por las industrias agrícola y del turismo, con crecimiento sostenible. Será atractiva para la inversión privada nacional y extranjera, la cual impulsará la fuerza laboral y elevará la calidad de vida. Contará con un desarrollo humano, económico y social orientado al bienestar de la población, los recursos naturales y del medio ambiente.					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Operador logístico	En el 2027 la industria de la palta facturará	En el 2027 la industria del turismo facturará	En el 2027 la industria de espárragos facturará	En el 2027 se tendrán
2	Economía, competitividad y empleo	\$220'000,000. En el	\$600'000,000. En el	\$510'000,000. En el	600,000 de
3	Desarrollo regional e infraestructura	2016 facturó	2016 facturó	2016 facturó	empleos
4	Promover la inversión nacional y extranjera	\$51'595,000.	\$435'849,000.	\$190'099,000.	directos. En el
5	Disponibilidad de recursos hídricos				2016 habían
6	Desarrollo de capital humano				421,200.
Estrategias retenidas					
FO1	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)	X			X
FO2	Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)		X		X
FO3	Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)			X	X
FO4	Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)	X	X	X	X
DO1	Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X
DO5	Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)	X		X	
DA2	Penetrar nuevos mercados para reducir el riesgo de tener el mayor porcentaje de nuestros ingresos por exportaciones agrícolas en los Estados Unidos. (D4, A4)		X		X

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 310

Tabla 38.

Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

	Estrategias retenidas	Lima	La Libertad	Chiapas	Santiago
FO1	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)	Penetración en mercados actuales y desarrollo de nuevos mercados	Penetración en mercados actuales y desarrollo de nuevos mercados	Penetración en mercados actuales y desarrollo de nuevos mercados	Desarrollo de nuevos mercados
FO2	Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)	Potenciar oferta turística en las provincias de la región.	No es competitivo en este rubro	Indiferente	Desarrollo de nuevos mercados
FO3	Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)	Penetración en mercados actuales y desarrollo de nuevos mercados	Penetración en mercados actuales y desarrollo de nuevos mercados	Penetración en mercados actuales y desarrollo de nuevos mercados	No es un competidor para la región Ica
FO4	Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)	Desarrollo de mercados y aumento de terrenos agrícola	Continuar con el proyecto Chavimochic para mejorar y ampliar las áreas de cultivo agrícola.	Indiferente	Desarrollo de nuevos mercados
DO1	Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Indiferente	Impulsar el proyecto de modernización del "Puerto Multiuso de Salaverry". Además, Trujillo cuenta con un aeropuerto para vuelos domésticos.	Indiferente	No es un competidor para la región Ica
DO5	Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)	Indiferente	Impulsar proyectos de actualización y capacitación entre el sector privado y centros educativos	Indiferente	Indiferente
DA2	Penetrar nuevos mercados para reducir el riesgo de tener el mayor porcentaje de nuestros ingresos por exportaciones agrícolas en los Estados Unidos. (D4, A4)	Desarrollo y penetración de mercados	Desarrollo y penetración de mercados	Desarrollo y penetración de mercados	Desarrollo y penetración de mercados

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 310

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de establecer las estrategias en el Capítulo V, aquellas que permitirán el logro de los objetivos de largo plazo y por ende la visión de la región; es necesario ejecutar su implementación estratégica, es decir, realizar las acciones concretas alineado a lo anteriormente propuesto. Esta fase es vital y decisiva, tal como se describe en el proceso estratégico. Implica la toma de decisiones importantes y la asunción de riesgos que cambiarán el estado de toda la organización, así como la implantación de políticas, implementación de nuevos procesos y la reasignación de los recursos. Esta fase demanda de la perseverancia y el compromiso de toda la organización empezando por la alta dirección y terminando por los colaboradores de jerarquías menores. Según afirma D'Alessio (2015), la implementación estratégica requiere de cuatro elementos fundamentales: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Las personas o trabajadores son los protagonistas de esta fase, por ello su motivación es fundamental para el éxito de la misma.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

El establecimiento de los objetivos de corto plazo busca lograr los objetivos de largo plazo, y sirve de base en la asignación de los recursos (D'Alessio, 2015). Los objetivos de corto plazo deben ser revisados periódicamente, para controlar su cumplimiento y continuar con las proyecciones correspondientes para alcanzar el objetivo de largo plazo al que pertenece.

7.1.1. *Objetivos de Largo Plazo OLP1*

En el 2027 la industria de la palta facturará \$220'000,000. En el 2016 facturó \$51'595,000. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 1.1 A partir del 2019, asignar el 2.5% del presupuesto para mejorar los canales que irrigan las áreas de cultivo de palta con el fin de mitigar la pérdida de recurso hídrico.

OCP 1.2 El 2019 reformar la oficina de búsqueda y fomento de inversiones privadas, nacionales y extranjeras.

OCP 1.3 A partir del 2020, reducir el porcentaje de perforación de pozos de agua ilegal, en 5% anualmente.

OCP 1.4 El 2020 la industria de la palta facturará \$90'000,000. A través del incremento de la participación de mercado en Europa.

OCP 1.5 El 2021 implementar 3 centros de capacitación especializados para el desarrollo de la agricultura. Establecer convenios con instituciones como Adex y la Cámara de Comercio de Lima.

OCP 1.6 El 2022 incrementar en 250% las hectáreas de cultivo de palta. Otorgando mayores facilidades de acceso al crédito para medianos y pequeños productores.

Asesoría técnica para incrementar sus niveles de rendimiento de cultivos.

OCP 1.7 El 2024 incrementar a 15% la participación de mercado de la palta en Europa. Aumentar las ventas a los clientes actuales y desarrollar nuevos clientes en Europa.

7.1.2. Objetivos de Largo Plazo OLP2

En el 2027 la industria del turismo facturará \$600'000,000. En el 2016 facturó \$435'849,000. Esto representará un arribo de 2'000,000 turistas anuales con 3 días de pernoctación en promedio. Se enfocará en atraer a la demanda no atendida de turistas de aventura, quienes son más rentables para la industria en relación con los turistas tradicionales.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 2.1 El 2018 elaborar estudios de mercado que permitan identificar el segmento de turistas claves y potenciales del exterior.

OCP 2.2 El 2019 concretar un acuerdo de seguridad turística integral con la Policía Nacional de Turismo. A través de la coordinación entre la Subgerencia Regional de Seguridad Ciudadana y Defensa Nacional con el Ministerio de Defensa.

OCP 2.3 El 2020 la industria del turismo de aventura facturará \$150'000,000. A través del incremento de la oferta hotelera y de restaurantes en la región.

OCP 2.4 El 2020 se logra la creación de la marca "ICA Aventura" y se fomentará participando en 4 ferias internacionales por año junto a Promperú. A través de la creación de una comisión de trabajo dentro de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo dedicada exclusivamente a este proyecto.

OCP 2.5 El 2023 el aeropuerto internacional de Pisco estará operando vuelos comerciales desde Lima y provincias. Otorgando en concesión por 30 años la operación del Aeropuerto de Pisco. Y a la vez, ofrecer las rutas a las principales líneas aéreas que operan en el país en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

OCP 2.6 El 2024 incrementar en 35% el número de hoteles 3 estrellas. Se promoverá la inversión privada en el sector construcción y remodelación ofreciendo seguridad durante el desarrollo de los proyectos.

OCP 2.7 El 2026 la industria del turismo facturará \$550'000,000.

7.1.3. Objetivos de Largo Plazo OLP3

En el 2027 la industria de espárragos facturará \$510'000,000. En el 2016 facturó \$190'099,000. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 3.1 A partir del 2019, asignar el 1.5% del presupuesto para mejorar los canales que irrigan las áreas de cultivo de palta con el fin de mitigar la pérdida de recurso hídrico.

OCP 3.2 El 2019 incrementar en 50% las hectáreas de cultivo de espárragos.

Otorgando mayores facilidades de acceso al crédito para medianos y pequeños productores. Asesoría técnica para incrementar sus niveles de rendimiento de cultivos.

OCP 3.3 El 2020 establecer convenios de cooperación con España en tecnologías de riego por goteo. Coordinando con el Ministerio de Agricultura para la firma de convenio de cooperación para el financiamiento de riego por goteo con empresas españolas a través de mecanismo de licitación.

OCP 3.4 El 2022 aumentar la participación de mercado de espárragos en Europa en 25%. Aumentando las ventas a los clientes actuales y desarrollar nuevos clientes en Europa.

OCP 3.5 El 2024 pavimentar el 100% de las vías de la Red Vial Departamental para facilitar el transporte de los productos para su exportación y el acceso de los turistas.

OCP 3.6 El 2025 la industria de espárragos facturará \$450'000,000.

7.1.4. *Objetivos de Largo Plazo OLP4*

En el 2027 se tendrán 600,000 empleos directos. En el 2016 habían 421,200. Se generarán empleos formales y con mejor remuneración que los actuales, es por lo que además de atender a la población en edad de trabajar proyectada al 2027 se busca garantizar una mejora en la calidad de los empleos. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 4.1 El 2019 implementar un programa laboral para jóvenes en conjunto con la empresa privada. Se instaurarán sedes filiales en la región de instituciones educativas como Adex, Sencico, Senati, entre otras.

OCP 4.2 El 2019 se establecerán programas de alimentación saludable contra la obesidad. A través de los centros educativos y dentro de los centros laborales.

OCP 4.3 El 2020 estarán laborando en el sector manufactura 60,000 personas. A través del crecimiento del volumen de facturación de dicho sector.

OCP 4.4 El 2021 se construirán 2 nuevos centros comerciales que generarán empleo para 20,000 personas.

OCP 4.5 El 2024 contar con 5 empresas de inversión que promuevan el potencial agrícola y turístico de la región.

OCP 4.6 El 2026 estarán laborando 140,000 personas en el sector agroindustrial.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados permitirán implementar las estrategias definidas, basado en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2015), dichos recursos se categorizan según lo siguiente:

(a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos.

Recursos financieros. Se pretende obtener los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo a través de las siguientes fuentes: (a) recursos ordinarios, que asciende a S/. 884'300,527 (b) recursos directamente recaudados con S/. 32'328,770 (c) recursos por operaciones oficiales de crédito con S/. 25'794,520 (d) donaciones y transferencias con S/. 37'771,169 y (e) recursos determinados con S/. 40'574,766. Es decir, la región Ica cuenta con un presupuesto total de S/. 1,020'769,752.

Recursos físicos. Representan los bienes tangibles que serán utilizados para lograr los objetivos. En la actualidad se cuenta con infraestructura en la región, tales como carreteras, colegios, hospitales, extensas áreas de cultivo, puertos, aeropuerto, entre otros. Sin embargo, no es suficiente para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Por lo tanto, el crecimiento del nivel competitivo de Ica debe darse en la medida que se invierta en infraestructura, priorizando los sectores agrícolas, manufactura y turismo.

Recursos humanos. El desarrollo de capital humano es vital para la prosperidad de la región, por tal motivo se buscarán alianzas público-privadas con centros de estudios para potenciar las habilidades y los conocimientos. Es fundamental poder contar con personal

calificado para la toma de decisiones que se alineen a la visión y para la implementación de las estrategias determinadas.

Recursos tecnológicos. Es necesario modernizar la infraestructura tecnológica de los colegios, hospitales, comisarías, oficinas y empresas estatales que se ubican en la región. Como consecuencia, también se requiere de la capacitación al personal para el correcto uso de dicha infraestructura, la finalidad es conseguir eficiencia en la entrega de productos y servicios en bienestar de la región. Por tal motivo se contemplará alianzas estratégicas con los proveedores para la exigencia de programas de capacitación y actualización de los conocimientos. Por otro lado, se propone promover la creación de empresas para brindar mantenimiento de esta tecnología para que el conocimiento se quede en la región.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas facilitan la orientación de las estrategias en línea a la visión de la región. Las principales políticas relacionadas con las estrategias de la Región Ica son las siguientes:

1. Difundir por medios de comunicación la palta como producto de exportación.
Presencia en ferias internacionales, en los principales mercados objetivos de la palta.
2. Mantener la equidad de condiciones a las empresas turísticas.
3. Desarrollar guías del producto y difundirlo en los mercados objetivos.
4. Fomentar la creación de centros de investigación de mercados para el desarrollo de productos.
5. Implementar infraestructura sin perjuicio al medio ambiente.
6. Utilizar tecnología moderna para mejorar la eficiencia en la implementación de infraestructura.
7. Implementar programas para la productividad del proceso agrícola.
8. Establecer convenios de cooperación del proceso de exportación entre las empresas privadas.

9. Fomentar la creación de centros de investigación de mercados para el desarrollo de productos.

7.4. Estructura Organizacional de la Región Ica

El presente plan estratégico de la región de Ica tiene basada la estructura organizacional matricial en el liderazgo del Gobierno Regional. Además, cada objetivo de largo plazo debe contar con un responsable como jefe de proyecto, el que será monitoreado por el gerente de proyectos. El personal a cargo de cada proyecto debe ser altamente calificado, con las experiencias respectivas, alineadas con la misión final y contará con los recursos necesarios para lograrlo, en la Figura 31 se presenta el organigrama de la región. En el proceso estratégico llevado a cabo, se han definido los objetivos de largo plazo, las estrategias, y los objetivos de corto plazo. Posteriormente, se ha planteado la asignación de recursos. En el proceso de asignación de recursos humanos, se ha determinado la necesidad de realizar cambios en la estructura orgánica. Para ello, se tomará en cuenta la gestión por procesos, la correcta aplicación de reingeniería y la calidad de atención al cliente. Así mismo, se buscará contar con personal idóneo y capacitado, con buena actitud, así como crear un ambiente laboral que facilite la innovación y el respeto por el medio ambiente basado en los principios éticos y valores.

