

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Región Moquegua

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

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

PRESENTADO POR

Manuel Manrique Balmaceda

Francisco Merino Domínguez

Jorge Rodríguez Rodríguez

Vivian Rojas Sánchez

Asesor: José Acha

Santiago de Surco, febrero 2017

Agradecimientos

A nuestras familias por su apoyo constante, por sus enseñanzas y sobretodo por su cariño sincero, que nos motiva y los hace partícipes del gran esfuerzo realizado por cada uno de nosotros en el presente trabajo.

A nuestros maestros de CENTRUM Católica por sus consejos, enseñanzas, por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencias, destacando por su calidad humana y profesional que contribuyó a la consecución de nuestra Tesis.

Dedicatorias

A mis padres por el apoyo constante en todos los aspectos de mi vida, a Alexandra por la motivación para seguir adelante en momentos difíciles.

Manuel Manrique

A mis seres queridos, al apoyo incondicional de mi padre y mi madre que día a día me enseñan a enfrentar los desafíos que se me presentan en la sociedad, y nunca perder los valores que nos hacen mejor persona; a mi novia que ha estado conmigo apoyándome en todo momento.

Francisco Merino

Estas páginas están dedicadas a mi familia y a mi novia, por su cariño y apoyo incondicional en cada decisión que he tomado y por ser mi mayor motivación en mi vida.

Jorge Rodríguez

A mis padres y hermanos por su cariño, apoyo incondicional y motivación constante para superar obstáculos y ser una mejor persona día a día.

Vivian Rojas

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consiste en la elaboración de un planeamiento estratégico para la Región Moquegua, y está enmarcado en el modelo secuencial del proceso estratégico elaborado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza. El inicio es la situación actual de la región y el fin es la situación futura deseada. En todo este proceso existen diferentes etapas como la visión, misión, valores, código de ética, evaluación externa, la evaluación interna, definición de intereses y objetivos de la región, proceso estratégico, la implementación estratégica y el análisis competitivo de la región. Con el fin de aumentar la competitividad y generar un mayor bienestar a la población de la región.

Moquegua se encuentra en los primeros puestos del ranking de competitividad a nivel nacional por: (a) calidad y penetración de la educación; (b) Salud e Infraestructura (cobertura de servicios a la población) y (c) su elevado PBI, el más alto del Perú en el 2014. Sin embargo, muestra una dependencia en su principal actividad productiva, la minería, cuyo desarrollo depende fundamentalmente de los precios internacionales de los minerales, volviéndola vulnerable a factores externos que escapan del control y gestión propios del Gobierno Regional.

El planteamiento de la visión para el año 2025 es liderar el ranking de competitividad nacional del Perú; no obstante, esto no podrá ser posible con la actual dependencia de la minería; es por esto que la diversificación de su matriz productiva es necesaria, y se logrará gracias al desarrollo de estrategias basadas en el potencial de la Región en actividades como agricultura, industria y turismo. Esto permitirá la generación de empleo de forma sostenible, seguir mejorando la calidad de los servicios básicos y brindar mayores oportunidades a la población logrando el desarrollo integral de la Región Moquegua.

Abstract

The present document consist in the elaboration of a Strategic Plan for the region of Moquegua. It is framed within the sequential model of the strategic process developed by PhD. Fernando D'Alessio Ipinza. The first part of the work introduces the current situation of the region, and the final part presents the desired future situation. Throughout this process there are different stages such as vision, mission, values, code of ethics, external evaluation, internal evaluation, definition of interests and objectives of the region; with the aim of increasing competitiveness and generating greater welfare to the population of the region.

Moquegua is found in the nationwide top of the competitiveness ranking considering: (a) quality and diffusion of education; (b) Health and Infrastructure (coverage of services to the population) and (c) its high GDP, the highest in Peru in 2014. However, it shows a dependence on its main production activity, mining, whose development depends primarily on international prices of minerals, making it vulnerable to external factors beyond the own control and management of its Regional Government.