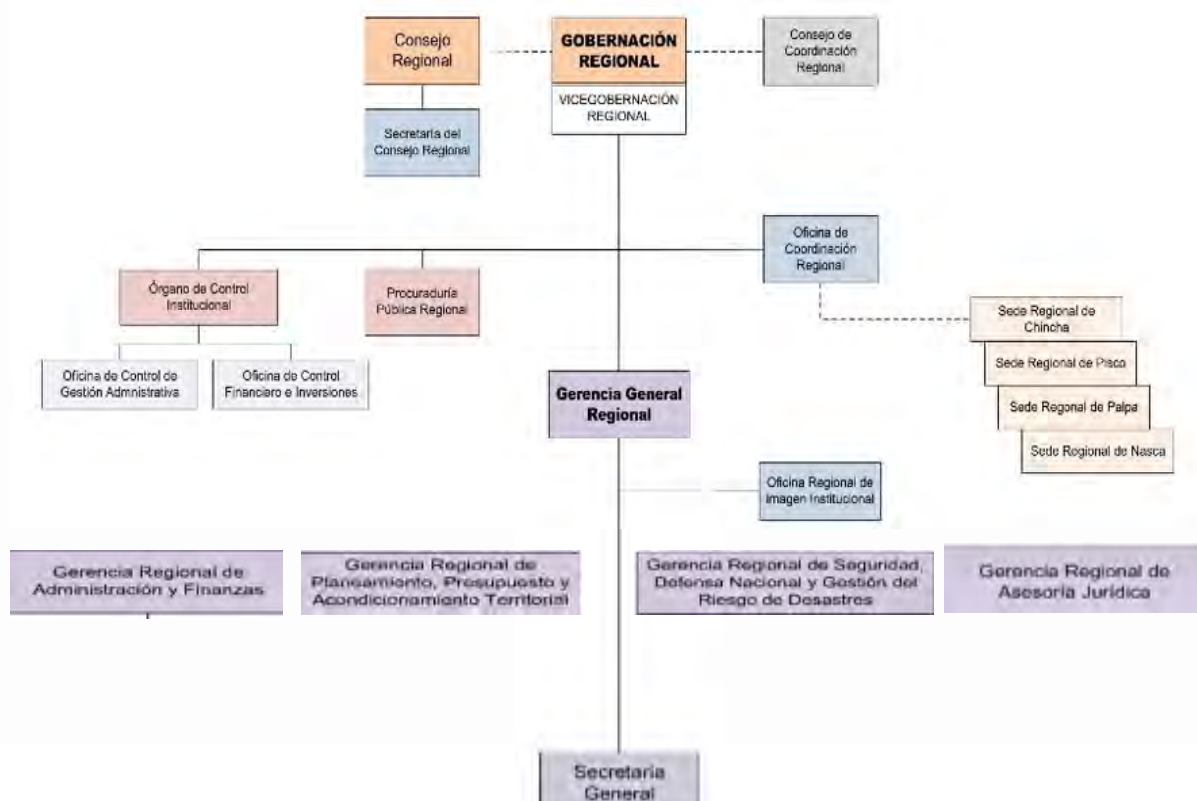




Figura 31. Estructura Organizacional de la región Ica.

Nota. Tomado de

http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=509&Itemid=63

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La región Ica posee una variedad de recursos naturales e históricos, el cual le brinda una gran ventaja frente a otras regiones, pero también conlleva una gran responsabilidad que no sólo depende del Estado o de las empresas privadas. Es fundamental compartir esta responsabilidad con la población también y concientizarla para buscar en conjunto formas eficientes para explotar los recursos sin perder la productividad ni la sostenibilidad. El mercado, en la actualidad, valora este esfuerzo y es importante poder aprovecharlo, teniendo en cuenta que el impacto negativo de un daño medio ambiental y ecológico es perjudicial para la región. Sin embargo, gracias a los avances de la tecnología, existen soluciones que permiten minimizar el riesgo de incurrir en un daño al medio ambiente en el proceso extractivo. Por tal motivo el Gobierno Regional deberá restringir y controlar la concesión, a empresas que ejecuten actividades que hagan uso de esta tecnología ecológica y de preservación ambiental. El turismo en la naturaleza y/o de aventura, también es muy demandado por los turistas nacionales y extranjeros, por ello, el cuidado del medio ambiente es muy importante para varias comunidades que explotan este tipo de actividades con el impacto mínimo. Si a lo comentado anteriormente se le suma la rica y variada cultura que tiene Ica, se puede inferir que existen grandes oportunidades de desarrollo autosostenible. Por tal motivo, el presente plan estratégico establece políticas orientadas a conservar el medio ambiente, dar a conocer estos lugares y proteger a sus comunidades, mediante capacitación

técnica, educación y apoyo permanente para evitar y prevenir la explotación del medio ambiente en manos de los operadores del sector turísticos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para el éxito de los OLP y la consecución de las estrategias planteadas, no solo es importante diseñar una estructura organizacional alineada a la visión, sino también es fundamental contratar y retener al personal adecuado, esencialmente en las posiciones gerenciales que son vitales a la hora de implementar las políticas y estrategias definidas. En este contexto, es necesario recalcar que existen inconvenientes actualmente para contratar y retener a los profesionales de alta competencia en el Gobierno Regional, entre los principales se tienen los siguientes: (a) la oferta de profesionales capacitados es insuficiente en la región; (b) los salarios, que son establecidos según normativa vigente, no son atractivos en relación con el mercado laboral privado; y (c) las condiciones de infraestructura de la región son poco atractivas para profesionales de otras regiones.

Teniendo en cuenta estos inconvenientes en la contratación y retención de profesionales para la implementación de la nueva estructura organizacional, se propone que el Gobierno Regional desarrolle un proceso de modernización de la institución y que solicite a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) parte de su equipo de gerentes públicos para que asuman los puestos gerenciales de la nueva estructura, de tal forma que se pueda contar con profesionales cuyas competencias permitan ejercer las funciones que el rol amerite y además, que se encuentren remunerados adecuadamente.

7.7. Gestión del Cambio

Se pondrá en ejecución un plan para concientizar y motivar la difusión de la visión, la misión y los objetivos de largo plazo a todo el personal del Gobierno Regional. Este plan incluirá talleres de capacitación, motivación, concursos y premios para involucrar a todo el personal; por otro lado, en el supuesto que los gerentes sean reclutados de SERVIR se

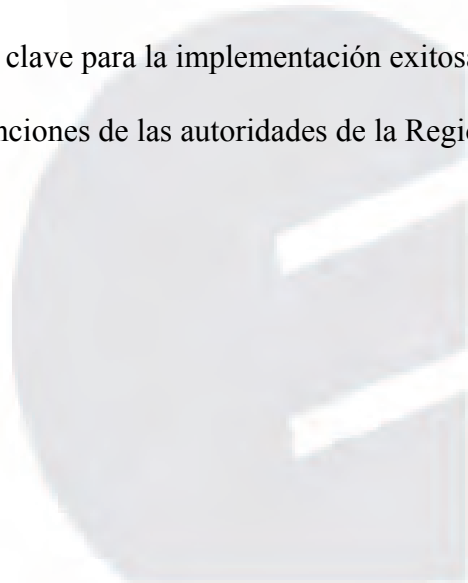
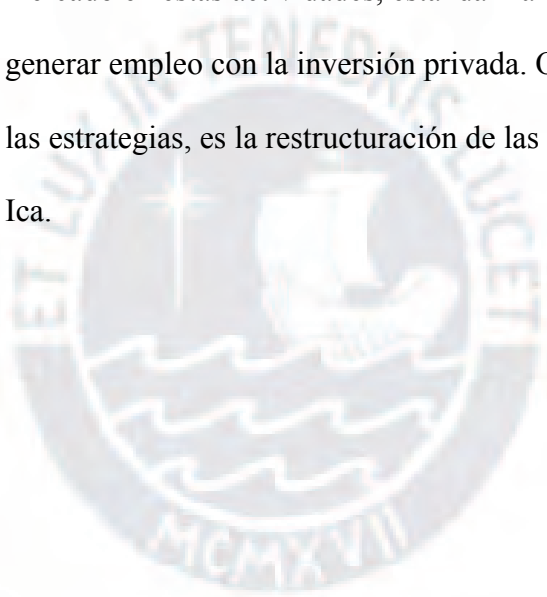
promoverá la integración mediante talleres de trabajo en equipo y liderazgo. El plan para la gestión del cambio estará liderado por la Gerencia Regional de Administración.

Esta gerencia tiene la responsabilidad de generar, fomentar y asegurar la transformación del Gobierno Regional, haciéndola una organización más ágil, más eficiente, con estandarización de procesos y con menos desperdicios en la ejecución de sus actividades. Para conseguirlo, los líderes deben estar comprometidos con la visión y misión propuestas en el presente plan, de tal forma que se conviertan en modelos a imitar por los demás colaboradores. En este proceso, el bienestar de la población en general es el aspecto más relevante, el cual se conseguirá a través de la implementación de políticas económicas, financieras y de gestión de la organización. Por lo tanto, es necesario ejercer un liderazgo efectivo, otorgando poder a los de menor jerarquía y evitar así el efecto negativo de la dependencia. Como se mencionó anteriormente, la organización seguirá siendo matricial, pero se implantará una nueva forma de trabajo para los proyectos enfocado en las metodologías ágiles, tales como Scrum y Lean; adicionalmente se implementará un sistema informático integral para mejorar la toma de decisiones; estas herramientas aportarán en el desarrollo de la gestión administrativa de la organización.

7.8. Conclusiones

La Región Ica emprenderá un proceso de transformación significativo y fundamental para su desarrollo, la interacción entre el Gobierno Regional y sus interesados deberá ser un facilitador para los recursos financieros que ingresarán de la inversión privada, del canon minero y del presupuesto asignado por el Gobierno Central. El potencial que la región posee en combinación con una buena gestión de los recursos permitirá el incremento del PBI y generará el desarrollo de la infraestructura requerida para impulsar los sectores de agricultura, manufactura y turismo. Estas actividades económicas soportarán una mayor población económicamente activa, con mejores productos y servicios; y ayudarán a la implementación

de un sistema regional de atención con mejor dinamismo, equiparándola a las regiones de países económicamente desarrollados. Por otro lado, es clave mantener una relación de cooperación entre el Gobierno Regional y los pobladores para fomentar el desarrollo económico, social, cultural y medio ambiental. La población posee una cultura de lucha y emprendimiento, donde las actividades económicas resaltantes son la agricultura, manufactura y el turismo, siendo su insignia la agricultura, el cual se tomará como fortaleza a seguir potenciando. El mayor esfuerzo de la región estará orientado al crecimiento del mercado en estas actividades, estandarizar y mejorar procesos en cada una de ellas y en generar empleo con la inversión privada. Otro factor clave para la implementación exitosa de las estrategias, es la reestructuración de las áreas y funciones de las autoridades de la Región Ica.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica corresponde a la tercera etapa del planeamiento estratégico. Debido a las constantes alteraciones que se pueden suscitar tanto por factores externos e internos, se vuelve un acto necesario el controlar y evaluar constantemente las estrategias a través de indicadores aplicables al cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Se analizan los objetivos de corto plazo definidos en el capítulo anterior, desde las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado también conocido como Balance Scorecard. Dichas perspectivas son: (a) financiera, (b) procesos, (c) de aprendizaje, y (d) del cliente. Se plantean los indicadores financieros y no financieros para monitorear la consecución de los resultados esperados (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

A continuación, se presenta el análisis realizado de la región Ica para el año 2027 desde las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado. Partiendo de los 25 objetivos de corto plazo listados en el capítulo VII, la región Ica cuenta con cuatro objetivos bajo la perspectiva financiera, siete objetivos bajo la perspectiva de cliente, ocho objetivos bajo la perspectiva de procesos internos, y seis objetivos bajo la perspectiva de aprendizaje (Ver Tablas 39 y 40). Este análisis permitirá al estratega estar preparado para tomar decisiones y corregir desaciertos en base a una visión global de los objetivos de corto plazo y el monitoreo de su cumplimiento por medio de los indicadores planteados.³

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

En la Tabla 41, se presenta el Tablero de Control Balanceado en donde se agrupan los OCPs según perspectiva, las acciones que se tomarán según cada OCP, y qué indicadores utilizaremos para la medición con sus respectivas unidades.

Tabla 39.

Perspectivas de Control de la Región Ica

OLP 1: En el 2027 la industria de la palta facturará \$220'000,000. En el 2016 facturó \$51'595,000.				
No.	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
1.1	A partir del 2019, asignar el 2.5% del presupuesto para mejorar los canales que irrigan las áreas de cultivo de palta.	Procesos	Porcentaje del presupuesto asignado	%
1.2	El 2019 reformar la oficina de búsqueda y fomento de inversiones privadas, nacionales y extranjeras.	Procesos	Realización de la reforma	Un.
1.3	A partir del 2020, reducir el porcentaje de pozos de agua ilegal en 5% anualmente.	Procesos	Porcentaje de pozos ilegales	%
1.4	El 2020 la industria de la palta facturará \$90'000,000	Financiera	Monto total facturado anual	USD
1.5	El 2021 implementar 3 centros de capacitación especializados para el desarrollo de la agricultura.	Aprendizaje	Número de centros	Un.
1.6	El 2022 incrementar en 250% las hectáreas de cultivo de palta.	Procesos	Hectáreas cosechadas	Ha.
1.7	El 2024 incrementar a 15% la participación de mercado de la palta en Europa.	Cliente	Monto total exportado anual	USD
OLP 2: En el 2027 la industria del turismo facturará \$600'000,000. El 2016 facturó \$435'849,000.				
No.	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
2.1	El 2018 elaborar estudios de mercado para identificar el segmento de turistas claves y potenciales del exterior.	Aprendizaje	Número de estudios de mercado	Un.
2.2	El 2019 concretar un acuerdo de seguridad turística integral con la Policía Nacional de Turismo.	Aprendizaje	Firma de convenio	Un.
2.3	El 2020 la industria del turismo de aventura facturará \$150'000,000.	Financiera	Monto total facturado anual	USD
2.4	El 2020 se creará la marca "ICA Aventura" y se fomentará en 4 ferias internacionales por año junto a Promperú.	Cliente	Firma del acuerdo	Un.
2.5	El 2023 el aeropuerto internacional de Pisco estará operando vuelos comerciales desde Lima y provincias.	Cliente	Número de vuelos anuales	Un.
2.6	El 2024 incrementar en 35% el número de hoteles 3 estrellas.	Procesos	Variación % del número de hoteles	%
2.7	El 2026 la industria del turismo facturará US\$ 600'000,000	Financiera	Monto total facturado anual	USD

Tabla 40.

Perspectivas de Control de la Región Ica (Continuación)

OLP 3: En el 2027 la industria de espárragos facturará \$510'000,000. En el 2016 facturó \$190'099,000.

No.	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
3.1	A partir del 2019, asignar el 1.5% del presupuesto para mejorar los canales que irrigan las áreas de cultivo de palta con el fin de mitigar la pérdida de recurso hídrico.	Procesos	Porcentaje del presupuesto asignado	%
3.2	El 2019 incrementar en 50% las hectáreas de cultivo de espárragos respecto al 2018	Procesos	Has. de cultivo 2019/Has. de cultivo 2018	Ha.
3.3	El 2020 establecer convenios de cooperación con España en tecnologías de riego por goteo.	Aprendizaje	Firma de convenio	Un.
3.4	El 2022 aumentar la participación de mercado de espárragos en Europa en 25%.	Cliente	Monto total exportado anual	USD
3.5	El 2024 pavimentar el 100% de las vías de la Red Vial Departamental para facilitar el transporte de los productos para su exportación y el acceso de los turistas.	Procesos	Porcentaje de red vial pavimentada	%
3.6	El 2025 la industria de espárragos facturará US\$ 450'000,000.	Financiera	Monto total facturado anual	USD

OLP 4: El 2027 se tendrán 600,000 de empleos directos. El 2016 habían 421,200.

No.	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Unidades
4.1	El 2019 implementar un programa laboral para jóvenes en conjunto con la empresa privada.	Aprendizaje	Establecimiento del programa	Un.
4.2	El 2019 se establecerán programas de alimentación saludable contra la obesidad.	Aprendizaje	Porcentaje de obesidad	%
4.3	El 2020 estarán laborando en el sector manufactura unas 60,000 personas.	Cliente	Número de empleados	Un.
4.4	El 2021 se construirán 2 nuevos centros comerciales que generarán empleo para 20,000 personas.	Cliente	Número de empleados	Un.
4.5	El 2024 se contará con 5 empresas de inversión que promuevan el potencial agrícola y turístico de la región.	Aprendizaje	Número de empresas	Un.
4.6	El 2026 estarán laborando 140,000 personas en el sector agroindustrial.	Cliente	Número de empleados	Un.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, p. 573.



Tabla 41.

Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)

Visión:	En el año 2027, Ica se consolidará como una región próspera, manteniéndose dentro de los primeros cinco puestos del Índice de Progreso Social Regional; impulsado por las industrias agrícola y del turismo, con crecimiento sostenible. Será atractiva para la inversión privada nacional y extranjera, la cual impulsará la fuerza laboral y elevará la calidad de vida. Contará con un desarrollo humano, económico y social orientado al bienestar de la población, los recursos naturales y del medio ambiente.				
Misión:	Desarrollar sostenidamente las condiciones idóneas en el contexto económico, político y social de la región, para atraer la inversión nacional y extranjera; basados en el marco de la legislación vigente y los principios éticos y morales. Permitiendo así, lograr el bienestar de la población y el desarrollo de sus actividades económicas.				
Perspectiva	OCP	Responsable	Acciones / Iniciativas	Indicador	Un. de medida
Financiera	El 2020 la industria de la palta facturará \$90'000,000	Gobierno Regional de Ica	Incrementar el volumen de las exportaciones y el consumo interno.	Monto total facturado anual	USD
Financiera	El 2020 la industria del turismo de aventura facturará \$150'000,000	Gobierno Regional de Ica	Incrementar el consumo promedio del turista.	Monto total facturado anual	USD
Financiera	El 2026 la industria del turismo facturará US\$ 600'000,000	Gobierno Regional de Ica	Incrementar el consumo promedio del turista.	Monto total facturado anual	USD
Financiera	El 2025 la industria de espárragos facturará US\$ 450'000,000.	Gobierno Regional de Ica	Incrementar el volumen de las exportaciones.	Monto total exportado anual	USD
Cliente	El 2020 se creará la marca "ICA Aventura" y se fomentará en 4 ferias internacionales por año junto a Promperú.	Gobierno Regional de Ica	Establecimiento de acuerdo de cooperación con Promperú.	Firma del acuerdo	Un.
Cliente	El 2023 el aeropuerto internacional de Pisco estará operando vuelos comerciales desde Lima y provincias.	Gobierno Regional de Ica	Promoción de las rutas a operadores de vuelos comerciales.	Número de vuelos anuales	Un.
Cliente	El 2020 estarán laborando en el sector manufactura unas 60,000 personas.	Gobierno Regional de Ica	Desarrollo del sector manufactura.	Número de empleados	Un.
Cliente	El 2021 se construirán 2 nuevos centros comerciales que generarán empleo para 20,000 personas.	Gobierno Regional de Ica	Realizar infraestructura y crecimiento económico para atraer la inversión.	Número de empleados	Un.
Cliente	El 2022 aumentar la participación de mercado de espárragos en Europa en 25%.	Gobierno Regional de Ica	Aumentar el volumen de las exportaciones a Europa.	Monto total exportado anual	USD
Cliente	El 2024 incrementar a 15% la participación de mercado de la palta en Europa.	Gobierno Regional de Ica	Aumentar el volumen de las exportaciones a Europa.	Monto total exportado anual	USD
Cliente	El 2026 estarán laborando 140,000 personas en el sector agroindustrial.	Gobierno Regional de Ica	Desarrollo del sector agroindustrial.	Número de empleados	Un.
Procesos	A partir del 2019, asignar el 2.5% del presupuesto para mejorar los canales que irrigan las áreas de cultivo de palta con el fin de mitigar la pérdida de recurso hídrico.	Gobierno Regional de Ica	Formalizar la iniciativa en la elaboración del presupuesto anual regional.	Porcentaje del presupuesto asignado	%
Procesos	El 2019 reformar la oficina de búsqueda y fomento de inversiones privadas, nacionales y extranjeras.	Gobierno Regional de Ica	Definición y rediseño de procesos.	Realización de la reforma	Un.
Procesos	El 2022 incrementar en 250% las hectáreas de cultivo de palta.	Gobierno Regional de Ica	Aventuras conjuntas entre pequeños productores y exportadores de palta	Hectáreas cosechadas	Ha.
Procesos	El 2024 incrementar en 35% el número de hoteles 3 estrellas.	Gobierno Regional de Ica	Brindar asesoría a los hoteles para su upgrade	Variación % del número de hoteles	%
Procesos	A partir del 2019, asignar el 1.5% del presupuesto para mejorar los canales que irrigan las áreas de cultivo de palta con el fin de mitigar la pérdida de recurso hídrico.	Gobierno Regional de Ica	Formalizar la iniciativa en la elaboración del presupuesto anual regional.	Porcentaje del presupuesto asignado	%
Procesos	El 2019 incrementar en 50% las hectáreas de cultivo de espárragos respecto al 2018	Gobierno Regional de Ica	Aventuras conjuntas entre pequeños productores y exportadores de espárragos	Has. de cultivo 2019/Has. de cultivo 2018	Ha.
Procesos	A partir del 2020, reducir el porcentaje de pozos de agua ilegal en 5% anualmente.	Gobierno Regional de Ica	Realización de fiscalizaciones en cooperación con la ANA	Número de fiscalizaciones anuales	Un.
Procesos	El 2024 pavimentar el 100% de las vías de la Red Vial Departamental para facilitar el transporte de los productos para su exportación y el acceso de los turistas.	Gobierno Regional de Ica	Priorización de proyecto a través de mecanismo de obras por impuestos	Porcentaje de red vial pavimentada	%
Aprendizaje	El 2021 implementar 3 centros de capacitación especializados para el desarrollo de la agricultura.	Gobierno Regional de Ica	Alianzas con institutos y universidades	Número de centros	Un.
Aprendizaje	El 2018 elaborar estudios de mercado que permitan identificar el segmento de turistas claves y potenciales del exterior.	Gobierno Regional de Ica	Tercerizar con una empresa especializada.	Numero de estudios de mercado	Un.
Aprendizaje	El 2019 concretar un acuerdo de seguridad turística integral con la Policía Nacional de Turismo.	Gobierno Regional de Ica	Solicitud de mesa de trabajo con el Ministerio del Interior.	Firma de convenio	Un.
Aprendizaje	El 2020 establecer convenios de cooperación con España en tecnologías de riego por goteo.	Gobierno Regional de Ica	Negociación con proveedores españoles de riego tecnificado	Firma de convenio	Un.
Aprendizaje	El 2019 implementar un programa laboral para jóvenes en conjunto con la empresa privada.	Gobierno Regional de Ica	Invitar a las empresas privadas a formar parte del programa.	Establecimiento del programa	Un.
Aprendizaje	El 2024 se contará con 5 empresas de inversión que promuevan el potencial agrícola y turístico de la región.	Gobierno Regional de Ica	Invitar empresas que se dedican a la inversión en las industrias	Número de empresas	Un.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015

8.3. Conclusiones

Se sabe que la suma de los objetivos de corto plazo conlleva al logro de los objetivos de largo plazo. Tal como se ha visto en el capítulo V los objetivos de largo plazo están definidos en torno al impulso de las industrias del espárrago, la palta y el turismo de aventura; además de la generación de empleo en las industrias clave de la región. En base a ello, se han definido los objetivos de corto plazo y han sido analizados desde las cuatro perspectivas del tablero de control balanceado.

Por el lado de la perspectiva financiera se hace énfasis en el crecimiento de las industrias de la palta y el espárrago, fundamentalmente por contar con un alto potencial de crecimiento debido al incremento sostenido de la demanda y el aumento de la oferta exportable hacia el exterior, además de ser industrias muy rentables para los productores y sus inversionistas. Para ello se establecen las iniciativas de acción y métricas en horizontes de tiempo definidos para monitorear su cumplimiento. En cuanto a la industria del turismo, las iniciativas apuntan a realizar una oferta diferenciada para el turismo de aventura, sin dejar de lado la oferta de turismo tradicional por los lugares turísticos históricos con los que cuenta la región Ica.

Desde la perspectiva del cliente, el enfoque está en satisfacer las necesidades de la población. Los objetivos de corto plazo están dirigidos al impulso al crecimiento de las industrias del espárrago y la palta, para lo cual el rol de las exportaciones resulta fundamental, dándose la generación de mayores empleos como consecuencia de dicho crecimiento. Se propone también el impulso del turismo de aventura dando mayor énfasis a su promoción en la región, esta se realizará a través de una oferta de turismo de aventura con la creación de la marca “Ica Aventura”. Asimismo, aprovechar la afluencia de turistas gracias a los atractivos turísticos tradicionalmente más representativos de la región como lo son las Líneas de Nazca y la Reserva Nacional de Paracas. Así como también se propone la

construcción de dos nuevos centros comerciales que también servirán para la generación de empleo en la región.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, básicamente se apunta a incrementar las áreas cultivadas para elevar la oferta exportable tanto en la industria de la palta y el espárrago. Es oportuno destacar que se debe buscar el logro de la eficiencia operativa en el sentido de mejorar la actual estructura de costos. Para ello, es importante también el desarrollo del puerto y aeropuerto de la región para reducir los sobrecostos de transporte y exportación donde en la actualidad se utiliza como medio de salida a Lima. Asimismo, es relevante potenciar el uso eficiente del recurso hídrico para elevar la productividad de los cultivos. Por otra parte, también se apunta a la diversificación de mercados de destino para el espárrago, el cual en la actualidad está mayormente concentrado en los países bajos y en EE. UU.

Y desde la perspectiva aprendizaje, el énfasis se centra en la educación y la preservación de los lugares turísticos. En educación se propone implementar programas de formación laboral juvenil. Ello permitirá la pronta inserción laboral de la gente joven, lo cual repercutirá en la generación de ingresos y bienestar para sus familias. Asimismo, la instalación de nuevos programas de cultura exportadora, con la finalidad de preservar la cultura empresarial hacia la exportación agrícola, lo cual conllevará a la generación de mayores empleos para la población. Mientras por el lado de la preservación de los lugares turísticos, con los objetivos de corto plazo planteados se busca el buen resguardo tanto de los turistas como de los lugares turísticos de la región. Para ello, es importante la coordinación con el Ministerio del Interior. Finalmente, también se considera el logro de un convenio de cooperación con España para la implementación de técnicas de riego tecnificado, con la finalidad de que los agricultores tengan facilidades en su acceso y adopción de dicha tecnología.

Capítulo IX: Competitividad de la Región Ica

La competitividad de la Región Ica se analizará siguiendo el modelo de Porter, para lo cual se considerará las siguientes variables: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, (d) estrategia, (e) estructura y (f) competencia. De este análisis se procederá a identificar las ventajas competitivas para luego extraer y analizar los potenciales clústeres de la región. Para culminar se expondrán los aspectos estratégicos que serán considerados por cada clúster identificado

9.1. Análisis Competitivo de la Región Ica

9.1.1. Factores básicos (Condiciones de los factores)

Ubicación geográfica. Esto fue descrito en la sección de potenciales de la región por lo que cabe destacar que, debido a su ubicación, la región Ica cuenta con una gran oportunidad al limitar con el Océano Pacífico desde el punto de acceso hasta el aprovechar sus riquezas naturales (que serán descritas en el punto a continuación). Así mismo es importante mencionar el clima que posee la región (cálido y seco) ya que permite potenciar el territorio en el sector agropecuario considerando el uso de recursos hídricos que se lo permitan.

Recursos naturales. la región Ica destaca por los extensos desiertos como las pampas de Lanchas y Villacuri, así también las reservas naturales como Isla Ballestas, La Catedral, Reserva Nacional de Paracas, Líneas de Pampa de Nazca, Reserva de Pampa Galeras; lugares naturales que poseen una alta oportunidad de generar turismo. Es importante desatacar a la Reserva de Punta San Juan, en la cual habitan pingüinos que provienen de la corriente Humbolt, esta reserva natural la cual es considerada como la que conserva la mayor colonia de estos ejemplares en el Perú. La ensenada de San Fernando ofrece una riqueza marina que incluye delfines, nutrias, lobos marinos y ballenas. Por otro lado, se tiene una “riqueza hidrobiológica e ictiológica marina que favorece a la pesquería de carácter industrial

exportador, para el consumo humano directo e indirecto” (GRI, 2013, pág. 17). En el sector agrícola la ubicación de la región permite la producción de productos como algodón, vid, espárragos, palta, paltas, verduras etc. Estas diversidades de productos hacen de Ica una región muy atractiva y rentable, si se explota, en el mercado agroindustrial. En el sector minero destacan el hierro, estaño y cobre; siendo éstos los que otorgan la mayor rentabilidad en productos exportables por la región en el sector minero (GRI, 2017).