The approach of the vision for 2025 is to lead the national competitiveness ranking of Peru; however, this may not be possible because of the current dependence that mining experiences. It is for this reason that diversification of its production model is needed, which will be achieved by developing strategies based on the potential of the region regarding activities such as agriculture, industry and tourism. This will enable generation of sustainable employment, to keep improving the quality of basic services and provide greater opportunities for the population, achieving a comprehensive program for the Moquegua region.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Región Moquegua.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código De Ética.....	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Visión	9
2.3 Misión	10
2.4 Valores	10
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	12
3.1.2 Potencial nacional.....	13
3.1.3 Principios cardinales.....	24
3.1.4 Influencia del análisis en la organización.....	26
3.2 Análisis Competitivo de Perú.....	27
3.2.1 Condiciones de los factores	28
3.2.2 Condiciones de la demanda	29
3.2.3 Estrategia, cultura y rivalidad de las regiones	33
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	34

3.2.5 Influencia del análisis competitivo del Perú.....	34
3.3 Análisis del Entorno PESTE	35
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	35
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	40
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	41
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	42
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)	45
3.5 La Región Moquegua y sus Competidores	46
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	47
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	47
3.5.4 Amenaza de los entrantes	48
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	48
3.6 Moquegua y sus referentes.....	49
3.7 Matriz de Perfil Competitivo y Matriz de Perfil de Referencia	50
3.8 Conclusiones	52
Capítulo IV: Evaluación Interna	53
4.1 Análisis interno AMOFHIT	53
4.1.1 Administración y gerencia (A)	53
4.1.2 Marketing, ventas e investigación de mercado (M)	55
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	56
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)	66
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	68
4.1.7 Tecnología investigación y desarrollo (T).....	68

4.2 Matriz Evaluación de Factores Interno (MEFI)	69
4.3 Conclusiones	69
Capítulo V: Intereses de la Región Moquegua y Objetivos de Largo Plazo.....	71
5.1 Intereses de la Región Moquegua	71
5.2 Potencial de la Región Moquegua.....	71
5.3 Principios Cardinales	82
5.4 Matriz de Intereses Regionales (MIR)	84
5.5 Objetivos de Largo Plazo	84
5.6 Conclusiones	85
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	87
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	87
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	87
6.3 Matriz Interna Externa (MIE)	91
6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	92
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	93
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	93
6.7 Matriz de Rumelt.....	97
6.8 Matriz Ética (ME)	97
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia	97
6.10 Matriz Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	101
6.11 Matriz Posibilidades de los Competidores	102
6.12 Conclusiones	102
Capítulo VII: Implementación Estratégica	105
7.1 Objetivos de Corto Plazo	105
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	105

7.3 Políticas de cada Estrategia	106
7.4 Estructura Organizacional	106
7.5 Medio Ambiente y la Ecología-Responsabilidad Social.....	110
7.6 Recursos Humanos y Motivación	112
7.7 Gestión del Cambio.....	113
7.8 Conclusiones	114
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	115
8.1 Perspectivas de Control.....	115
8.1.1 Aprendizaje interno	115
8.1.2 Procesos	116
8.1.3 Clientes.....	117
8.1.4 Financiera	117
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	118
8.3 Conclusiones	118
Capítulo IX: Competitividad de la Región Moquegua	120
9.1 Análisis Competitivo de la Región Moquegua	120
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Moquegua.....	125
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región.....	126
9.4 Identificación de los Principales Aspectos Estratégicos de los Clústeres.....	127
9.5 Conclusiones	127
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
10.1 Plan Estratégico Integral	129
10.2 Conclusiones Finales.....	129
10.3 Recomendaciones Finales.....	130
10.4 Futuro de la Región Moquegua.....	131

Referencias.....	134
Apéndice A: Políticas de Estado Establecidos en el Acuerdo Nacional	144
Apéndice B: Cuadro de Objetivos Nacionales e Indicadores Líderes del Plan Perú al 2121 - CEPLAN.....	145
Apéndice C: Indicadores de Competitividad Perú – El Comercio/CENTRUM CATÓLICA.....	146
Apéndice D: Indicadores de Desarrollo Humano Perú (IDH).....	147