Recursos culturales. la región Ica guarda en su historia los orígenes de dos de las principales culturas prehispánicas descritas en los potenciales de la región en el capítulo cinco de este documento, Paracas y Nazca. Estos recursos hacen de la región Ica un destino turístico muy atractivo, así también dentro de sus costumbres existe una festividad muy representativa, denominada “vendimia”, la cual se desarrolla en el mes de marzo y ofrece una serie de actividades de integración como musicales, exposiciones gastronómicas, entre otros; siendo el atractivo turístico principal la pisa de la uva para la elaboración de pisco.

Mano de obra. la región Ica no cuenta con mano de obra especializada. Si bien están formando jóvenes en universidades, éstos migran luego de terminar para realizar especialidades a la capital y no retornan a la región. El personal de mayor capacidad que opera en la región proviene de fuera de ella. En el sector pesca, predomina la pesca artesanal.

9.1.2. Factores avanzados

Infraestructura. la región Ica ha sido afectada por los sismos de mayor intensidad registrados en el Perú en la última década.

El sismo del 2007 fue causado por una convergencia y subducción de la placa de Nazca bajo la placa Sudamericana, frente a la región central de la costa. Esta zona ha ocasionado hasta 7 terremotos de gran magnitud en los últimos 70 años; tres de los cuales tuvieron su epicentro en la región Ica (Ponce, Estrada, Quispe, & Corzo, 2008, pág. 10).

Se designó un presupuesto inmediato que ha sido parcialmente utilizado en la reconstrucción de la infraestructura de la región, pero se observa que aún hay mucho trabajo por hacer. En líneas generales la región Ica actualmente no cuenta con proyectos de infraestructura a gran escala. El aeropuerto es una construcción finalizada que no representa actualmente ingresos importantes para la región que debería ser explotada.

Tecnología. tal como se mencionó en el capítulo 5, la región Ica no cuenta con un potencial tecnológico importante. Pese a contar con recursos naturales importantes que pueden ser aprovechados por la tecnología, no se ha optado por la inversión en este sector por carecer de mano de obra capacitada. La región Ica ha centrado sus esfuerzos en brindar una buena educación primaria y secundaria sin tener mucho éxito aún.

Calidad de servicios. la región Ica tiene un fuerte ingreso por los servicios que ofrece tal como lo expresa la Figura 32. El principal VAB está dado en la manufactura, seguido por la extracción de petróleo, gas y minerales.

Actividades	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, Almacen. , Correo y Mensajería	950 189	6,2	5,6
Alojamiento y Restaurantes	228 421	1,5	6,3
Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	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

Fuente: INEI

Figura 32. Ica: Valor Agregado Bruto ([VAB], 2015). Valores a precios constantes de 2007 (miles de soles)

Tomado de Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Huancayo, BCRP (2018)

9.1.3. Condiciones de la demanda

Se considera tanto las condiciones de la demanda interna como externa:

Demanda interna.

Poder adquisitivo. el poder adquisitivo de la región Ica es alto, esto se deduce de las estadísticas presentadas en la Figura 33 producto del censo nacional de población y viviendas 1993 y 2007. En ella se demuestra que la tasa de crecimiento promedio anual en la población económica activa es de 2.2%, además se añade el dato de que la población percibe por encima del sueldo mínimo en un 3.5% (D'Alessio et al., 2011).

CONDICION DE ACTIVIDAD SEXO Y AREA DE RESIDENCIA	CENSO 1993		CENSO 2007		TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL
	ABSOLUTA	%	ABSOLUTA	%	
POBLACION EN EDAD DE TRABAJAR	14 387 303	100,0	19 646 652	100,0	2,2
Población económicamente activa (PEA)	7 159 228	49,8	10 637 880	54,1	2,8
Población económicamente inactiva (PEI)	7 228 075	50,2	9 008 772	45,9	1,6
SEXO					
Hombre	7 065 400	100,0	9 664 355	100,0	2,2
Población económicamente activa (PEA)	5 033 228	71,2	6 877 166	71,2	2,2
Población económicamente inactiva (PEI)	2 032 172	28,8	2 787 189	28,8	2,2
Mujer	7 321 903	100,0	9 982 297	100,0	2,2
Población económicamente activa (PEA)	2 126 000	29,0	3 760 714	37,7	4,1
Población económicamente inactiva (PEI)	5 195 903	71,0	6 221 583	62,3	1,3
AREA DE RESIDENCIA					
Urbana	10 547 888	100,0	15 379 882	100,0	2,7
Población económicamente activa (PEA)	5 261 233	49,9	8 514 666	55,4	3,4
Población económicamente inactiva (PEI)	5 286 655	50,1	6 865 216	44,6	1,8
Rural	3 839 415	100,0	4 266 770	100,0	0,7
Población económicamente activa (PEA)	1 897 995	49,4	2 123 214	49,8	0,8
Población económicamente inactiva (PEI)	1 941 420	50,6	2 143 556	50,2	0,7

FUENTE: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda: 1993 y 2007.

Figura 33. Perú: Población censada en edad de trabajar, según condición de actividad, sexo y área de residencia, 1993 y 2007. Población de 14 y más años de edad.

Tomado de *Compendio Estadístico Departamental 2008 - 2009*, por el INEI, 2008b.

Sector turismo. como se ha descrito anteriormente en este documento, la región Ica aumentó la demanda de hospedajes a turistas en un 13.3% siendo el 11.1% de éstos de origen nacional. Se estima que el sector turismo tenga un crecimiento de 5.5% para los siguientes 10 años enfocando el turismo de aventura como mayor atractivo.

Sector manufactura. este sector es de mayor demanda en la región y el que mayor rentabilidad ha traído consigo. Si bien se tiene un alto rendimiento en este sector es importante aclarar que dentro de la manufactura la principal concentración está en la agroexportación. Así también se ha desarrollado la industria textil y de confecciones, pero no en tal magnitud como el sector antes mencionado.

Sector agricultura. el principal potencial de la región Ica radica en el sector agropecuario. A lo largo de este documento se han descrito cifras de producción y rentabilidad asociadas a este rubro que ofrecen una muy buena oportunidad para resurgir la región y poder ofrecer bienestar a la población. Los principales productos en los que la región debería enfocarse son los espárragos y la palta. Se debe explotar el territorio no cultivado en años pasados para potenciar la producción de espárragos y palta con el fin de aprovechar la demanda externa e interna de dichos productos.

Demanda externa.

Poder adquisitivo. la estabilidad económica que tienen los países de España, Francia y Alemania, nos indican que la demanda de productos como la palta seguirá en crecimiento tal como lo esperado, siendo estos países los de principales consumidores de estos productos. Así también dada esta estabilidad extranjera, el precio del producto se mantendrá en alza tal cual lo planeado. Por otro lado, Países Bajos y EE. UU, manifiestan un crecimiento en la economía de ambos países por lo que el mercado de los espárragos tiene una proyección adecuada.

Sector turismo. el sector turismo se ha visto afectado positivamente por el crecimiento en infraestructura producto de inversión extranjera. Como se ha mencionado anteriormente, se han desarrollado proyectos de viviendas, así como de complejos hoteleros, incluyendo remodelaciones de los más lujosos hoteles de la región, esto de por sí atrae más turismo y al mismo tiempo genera mayor rentabilidad. Además, dentro del plan de reconstrucción

nacional se han mejorado las vías de acceso a la región y nuevas cadenas hoteleras de bajo costo han sentido el impacto positivo del turismo joven y de aventura, un nicho importante que se debe explotar en la región ya que se cuenta con los recursos naturales y la infraestructura para atender a esta población demandante.

Sector manufactura. el mercado agropecuario, como se ha manifestado anteriormente, ha incrementado su demanda y por ende esto tiene un impacto directo con la manufactura del sector. Los perfiles de alimentación han cambiado para el tipo de comida saludable y natural, lo cual es una oportunidad para explotar los recursos y capacidades en este sector. Así también se debe mencionar que el sector pesquero y minero mantienen sus demandas por lo que se espera continuar con el crecimiento exportador mostrado en los últimos años. Esto a su vez se ve reflejado en la Figura 34 en la cual se muestra la incidencia de empleo en las empresas privadas en los distintos distritos de la región. Se sabe que la inversión privada principal de la región recae sobre las empresas de manufactura.

Sector agricultura: es el sector que ofrece la mayor rentabilidad y al mismo tiempo es el más demandado, por lo cual es el sector que la región Ica debe potenciar. Tal como se ha mencionado en los capítulos anteriores el sector agricultura es el que desarrolla mayor actividad económica en la región. Se debe aprovechar la productividad tanto como el crecimiento de la demanda en el exterior, por ejemplo, se sabe que Países Bajos y EE. UU. son los principales consumidores de espárragos; mientras que España, Francia y Alemania los de palta.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ica

Las principales ventajas competitivas luego del análisis desarrollado se centran en los sectores agropecuario y turismo. En el sector agropecuario la ventaja que tiene la región Ica es el territorio geográfico, el cual permite el desarrollo de productos de alta calidad como el espárrago, uva y palta. El clima de la región también favorece a este rubro por lo que es la

actividad que se debe potenciar. Además de contar con los recursos para explotar esta industria, se sabe que la demanda de dichos productos, sobre todo el espárrago y la palta, han tenido un crecimiento sostenido. La rentabilidad que ofrecen estos productos es muy alta y por ende se debe aprovechar esta oportunidad junto con los recursos naturales que ofrece la región.

Además de las ventajas en el sector agropecuario señaladas, se ha identificado una ventaja competitiva importante en el sector turismo, específicamente en el turismo de aventura, ya

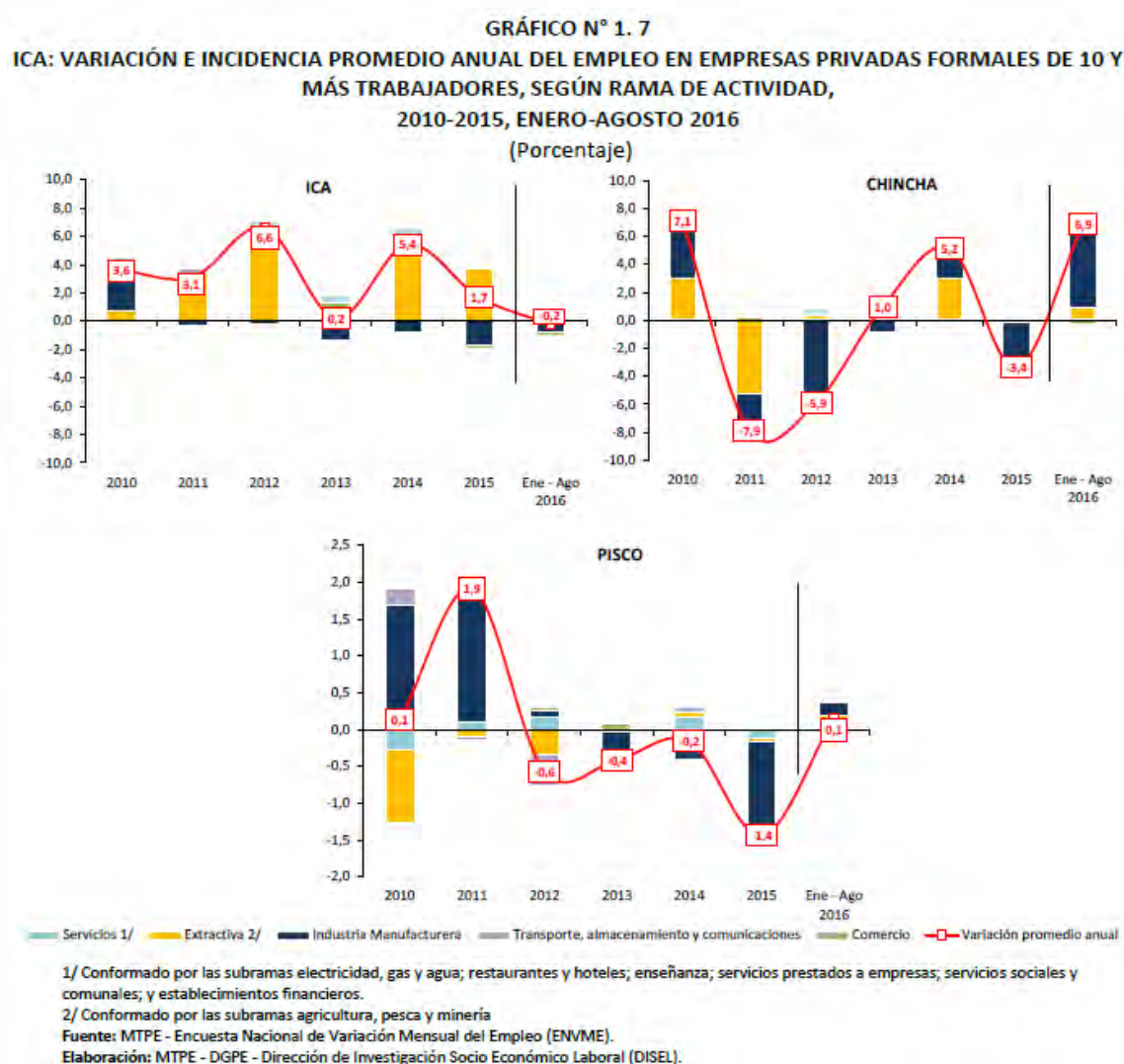


Figura 34. Ica: Variación e incidencia promedio anual del empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, según rama de actividad 2010 – 2015, enero-agosto 2016 Tomado de Ica: *Compendio Estadístico Departamental 2008 - 2009*, por el INEI, 2008b.

que la región cuenta con dunas ideales para realizar deportes como el sandboarding, tubulares y motocross. Estos recursos naturales que ofrece la región, asociados a zonas arqueológicas y las famosas Líneas de Nazca, forman un atractivo turístico importante. Se ha identificado que existe infraestructura para soportar el turismo de aventura, enfocándose en un grupo de personas jóvenes quienes son las que realizan esta actividad principalmente y además se ha identificado que consumen más y se extiende el pernocte que los que realizan turismo tradicional. Este nicho de mercado es muy rentable también y es importante que la región lo explote para incrementar sus ingresos con el fin de satisfacer las necesidades de los pobladores.

En base a los cinco pilares del ICRP y tomando como base los resultados de años anteriores, se procede a presentar el cuadro de proyección de crecimiento de la región Ica. (Ver Tabla 42). La proyección al año 2027, en términos de escala de calificación del ICRP es tener un desarrollo medio alto en los pilares de economía, empresas y personas; fundamentado en el énfasis que se está dando al crecimiento de los negocios potenciales de la región en los sectores de agroindustria y turismo, repercutiendo en la mayor generación de empleo y bienestar para las personas. Mientras que en el pilar de infraestructura se proyecta de una calificación actual de extremadamente baja hacia una calificación baja, por ser un pilar cuyo desarrollo va a darse lentamente debido a que se requiere de varios años para evidenciar resultados. Además de ser un pilar esporádicamente afectado por factores externos como la actividad sísmica como el terremoto ocurrido en 2007 y el reciente Fenómeno del Niño en 2017. En cuanto a gobierno se apunta a alcanzar una calificación media baja al 2027. (Ver Figura 35).

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

Los principales clústeres de la región Ica son el clúster del espárrago y el clúster de la palta.

Tabla 42.

Resultados del ICRP y proyecciones

Año	Economía	Gobierno	Personas	Infraestructura	Empresas
2008	41.35	42.48	60.87	33.26	62.78
2010	46.99	39.92	58.19	31.25	46.24
2014	42.59	39.76	53.12	32.07	41.59
2016	39.74	38.86	53.54	31.49	42.51
2021	55.00	48.00	60.00	40.00	56.00
2027	65.00	57.00	66.00	45.00	66.00

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por CENTRUM Católica, 2017.

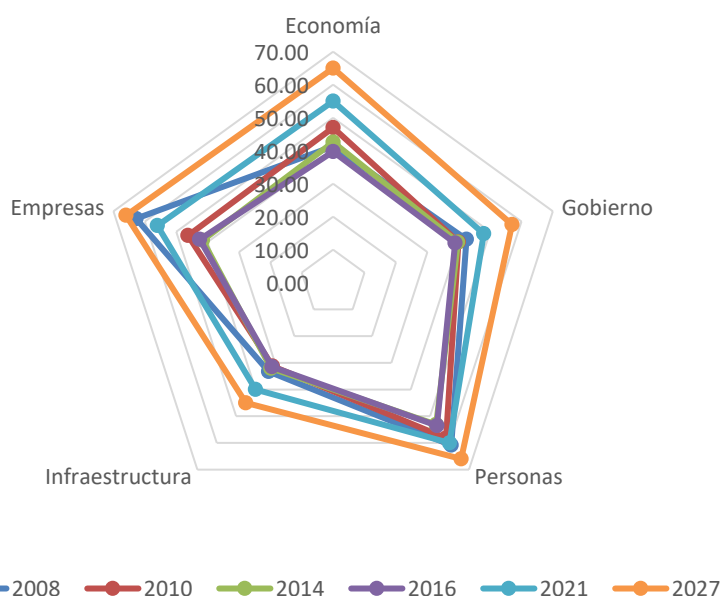


Figura 35. Evolución de la competitividad de la Región Ica.

Adaptado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*, por CENTRUM Católica, 2017.

9.3.1. Medición del comportamiento relativo de la agroindustria

La región Ica posee un alto potencial agroindustrial, debido a sus condiciones climáticas favorables y la naturaleza de sus tierras áridas aptas para el desarrollo de la agricultura. Los productos más sobresalientes de su agroindustria son el espárrago, la uva y la palta. Es muy importante apuntar la evolución del desarrollo y crecimiento de estos tres

productos gracias al aumento de la demanda externa reflejada en los montos de sus importaciones.

Asimismo, cabe destacar que en la actualidad el espárrago representa el principal producto agroindustrial de la región Ica, desplazando al algodón y la uva que anteriormente eran los productos dominantes del sector en la región. No obstante que en la actualidad el espárrago se comercializa fresco, congelado o en conserva; el desarrollo del producto con mayor valor agregado es viable. En el Perú, los principales productores de espárragos están ubicados en la costa, desde Piura hasta Ica. En la región Ica se produce principalmente el espárrago verde, mientras que en las regiones del norte se produce el espárrago blanco. Es preciso mencionar que el Perú ocupa el segundo lugar en áreas de cultivo de espárrago, solamente superado por China. No obstante, el rendimiento por hectárea del espárrago peruano supera por el doble al rendimiento promedio mundial. Además, por las condiciones de cultivo favorables se obtiene un espárrago de mayor calidad reconocido globalmente.

9.3.2. Mapeo del clúster del espárrago y la palta

Tanto el espárrago como la palta convergen en el clúster hortofrutícola de la costa, el cual a la vez está conformado por sub clústeres monoproducto ubicados a lo largo de la costa del Perú. Se trata de un clúster que implica a todas las empresas, instituciones y agentes involucrados en la producción, comercialización, distribución y exportación de productos como la palta, espárrago fresco, uva fresca y cítricos. Tales empresas e instituciones se encuentran situadas a lo largo de la costa, desde Piura hasta Arequipa (Ver Figura 36). Vale la pena mencionar que dada la tendencia centralista y de infraestructura exportadora; la mayoría de las empresas, agentes e instituciones relacionadas al clúster, se encuentran en Lima (Consejo Nacional de la Competitividad [CNC], 2013).

El clúster hortofrutícola se forma en torno a la existencia de masa empresarial altamente exportadora en su vasta mayoría, así como también en el potencial de crecimiento

del negocio y la ventaja competitiva del clúster. Tal como se sabe, existe una gran demanda internacional en crecimiento, mientras que la ventaja competitiva viene sustentada en el rendimiento y calidad de los cultivos como el espárrago donde el Perú es el líder exportador mundial (CNC, 2013). Entre las principales organizaciones vinculadas al clúster se encuentran: (a) Pequeños productores hortofrutícolas, todos aquellos que poseen pequeños terrenos donde producen productos hortofrutícolas; (b) Productores o acopiadores para la



Figura 36. Clúster Hortofrutícola de la Costa

Tomado de: *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*, por Consejo Nacional de la Competitividad (2013)

exportación, conformado por grandes empresas multiproducto con producción propia y a la vez compran de terceros para atender mayores volúmenes de exportación. (Ver Figuras 37 y 38); (c) Acopiadores para la producción sin capacidad productiva, aquellas que hacen labor de traders. No producen, sólo se encargan de comprar para revender al exterior; (d)

Asociación de Exportadores (ADEX), situada en Lima. Es una asociación de empresas exportadoras y operadores logísticos principalmente que brindan servicios a las exportaciones; (e) Instituto Peruano del Espárrago y las Hortalizas (IPEH), es una organización conformada por los productores asociados con la finalidad de normar y velar por los intereses de los productores; (f) Frío Aéreo, ubicada en Lima. Es una asociación civil para el manipuleo, almacenamiento y conservación de productos perecibles en cámaras de frío para su transporte aéreo; (g) Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), es una asociación civil representante del sector agroexportador ante el gobierno peruano y entidades extranjeras; (h) Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (PROHASS), es un gremio que vela por los intereses y derechos de los productores de palta Hass en el Perú.



Figura 37. Principales empresas exportadoras de espárrago fresco, 2012
Tomado de: *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*, por Consejo Nacional de la Competitividad (2013)

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

9.4.1. Agotamiento y uso adecuado del recurso hídrico

Es un tema sobre el cual se requiere la implementación y puesta en marcha de políticas del uso de agua para controlar su adecuada utilización. Asimismo, se debe fomentar y facilitar la adopción de técnicas de riego más eficientes por parte de los productores, siendo

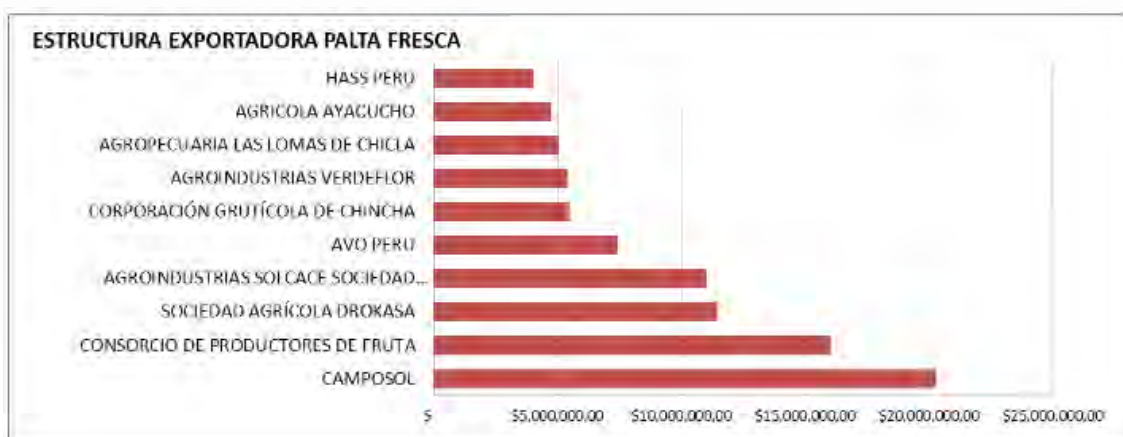


Figura 38. Principales empresas exportadoras de palta fresca, 2012

Tomado de: *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*, por Consejo Nacional de la Competitividad (2013)

responsabilidad de la región el generar las condiciones necesarias para la difusión y acceso a estas técnicas en beneficio de los productores. Además, la formulación e implementación de nuevos proyectos de irrigación para aumentar el volumen de agua disponible para la región.

9.4.2. Incorporación de nuevas áreas de cultivo

En términos de clima, en casos como el espárrago es viable tener producción todo el año, a pesar de que se da una disminución de producción en los periodos de verano y otoño. El reto está en incorporar nuevas áreas de cultivo para poder incrementar el volumen de oferta exportable y aprovechar el continuo crecimiento de la demanda mundial. Según estimaciones, Ica posee un área aprovechable para la agricultura de 234, 454 ha. de las cuales 116, 909 ha. fueron cultivadas al 2011. (D'Alessio et al., 2011).

9.4.3. Infraestructura portuaria y aeroportuaria

El espárrago es un producto altamente perecible, motivo por el cual se requiere optar en muchas ocasiones por el modo de transporte aéreo. Por tanto, debido a que el aeropuerto de Pisco no está en condiciones de brindar los servicios logísticos a la carga y el transporte directo debido a su bajo desarrollo, los espárragos deben ser llevados en cámaras de frío hacia Lima para ser despachados por vía aérea, elevando los costos logísticos y restándole rentabilidad al exportador. Por ello, el desarrollo del aeropuerto, así como también del puerto

de la región resulta fundamental para mantener la competitividad de las exportaciones agroindustriales en general.

9.5. Conclusiones

La región Ica cuenta con un potencial altamente competitivo en el sector agroindustrial, específicamente espárragos, uva y palta. De acuerdo con el análisis realizado en este capítulo, Ica cuenta con una buena ubicación geográfica y recursos naturales para potenciar este mercado, considerando factores como el clima, terreno, disponibilidad de comercio a través de puertos y carreteras, que aún no han sido aprovechadas al cien por ciento. Esto hace de Ica una de las principales regiones competitivas en el Perú.

Los principales clústeres identificados en la región son el espárrago y la plata. Se concluye que, debido a la alta producción de estos, acompañado con el incremento de la demanda interna y externa, además de la alta rentabilidad que ofrece la exportación de estos dos productos, se deben enfocar los esfuerzos y estrategias en el desarrollo de esta actividad. Luego del análisis se han identificado países que ofrecen una alta demanda por este tipo de productos (España, Francia y Alemania para el espárrago; y Países Bajos y EE. UU. para la palta) por lo que se considera que la comercialización con estos países deberá ser el principal enfoque de las estrategias para generar rentabilidad en este sector.

Así también se debe mencionar que la Región Ica posee una alta competitividad en el sector turístico, ya que tiene una serie de atractivos naturales junto con un bagaje de material histórico proveniente de culturas prehispánicas que ofrecen una oportunidad de atraer a todo tipo de turistas a la zona. Luego del análisis mostrado se concluye que la región posee una alta riqueza natural que puede ser explotada para el turismo de aventura, esto debido a que cuenta con accidentes geográficos que favorecen la práctica de diversas actividades como sandboarding, tubulares, motocross y vuelos sobre las Líneas de Nazca. Toda esta riqueza debe ser explotada por la región atrayendo a un nuevo nicho de mercado el turismo ecológico

y de aventura, del cual además se sabe que generan una mayor rentabilidad ya que el turista incurre mayor gasto y pernoctan más noches que el turista tradicional.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La PEI se muestra a continuación en las Tablas 43 y 44.

10.2. Conclusiones Finales

1. La región Ica posee un alto potencial para la agroindustria. Este sector representa aproximadamente el 13% del PBI de la región. Las condiciones favorables de clima y calidad de sus tierras le permiten un alto rendimiento en los cultivos y una calidad de producto reconocida en el mercado mundial. El dinamismo en el crecimiento de la demanda mundial representa una gran oportunidad para el desarrollo de este sector basado en las exportaciones de sus productos; entre los cuales se han identificado a la industria de la palta y el espárrago como negocios rentables y con gran capacidad de desarrollo.
2. Para impulsar el crecimiento de la agroindustria, se requiere ampliar la oferta exportable. Para ello, entre otras cosas se requiere disponer de mayores áreas de cultivo y adopción de mejores técnicas de irrigación para no depender únicamente del riego de secano.
3. El desarrollo de la infraestructura portuaria y aeroportuaria en la región permitirá a la agroindustria una mayor competitividad y rentabilidad. Actualmente las exportaciones de espárragos y paltas deben ser enviadas a través de Lima incurriendo en costos adicionales de transporte y almacenaje en cámaras de frío para conservar los productos en buenas condiciones.
4. La diferencia en el tiempo de estancia y del gasto promedio por turista al comparar el turismo de aventura con el turismo convencional o tradicional es considerable. El perfil del turista de aventura es el de personas de mediana edad, con ingresos altos, que buscan destinos que cuenten con infraestructura para este tipo de turismo y con

hospedajes de 4 a 5 estrellas. Así mismo, estos destinos deben contar con acceso sanitario de calidad. El turista de aventura proviene principalmente de Estados Unidos y Europa. Ica cuenta con zonas idóneas para esta práctica, pero le falta invertir en más infraestructura.