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Objetivos Establecidos para el Plan Bicentenario al 2021</i>	14
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	15
Tabla 3. <i>Índice de Competitividad Global de las 10 Principales Economías Latinoamericanas</i>	20
Tabla 4. <i>Pilares del Índice Global de Competitividad 2014 y 2015</i>	27
Tabla 5. <i>Índice de Capital Humano 2015</i>	28
Tabla 6. <i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera, 2015</i>	38
Tabla 7. <i>Exportaciones, Variaciones Porcentuales</i>	38
Tabla 8. <i>Importaciones, Variaciones Porcentuales</i>	39
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	45
Tabla 10. <i>Matriz de Perfil Competitivo de la Región Moquegua</i>	51
Tabla 11. <i>Matriz de Perfil Referencial de la Región Moquegua</i>	51
Tabla 12. <i>Variación Trimestral de las Series que Componen el ICAE-Moquegua</i>	57
Tabla 13. <i>Repartición del Canon Minero 2015 Moquegua</i>	65
Tabla 14. <i>Distribución PEA 2015 Moquegua</i>	67
Tabla 15. <i>Matriz de Factores Internos</i>	70
Tabla 16. <i>Matriz de Intereses de Moquegua</i>	85
Tabla 17. <i>Matriz FODA de la Región Moquegua</i>	88
Tabla 18. <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	89
Tabla 19. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	94
Tabla 20. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	95
Tabla 21. <i>Resultados Obtenidos en la MCPE para la Región Moquegua</i>	96
Tabla 22. <i>Matriz de Rumelt</i>	98
Tabla 23. <i>Matriz Ética</i>	99

Tabla 24. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	103
Tabla 25. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	104
Tabla 26. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	107
Tabla 27. <i>Cuadro de Políticas y Estrategias de Implementación Inmediata</i>	108
Tabla 28. <i>Tablero de Control Balanceado para la Región Moquegua</i>	119
Tabla 29. <i>Situación de la Red Vial de Moquegua al 2008</i>	121
Tabla 30. <i>Arribos a Establecimientos de Hospedaje según Procedencia entre 2005 y 2011</i>	123
Tabla 31. <i>Pobreza y Desigualdad según Provincias de Moquegua</i>	124
Tabla 32. <i>Ingresos Por Trabajador Según Sectores</i>	124
Tabla 31. <i>Plan Estratégico Integral PEI</i>	133



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Producto Bruto Interno por habitante, según departamento, 2014.	4
<i>Figura 2.</i> Moquegua: Valor agregado Bruto, 2014.	5
<i>Figura 3.</i> Población país proyectada por grupos de edad y sexo.....	15
<i>Figura 4.</i> Superficie de ecorregiones del Perú, 2014.....	17
<i>Figura 5.</i> Evolución del PBI peruano (millones de nuevos soles de 2007) 1978-2012.	18
<i>Figura 6.</i> Líneas de acción del plan nacional de diversificación productiva.....	19
<i>Figura 7.</i> Crecimiento del PBI peruano (PPP, dólares del 2005), 1961-2021.....	19
<i>Figura 8.</i> Evolución y proyecciones de exportaciones de alta tecnología 2006 - 2050.	21
<i>Figura 9.</i> Brechas: Perú (2021) - Chile (2010).....	21
<i>Figura 10.</i> Evolución y proyecciones del índice de desigualdad de género, 2008-2021.	22
<i>Figura 11.</i> Evolución del índice de efectividad gubernamental.	23
<i>Figura 12.</i> Evolución de la clase media en el Perú, 2005 – 2014.....	30
<i>Figura 13.</i> Inventarios en bolsas de metales y precio del cobre.....	31
<i>Figura 14.</i> Balanza Comercial.....	37
<i>Figura 15.</i> Puntajes promedio en comprensión lectora en segundo grado de primaria.....	40
<i>Figura 16.</i> Recursos humanos en salud por regiones (por cada 10 mil habitantes) entre 2004 y 2012.....	41
<i>Figura 17.</i> Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	90
<i>Figura 18.</i> Matriz Interna-Externa (IE)	92
<i>Figura 19.</i> Matriz de la gran estrategia para la región Moquegua.....	93
<i>Figura 20.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Moquegua	109
<i>Figura 21.</i> Organigrama propuesto para el gobierno regional de Moquegua.....	111
<i>Figura 22.</i> Medición de los pilares de competitividad de la región Moquegua.	120

Figura 23. Motivos de viaje de turistas extranjeros al Perú durante 2014 122



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.