5. El uso adecuado del recurso hídrico es otro de los factores fundamentales en la agroindustria. Representa una de las problemáticas constantes de la región. En marzo del 2018, Las regiones Ica y Huancavelica, firmaron un acuerdo para promover iniciativas de manejo del agua.
6. La Región Ica según el Índice de Competitividad Regional tiene la tasa más baja de desempleo en el país (2.6%). Esto ha sido confirmado por parte de representantes de la industria como el gerente de operaciones de Agrícola Chapi, ingeniero Jesús Bardalez (J. Bardalez, comunicación personal, 03 de agosto del 2018) y del presidente del Gobierno Regional de Ica, ingeniero Fernando Cilloniz (F. Cilloniz, comunicación personal, 03 de agosto del 2018). Sin embargo, Ica recibe una migración considerable de Huancavelica y Ayacucho, además del crecimiento demográfico local, por lo que, se debe seguir fomentando la inversión privada para seguir manteniendo o inclusive mejorando las tasas de desempleo.
7. Sumado a lo anterior se debe remarcar que, según el presidente del Gobierno Regional de Ica, ingeniero Fernando Cilloniz (F. Cilloniz, comunicación personal, 03 de agosto del 2018), los egresados universitarios que estudian en la región no tienen el nivel esperado para la industria que opera ahí.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Aplicar estrategias de penetración y desarrollo de mercados para exportar mayores volúmenes de productos agroindustriales, sin dejar de lado la capacidad de desarrollar

nuevos productos con mayor valor agregado con la finalidad de obtener mayores márgenes de rentabilidad.

2. La región Ica dispone de tierras no utilizadas que son aptas para el cultivo. Se debe realizar un trabajo en conjunto con el Ministerio de Agricultura para habilitar el aprovechamiento responsable de dichas tierras. Asimismo, se debe brindar facilidades a los productores para la adopción y acceso a técnicas de irrigación por goteo, lo cual permitirá un aprovechamiento más eficiente del recurso hídrico para la agricultura. El costo de implementación de la tecnología de riego por goteo oscila entre US\$ 3,000 a US\$ 4,000 por hectárea. (J. Bardalez, comunicación personal, 03 de agosto del 2018)
3. Otorgar a la empresa privada la operación de los terminales de frío aéreo y almacenamiento de productos perecibles en el aeropuerto de Pisco. Sin embargo, también se debe tener en cuenta el desarrollo de las rutas aéreas de los vuelos cargueros hacia los destinos de exportación de los productos agroindustriales.
4. Desarrollar el mercado del turismo de aventura, enfocados en satisfacer la demanda europea y de los Estados Unidos de América. Para esto se debe incentivar la inversión de cadenas hoteleras puedan albergar este perfil de turistas. Seguir mejorando las redes viales y sanitarias. Establecer también con los centros educativos locales programas de capacitación a guías de turismo de aventura. Con relación al acceso, Ica está a pocas horas de Lima (4 horas por carretera), pero también se cuenta con el Aeropuerto Internacional de Pisco y existe el proyecto para el tren de cercanías.
5. A partir del convenio entre Ica y Huancavelica se deben culminar los procesos de proyectos vigentes para la construcción de represas y reservorios de agua.
6. Continuar el fomento de las actividades económicas de la región ya que estas no solo son rentables para la empresa privada y generan recaudación al gobierno (central, regional y local), sino que también han demostrado proveer mayor bienestar a la

población. Sobre todo, pensar en aquellas actividades que generen oferta de empleo de manera rápida, constante y creciente; como se ha demostrado en la industria agroexportadora, de turismo, manufactura (textil), pesquería, entre otras.

7. A nivel universitario, se debe hacer un seguimiento y fiscalización más exhaustivo con el fin de mejorar las competencias de los estudiantes universitarios de la región.

10.4. Futuro de la Región Ica

El futuro de la Región Ica es convertirse en una región de vanguardia no solo a nivel local sino también internacional, que, bajo el soporte de sus actividades económicas pueda propulsar el desarrollo social y cultural de la población, generando así bienestar a todos los interesados, siendo éstos la población de Ica, los inversionistas, los consumidores, etc. El presente plan ha seguido todas las pautas del proceso estratégico para de esta manera reconocer en dónde está la región, qué se puede hacer y sobre todo qué es lo que se quiere lograr en 10 años, y más. Esta línea de base ha servido para identificar aquellas actividades económicas que no sólo son las más rentables para los inversionistas, sino que también significan ingresos y empleos sostenibles para los pobladores, además de recaudación abundante para el gobierno que siga permitiendo soportar los programas sociales para los más necesitados.

Es así como Ica para el 2027 será una región que sea pionera en agroexportación, teniendo al espárrago, palta, uva, arándanos, mangos, entre otros como sus principales productos de bandera, convirtiéndose en el principal exportador a los mercados más importantes como el norteamericano, asiático y europeo. La manufactura será un sector que va a junto con el de agroexportación, ya que mucho de los productos agrícolas, incluyendo el algodón, deben pasar por un proceso que le de valor agregado al producto, cuando esto sea aplicable. Siguiendo la línea de las industrias rentables y sostenibles, se propone que Ica sea una región que impulse el turismo de aventura, cuya demanda a nivel mundial está creciendo cada vez más, generando más pernoctaciones y gasto per cápita que en el turismo tradicional. Ica tiene todas las condiciones para ofrecer este tipo de turismo al mundo, a través de sus dunas y su conexión con el mar.

Finalmente, el sector de extracción es el que genera más ventas en la actualidad (gas licuado de petróleo), no es el más rentable ni el más sostenible en el tiempo. Además, que es una industria consolidada, por lo que para efectos del plan estratégico no se está incluyendo como un sector al cual se deban dirigir recursos o esfuerzos por el momento.



Tabla 43.

Plan Estratégico Integral (PEI)

Misión		Visión					Valores	
		En el año 2027, Ica se consolidará como una región próspera, manteniéndose dentro de los primeros cinco puestos del Índice de Progreso Social Regional; impulsado por las industrias agrícola y del turismo, con crecimiento sostenible. Será atractiva para la inversión privada nacional y extranjera, la cual impulsará la fuerza laboral y elevará la calidad de vida. Contará con un desarrollo humano, económico y social orientado al bienestar de la población, los recursos naturales y del medio ambiente.					<ul style="list-style-type: none"> • Respeto e integridad hacia las personas. • Justicia, para el ejercicio de las funciones de los trabajadores del gobierno regional y para la toma de decisiones objetivas en las situaciones que así lo ameriten. • Solidaridad para cultivar y consolidar las relaciones entre las autoridades, empresas y la población, aspirando al logro de la región. • Responsabilidad Social. En la decisión de las actividades a realizar para proteger a la población, los recursos de la naturaleza y el medio ambiente. 	
		Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		Principios Cardinales
		1 Operador logístico 2 Economía, competitividad y empleo 3 Desarrollo regional e infraestructura 4 Promover la inversión nacional y extranjera 5 Disponibilidad de recursos hídricos 6 Desarrollo de capital humano	En el 2027 la industria de la palta facturará \$220'000,000. En el 2016 facturó \$51'595,000.	El 2027 la industria del turismo facturará \$600'000,000. El 2016 facturó \$435'849,000.	En el 2027 la industria de espárragos facturará \$510'000,000. En el 2016 facturó \$190'099,000.	El 2027 se tendrán 600,000 de empleos directos. El 2016 habían 421,200.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalancee de los intereses 4 Conservación de los enemigos	
Estrategias		Políticas					Código de Ética	
FO1	Penetrar en el mercado estadounidense para la exportación de palta fresca. Actualmente representa el 30% de las exportaciones (F1, F2, F6, O2, O5)	X				X	Difundir por medios de comunicación la palta como producto de exportación. Presencia en ferias internacionales, en los principales mercados objetivos de la palta.	La Región Ica aspira a contar con una gestión moderna, innovadora y con responsabilidad, por tal motivo se establece el siguiente código de ética: <ul style="list-style-type: none"> • Colocarse al servicio de la población, es decir, se debe tener una eficaz capacidad de respuesta ante las demandas de los ciudadanos y de la población en general. • Asumir como enfoques de desarrollo los siguientes: (a) desarrollo humano, calidad de vida de los pobladores como centro de atención y (b) desarrollo sostenible, las actividades que realizan las autoridades, los pobladores y las empresas deben respetar los recursos naturales y el medio ambiente en el marco de las leyes. • Ejercer la justicia social, donde la todas las personas tienen igualdad en dignidad y derechos, sin discriminación alguna. • Proteger los intereses de la región, manteniéndolos como guía para su desarrollo y no someterlos a intereses políticos ni personales. • Ejercer la transparencia en la gestión, para generar confianza y encaminar a la región en pro de conseguir los intereses comunes.
FO2	Desarrollo del turismo de aventura en los mercados estadounidense y europeo (F3, F4, O1, O6)		X			X	Mantener la equidad de condiciones a las empresas turísticas.	
FO3	Desarrollar el mercado del espárrago fresco en los Países Bajos. Actualmente 10% de las exportaciones (F1, F2, F5, F6, O4)			X		X	Desarrollar guías del producto y difundirlo en los mercados objetivos.	
FO4	Desarrollo de productos agroindustriales de exportación (arándanos, mango, uva, paprika, etc.) en los mercados estadounidense y europeo (F1, F5, F6, O3, O5)					X	Fomentar la creación de centros de investigación de mercados para el desarrollo de productos.	
DO1	Aventura conjunta con las empresas exportadoras de productos agrícolas e inversionistas en turismo de aventura para mejorar y crear infraestructura portuaria y aeroportuaria. (D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X		X	Implementar infraestructura sin perjuicio al medio ambiente. Utilizar tecnología moderna para mejorar la eficiencia en la implementación de infraestructura.	
DO5	Fomentar la creación de centros privados de mejoramiento continuo de los procesos para incrementar la productividad y rentabilidad de las exportaciones agrícolas (D1, D2, O2, O4, O5)	X		X		X	Implementar programas para la productividad del proceso agrícola. Establecer convenios de cooperación del proceso de exportación entre las empresas privadas.	
DA2	Penetrar nuevos mercados para reducir el riesgo de tener el mayor porcentaje de nuestros ingresos por exportaciones agrícolas en los Estados Unidos. (D4, A4)	X				X	Implementar programas para la productividad del proceso agrícola. Establecer convenios de cooperación del proceso de exportación entre las empresas privadas.	

Tabla 44.

Plan Estratégico Integral (PEI) (Continuación)

Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	Tablero de Control
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	A partir del 2019, asignar el 2.5% del presupuesto para mejorar los canales que irrigan las áreas de cultivo de palta con el fin de mitigar la pérdida de recurso hídrico.	El 2018 elaborar estudios de mercado que permitan identificar el segmento de turistas claves y potenciales del exterior.	A partir del 2019, asignar el 1.5% del presupuesto para mejorar los canales que irrigan las áreas de cultivo de palta con el fin de mitigar la pérdida de recurso hídrico.	El 2019 implementar un programa laboral para jóvenes en conjunto con la empresa privada.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	
	El 2019 reformar la oficina de búsqueda y fomento de inversiones privadas, nacionales y extranjeras.	El 2019 concretar un acuerdo de seguridad turística integral con la Policía Nacional de Turismo.	El 2019 incrementar en 50% las hectáreas de cultivo de espárragos.	El 2019 se establecerán programas de alimentación saludable contra la obesidad.	
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	
	A partir del 2020, reducir el porcentaje de perforación de pozos de agua ilegal, en 5% anualmente.	El 2020 la industria del turismo de aventura facturará \$150'000,000.	El 2020 establecer convenios de cooperación con España en tecnologías de riego por goteo.	El 2020 estarán laborando en el sector manufactura unas 60,000 personas.	
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	
	El 2020 la industria de la palta facturará \$90'000,000.	El 2020 se logra la creación de la marca "ICA Aventura" y se fomentará participando en 4 ferias internacionales por año junto a Promperú.	El 2022 aumentar la participación de mercado de espárragos en Europa en 25%.	El 2021 se construirán 2 nuevos centros comerciales que generarán empleo para 20,000 personas.	
	OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5	
	El 2021 implementar 3 centros de capacitación especializados para el desarrollo de la agricultura.	El 2023 el aeropuerto internacional de Pisco estará operando vuelos comerciales desde Lima y provincias.	El 2024 pavimentar el 100% de las vías de la Red Vial Departamental para facilitar el transporte de los productos para su exportación y el acceso de los turistas. OCP 3.6 El 2025 la industria de espárragos facturará \$450'000,000.	El 2024 contar con 5 empresas de inversión que promuevan el potencial agrícola y turístico de la región.	
	OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6	OCP4.6	
	El 2022 incrementar en 250% las hectáreas de cultivo de palta.	El 2024 incrementar en 35% el número de hoteles 3 estrellas.	El 2025 la industria de espárragos facturará US\$ 450'000,000.	El 2026 estarán laborando 140,000 personas en el sector agroindustrial.	
	OCP1.7	OCP2.7			
	El 2024 incrementar a 15% la participación de mercado de la palta en Europa.	El 2026 la industria del turismo facturará \$550'000,000.			
	RECURSOS				
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
	PLANES OPERACIONALES				

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2015, p. 315.

Referencias

- Adventure Tourism Development Index. (2016). *The 2016 Report*. Recuperado de <https://cdn.adventuretravel.biz/wp-content/uploads/2016/09/ATDI16-web.pdf>
- Agrobanco. (2007). *Cultivo del espárrago*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/2_cultivo_del_esparrago.pdf
- Agrodata. (2007). *El Mercado de palta cobra fuerza*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.info/sites/default/files/revista/r-agra90/LRA90-02.pdf>
- Agroexportación: Una industria de clase mundial. (2016, 25 de mayo). *Lampadia*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/agroexportacion-una-industria-de-clase-mundial/>
- Arévalo, L., Díaz, O., Fabián, M. & Palomino, E. (2015). *Planeamiento Estratégico para la Región Ica al 2025* (Tesis magister). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Badatur Perú. (2018a). *Observatorio turístico del Perú: Ica, turismo receptor esperado 2016 - 2019*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/icatrpr.pdf>
- Badatur Perú. (2018b). *Observatorio turístico del Perú: Gasto promedio per cápita turismo receptor en dólares corrientes*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/gastop.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Caracterización del Departamento Ica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Reservas Internacionales alcanzaron los US\$ 62 557 millones el 15 de marzo*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-03-16.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). Síntesis de Actividad Económica diciembre 2017: Sector Agropecuario. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ica-12-2017.pdf>

Cam, M., Di Tolla, R., Fernández, P. & Palomino, L. (2012). *Planeamiento Estratégico para el Distrito de Surquillo* (Tesis magister). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

CCL eleva a 4,3% su proyección de crecimiento del PBI para el 2018. (2018a, 26 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-eleva-4-3-proyeccion-crecimiento-pbi-2018-noticia-540225>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/img/lineamientos_2010_2021.pdf

CENTRUM Católica. (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima, Perú. CENTRUM Publishing.

CENTRUM Católica. (2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (5ta ed.). Lima, Perú. CENTRUM Publishing.

Chile se convierte en el principal proveedor de palta para el mercado chino. (2017, 10 de noviembre). *Mundo Marítimo*. Recuperado de <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/chile-se-convierte-en-principal-proveedor-de-palta-para-el-mercado-chino>

Comisión Nacional del Pisco (ConaPisco). (2016). *Perú: Producción Estimada de Pisco, 2001 – 2015*. Recuperado de <http://www.conapisco.org.pe/estadisticas.html>

- ¿Cómo va la inversión hotelera y turística en el país? (2017a, 18 de febrero). *El Comercio* Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/gastronomia/como-va-inversion-hotelera-y-turistica-pais-1003020>
- Consejo Nacional de la Competitividad (CNC). (2013). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley 27902, Ley que modifica a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2004). *Ley 28303, Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2008). *Ley 29230, Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado*. Lima, Perú.
- Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización del Perú*. Recuperado de: <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>
- ¿Cuál será el impacto económico del Rally Dakar 2018 en Perú? (2017, 23 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sera-impacto-economico-rally-dakar-2018-peru-153252>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). México D.F., México: Pearson Education - Prentice Hall.
- D'Alessio, F., O'Brien, J., Montoya, G. & Zapata, R. (2011). *Planeamiento Estratégico de la Región Ica*. CENTRUM Publishing.

El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes. (2016, 11 de julio).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

enPerú. (2018). *Bienvenidos al Departamento de Ica*. Recuperado de

<http://www.enperu.org/ica/>

Envíos marítimos de espárragos se duplicarían a EE. UU. vía Miami. (2017b, 04 de octubre).

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/envios-maritimos-esparragos-duplicarian-ee-uu-via-miami-noticia-463119>

Evolución de las agroexportaciones. (2016, 13 de junio). *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/economia/776544-evolucion-de-las-agroexportaciones>

Exportación de espárragos caerá 2% este año por menores ventas en conserva y congelado.

(2015b, 16 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/exportacion-esparragos-caera-2-ano-menores-ventas-conserva-congelado-100055>

Gobierno Regional de Ica (GRI). (2006). *Plan Regional de Desarrollo Turístico de Ica*.

Recuperado de

<http://www.regionica.gob.pe/pdf/grde/desarrollo%20turistico/plan%20regional%20de%20dsillo%20turistico.pdf>

Gobierno Regional de Ica (GRI). (2013). *Primer Plan de Competitividad Regional de Ica 2014 - 2021*. Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/pdf/grde/2014/plan_de_competitividad_2014_2021.pdf

Gobierno Regional de Ica (GRI). (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Ica 2016 – 2021*. Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/pdf/transparencia_2015/pdrc/pdrc_1.pdf

Gobierno Regional de Ica (GRI). (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2019*.

Recuperado de http://www.regionica.gob.pe/pdf/grppat/spat/2017/pei_2017_2019.pdf

Inga, C. (2018b, 22 de enero). Turismo de aventura con menos riesgo. *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/turismo-aventura-riesgo-noticia-491178>

International Institute for Management Development (IMD). (2017). *World Competitiveness*

Online. Recuperado de

<https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008a). *Censos nacionales 2007: XI*

de población y VI de vivienda. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008b). *Ica: Compendio Estadístico*

Departamental 2008 – 2009. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *11 de Julio: Día mundial de la*

población. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015a). *Población total al 30 de*

junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b). *Tráfico de contenedores según terminal portuario, 2011 – 2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap19/cap19018.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Seguro Social de Salud. Gerencia de Operación de Seguros, Seguro Integral de Salud, Dirección General de Epidemiología*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Sistema de Información para la Toma de Decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>
- IPSOS Apoyo. (05 de febrero del 2018). *Estadística Poblacional: el Perú en el 2018*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_estadistica_poblacional-vff.pdf
- IPSOS Apoyo. (12 de marzo del 2018). Resumen de encuestas a la opinión pública. *Opinión data*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/opinion-data-marzo-2018.pdf>

- Ministerio de Agricultura (MINAGRI). (2006). *Precios al productor*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/28-sector-agrario/esparragos>
- Ministerio de Agricultura (MINAGRI). (2008). *Estudio de palta en el Perú y en Mundo*. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/162bfa9e3ac74c14?projector=1&messagePartId=0.2>
- Ministerio de Agricultura (MINAGRI). (2017). *Ventas de productos agrícolas del Perú al mundo fue de US\$ 516 millones en enero*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2017/18728-venta-de-productos-agricolas-del-peru-al-mundo-fue-de-us-516-millones-en-enero>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2012). *Huella ecológica en el Perú*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39493>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2017). *Los climas del Perú*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/minam/1776/BIV01547.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). *Ica: Indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje selectivo, 2016 (Ene-Dic)*. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>
- Ministerio de Defensa (MINDE). (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Introduccion.pdf>
- Ministerio de Defensa (MINDE). (2010). *Política general del sector defensa 2011-2016*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). *Marco Macroeconómico Multianual Perú 2018 – 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). *Ejecución del gasto según nivel de gobierno*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE). (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016-2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2016). *Red Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras, según Departamento: 2010-2016*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- La Contraloría General de la República (2015). *Reporte de Transferencia y ejecución de los recursos del canon, sobrecanon, regalía minera y fondo de desarrollo socioeconómico del proyecto Camisea (FOCAM) Periodo 2009 - julio 2015*. Recuperado de http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/reportes/2015/Reporte_N012-2015-CG-EST.pdf
- Los países más beneficiosos para exportar. (2017, 04 de marzo). *PQS*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/los-paises-mas-beneficiosos-para-exportar>
- Observatorio de Competitividad de la República Dominicana. (2017). *Índice global de competitividad*. Recuperado de <http://competitividad.org.do/indice-global-de-competitividad/>
- Perú es el tercer país de Sudamérica con más potencial en turismo de aventura (2015a, 03 de abril). *Gestión Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-tercer-pais-sudamerica-potencial-turismo-aventura-84066>
- Perú registró superávit comercial, indica el BCR (2017, 03 de febrero). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-registro-superavit-comercial-indica-bcr-63427>

- Política económica y política social (2016, 27 de diciembre). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/carlos-parodi-politica-economica-politica-social-237016>
- Ponce, A., Estrada, A., Quispe, C. & Corzo, O. (2008). *Bibliotecas después del sismo – Región Ica*. Lima, Perú: Universidad Nacional de San Marcos
- Portal del Estado Peruano (2018a). *Organización del Estado: Gobierno peruano*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Portal del Estado Peruano (2018b). *Presupuesto Gobierno Regional de Ica (GORE-ICA)*
Recuperado de http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=10147&id_tema=19&ver=
- Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.
- ProInversión (2012). *Ica: Información general*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- ProInversión (2017). *Saldo de IED en el Perú por país de domicilio a junio del 2017*.
Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ESTADISTICAS_IED/Sald%20de%20IED%20en%20el%20Per%C3%BA%20por%20Pa%C3%ADs%20de%20Domicilio_a%20jun%202017.xls
- PromPerú (2008). *Perfil del turista de aventura*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1005_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf
- Reconstrucción con Cambios: en 2018 se ejecutará el 72 % de obras en Ica. (2017, 14 de diciembre). *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de

<http://andina.pe/agencia/noticia-reconstruccion-cambios-2018-se-ejecutara-72-obras-ica-692866.aspx>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017). *Evolución del Sistema Financiero. A junio de 2017*. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/SF-2103-jn2017.PDF>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2015). *Palta 2015*.

Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_producto_init&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20145%20&pnomproducto=%20Palta

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2017). *Principales mercados de exportaciones 2016 (Miles US\$ FOB)*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha

Turismo de aventura puede aportar más (2017, 10 de junio). *La Prensa*. Recuperado de

<https://www.laprensa.com.ni/2017/06/10/economia/2244190-turismo-de-aventura-puede-aportar-mas>

Vera, R. (2017). *Diagnóstico del Turismo en la Región Ica*, Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ica. Recuperado de

<http://www.camaraica.com/fuente/files/Documento%20de%20doagn%C3%B3stico%20Regi%C3%B3n%20Ica%20version%20abril%202017%202%20final%20ICA.pdf>

Vientos Paraca de entre 80 y 100 km/h se registraron en Chincha y Pisco (2015, 23 de febrero). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/vientos-paraca-80-100-km-h-registraron-chincha-pisco-168711>

Workman, D. (2018a, 01 de junio). *Asparagus Exports by Country*. World's Trade Exports (WTE). Recuperado de <http://www.worldstopexports.com/asparagus-exports-by-country/>

Workman, D. (2018b, 01 de junio). *Avocados Exports by Country*. World's Trade Exports (WTE). Recuperado de <http://www.worldstopexports.com/avocados-exports-by-country/>

World Economic Forum (WEF). (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*. Ginebra, Suiza.



Apéndice A: Países exportadores de palta en el mundo – 2017

Tabla A1.

Listado de exportadores de palta en el mundo - 2017

País	%	Miles de USD	QTY (TM)
Mundo	100%	5,995,718	2,053,096
México	48.40%	2,901,063	897,560
Países Bajos	13.40%	803,638	249,695
Perú	9.70%	581,229	247,363
Chile	8.00%	479,290	177,236
España	5.70%	343,008	107,005
Estados Unidos	2.50%	152,158	50,877
Nueva Zelandia	1.50%	87,026	17,869
Kenya	1.30%	77,997	51,507
Francia	1.20%	70,414	22,879
Israel	1.10%	67,220	20,861
Resto del mundo	7.20%	432,675	210,244

Nota. Tomado de “Lista de países exportadores para el producto 080440 Aguacates paltas, frescos o secos en 2017”, de Trademap (2018).

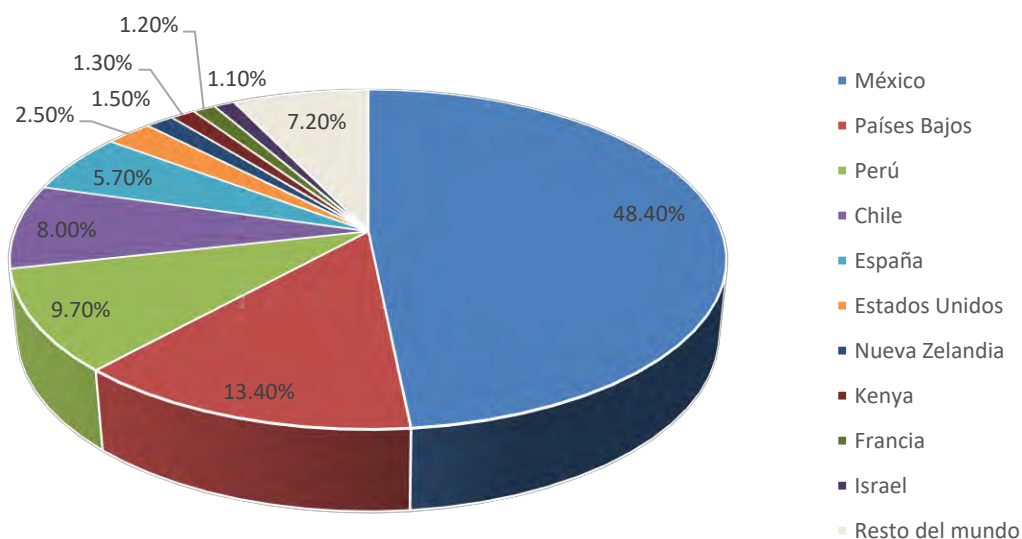


Figura A1. Principales países exportadores de palta en 2017.

Adaptado de Lista de países exportadores para el producto 080440 Aguacates paltas, frescos o secos en 2017, por Trademap, 2018

Apéndice B: Exportaciones peruanas de palta por países – 2017

Tabla B1.

Valor y volumen de las exportaciones peruanas de palta en 2017

Importadores	Participación (%)	Valor exportado (miles de USD)	QTY (TM)
Mundo	100%	581,229	247,363
Países Bajos	35.60%	206,808	92,663
Estados Unidos	30.10%	175,008	66,236
España	15.30%	89,123	41,828
Reino Unido	10.00%	58,050	24,817
China	2.30%	13,459	4,633
Chile	1.70%	10,006	6,090
Japón	1.60%	9,248	3,270
Hong Kong	0.90%	5,362	1,805
Costa Rica	0.90%	4,962	1,861
Canadá	0.60%	3,703	1,514
Resto del mundo	1.00%	5,500	2,646

Nota. Tomado de “Lista de mercados importadores para el producto 080440 Aguacates paltas, frescos o secos exportado por Perú en 2017”, de Trademap (2018).

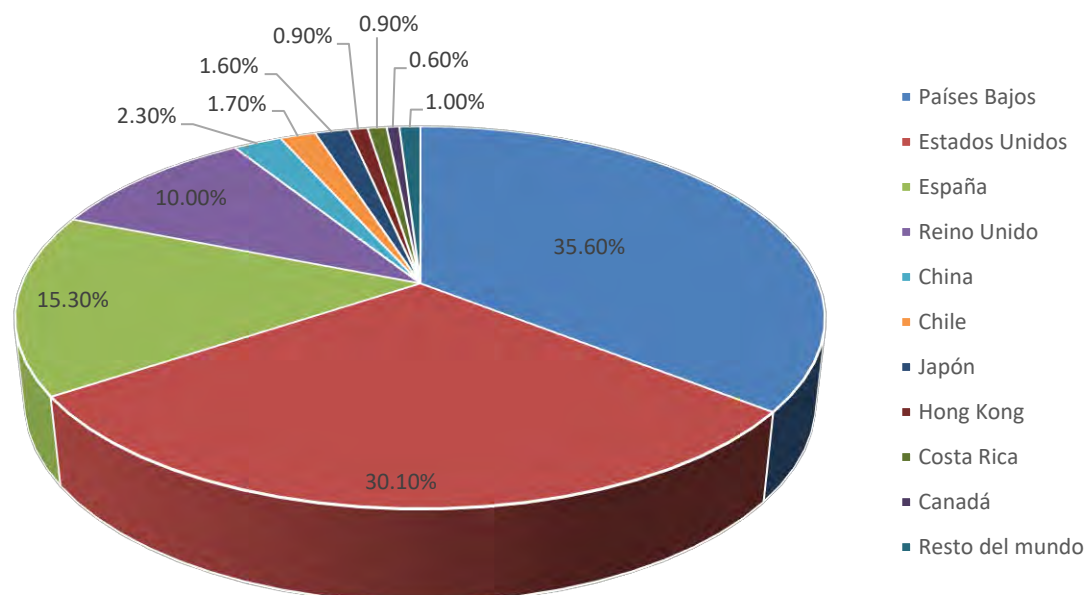


Figura B1. Principales países importadores de palta peruana en 2017. Adaptado de *Lista de mercados importadores para el producto 080440 Aguacates paltas, frescos o secos exportados por Perú en 2017*, por Trademap, 2018

Apéndice C: Crecimiento de las importaciones de los países importadores de espárragos

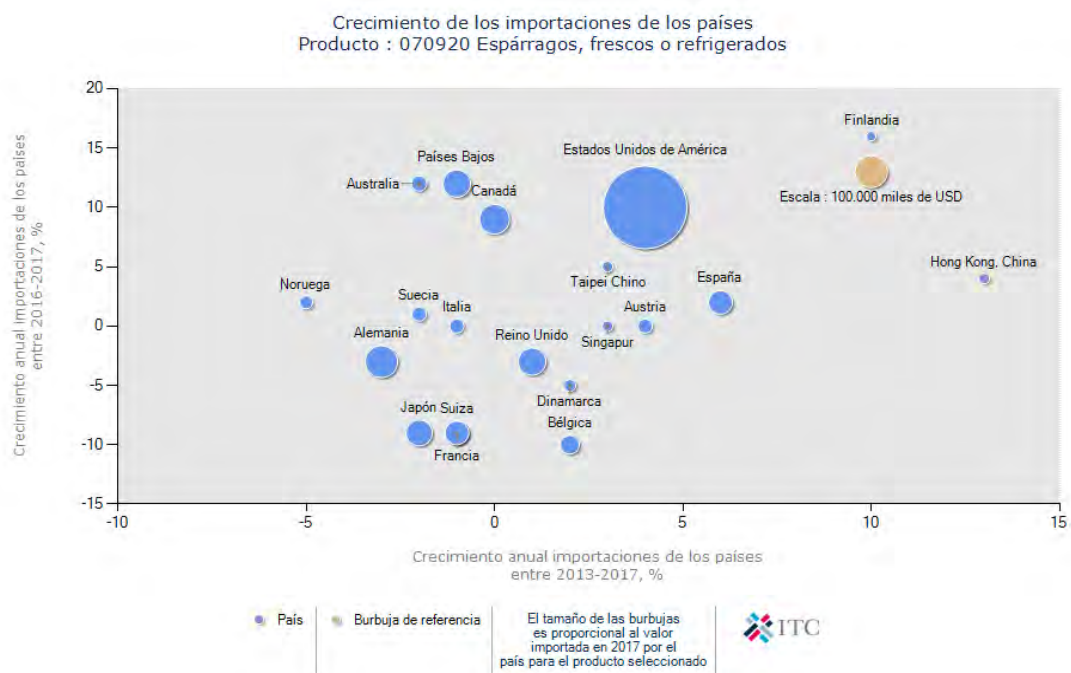


Figura C1. Tasa de crecimiento en los últimos cinco años Vs. Tasa de crecimiento en el último año del producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados.

Tomado de Crecimiento de las importaciones de los países para el producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados, por Trademap, 2018

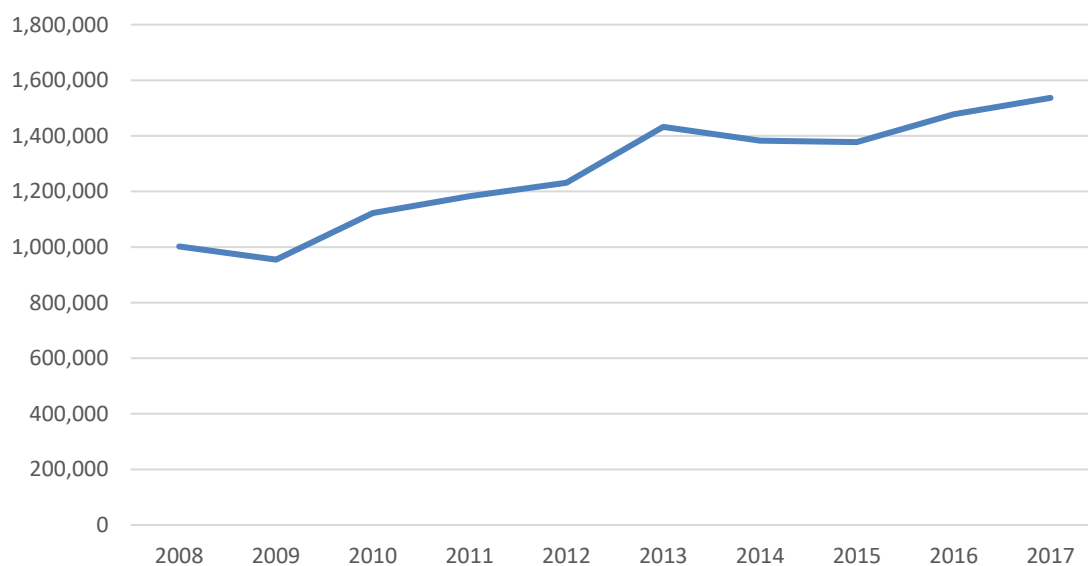
Apéndice D: Evolución de las Importaciones de Espárragos frescos del mundo

Figura D1. Evolución de las Importaciones de Espárragos frescos del mundo (En miles de USD).

Adaptado de *Lista de los importadores para el producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados*, por Trademap, 2018

Apéndice E: Países importadores de Espárrago en el mundo – 2017

Tabla E1.

Listado de importadores de espárrago en el mundo – 2017

País	%	Miles de USD	QTY (TM)
Mundo	100%	1,536,639	389,051
Estados Unidos	50.5%	776,302	227,891
Alemania	6.5%	99,349	24,902
Canadá	5.6%	85,724	20,114
Reino Unido	4.9%	75,588	12,026
Países Bajos	4.8%	73,887	12,340
Japón	4.2%	64,455	10,082
España	3.4%	52,676	11,569
Suiza	3.4%	52,284	9,095
Francia	3.3%	50,695	14,317
Bélgica	2.2%	33,609	6,703
Resto del mundo	11.2%	172,070	40,012

Nota. Tomado de Lista de países importadores para el producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados en 2017, de Trademap, 2018

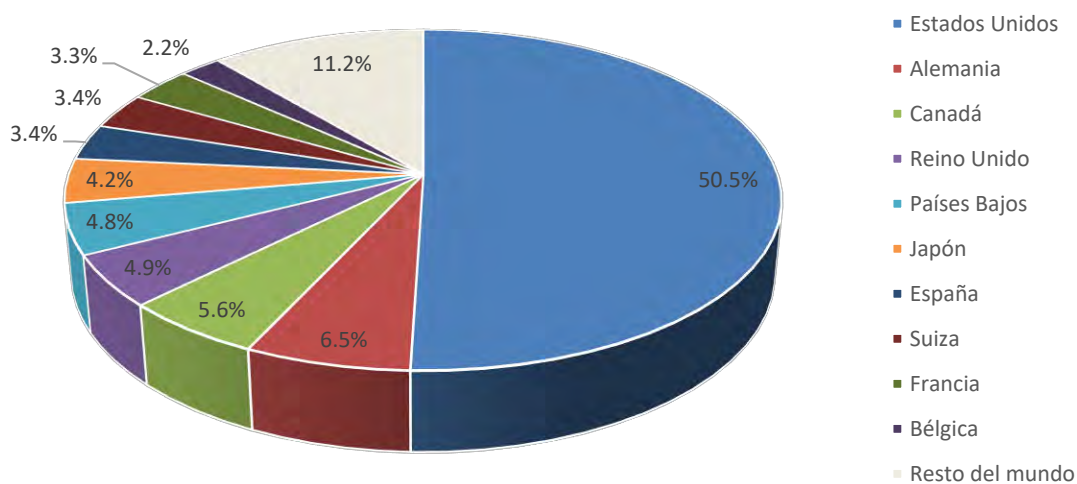


Figura E1. Principales importadores de espárrago en 2017.

Adaptado de Lista de países importadores para el producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados en 2017, por Trademap, 2018

Apéndice F: Países exportadores de Espárrago en el mundo – 2017

Tabla F1.

Listado de exportadores de espárrago en el mundo – 2017

País	%	Miles de USD	QTY (TM)
Mundo	100%	1,373,775	400,987
México	33.5%	460,038	160,939
Perú	29.8%	409,147	115,143
Estados Unidos	10.9%	149,494	39,616
Países Bajos	7.6%	104,602	21,709
España	5.3%	73,314	21,477
Italia	2.3%	31,082	7,972
Alemania	1.7%	22,880	4,791
Australia	1.6%	22,321	3,838
Francia	1.6%	21,389	4,030
Bélgica	1.3%	17,810	3,431
Resto del mundo	4.4%	61,698	18,041

Nota. Tomado de Lista de países exportadores para el producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados en 2017, por Trademap, 2018

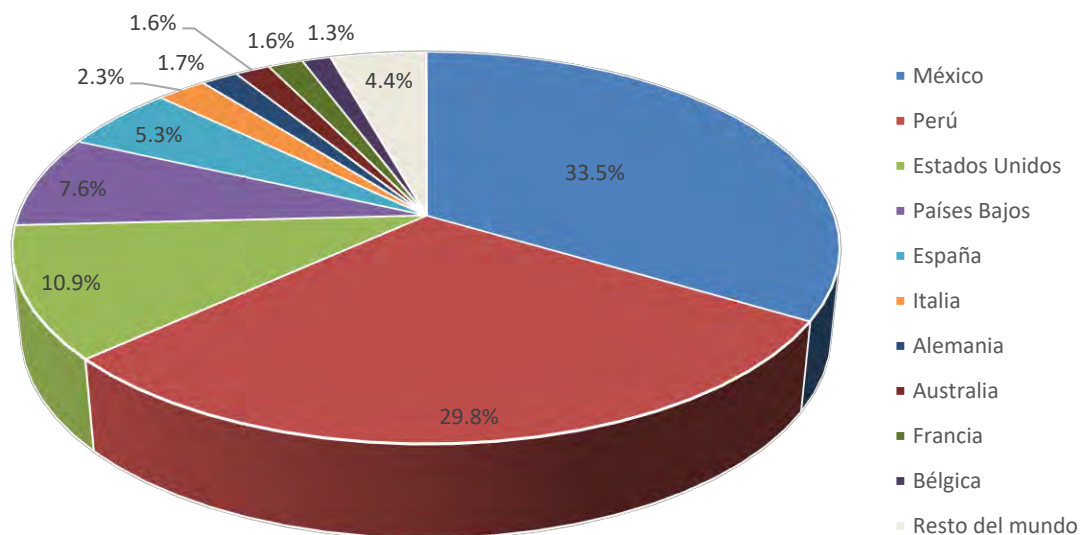


Figura F1. Principales exportadores de espárrago en 2017.

Adaptado de Lista de países exportadores para el producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados en 2017, por Trademap, 2018

Apéndice G: Exportaciones peruanas de espárrago por países – 2017

Tabla G1.

Valor y volumen de las exportaciones peruanas de espárrago en el 2017

Importadores	Participación (%)	Valor exportado (miles de USD)	QTY (TM)
Mundo	100%	409,147	115,143
Estados Unidos	63.5%	260,007	81,195
Reino Unido	10.6%	43,279	8,452
Países Bajos	9.9%	40,423	8,810
España	7.4%	30,087	8,448
Brasil	1.1%	4,628	1,182
Bélgica	0.9%	3,543	722
Australia	0.8%	3,157	694
Japón	0.8%	3,088	590
Francia	0.7%	2,734	564
México	0.5%	2,226	565
Canadá	0.5%	1,861	576
Alemania	0.4%	1,558	370
Resto del mundo	2.9%	12,556	2,975

Nota. Tomado de Lista de mercados importadores para el producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados exportado por Perú en 2017, por Trademap, 2018

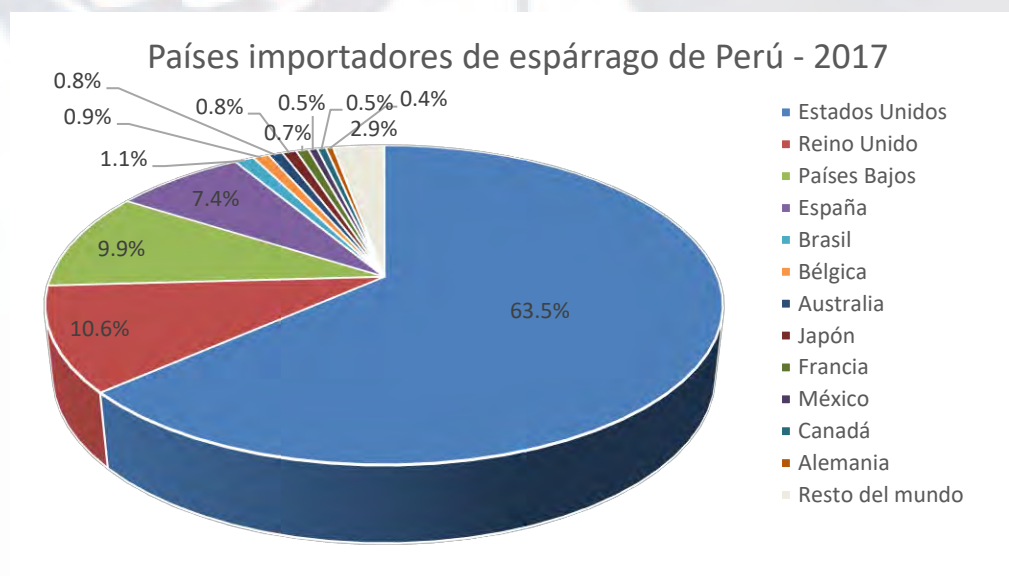


Figura G1. Principales exportadores de espárrago en 2017.

Adaptado de Lista de mercados importadores para el producto 070920 Espárragos, frescos o refrigerados exportado por Perú en 2017, por Trademap, 2018