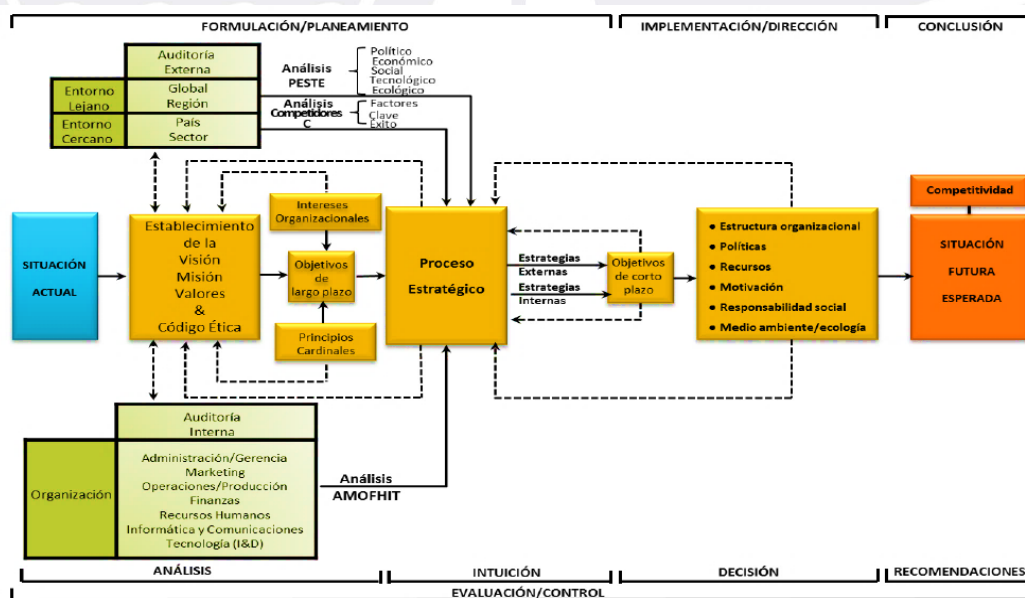


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2013, 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, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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

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



Capítulo I: Situación General de la Región Moquegua

1.1 Situación General

La región Moquegua es una de las 25 regiones que conforman el Perú, ubicada entre las coordenadas 15° 57' a 17° 53' de latitud sur y 70°00' a 71° 23' de longitud oeste, situada al sureste del territorio peruano, en la vertiente occidental de la Cordillera de los Andes. Se extiende desde la costa a 0 msnm hasta la cordillera de los andes con más 5000 msnm. Limita por el norte con Arequipa y Puno; por el Este con Puno y Tacna; por el Sur con Tacna y por el Oeste con el Océano Pacífico y Arequipa. La región está compuesta por 20 distritos agrupados en tres provincias: Mariscal Nieto con su capital Moquegua, General Sánchez Cerro con su Capital Omate, e Ilo cuya Capital es del mismo nombre (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).

La región posee una extensión de 15,734 Km², que representa el 1.2% del territorio peruano. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015a), en su compendio estadístico, el número de habitantes estimado es de 180,477; según su distribución por sexo el 53.3% son varones y el 46.7 % mujeres; asimismo ha tenido un crecimiento anual entre los años 2005 y 2015 de 1.2% y un 69% de la población está distribuida entre los 15 y 64 años de edad. Dentro del departamento se observa un acentuado proceso de crecimiento urbano con un 77% de la población que vive en el área urbana y 23% en la rural.

En relación al clima, existen diferentes tipos en la región Moquegua, debido en parte a las diferentes altitudes de las zonas que lo conforman. Asimismo, existen dos factores que inciden el primero es la Cordillera de los Andes y el segundo la Corriente Peruana. En la costa la temperatura varía entre 14 °C y 30 °C; sin embargo, en las partes que se aproximan a la cordillera es desértico y seco; hasta llegar a la zona andina donde existen precipitaciones en verano. En los valles interandinos la temperatura es templada y en la puna (meseta de alta

montaña) es glacial y puede descender a bajo cero. Las lluvias no llegan a los 500mm anuales en las partes altas; mientras que en la costa son escasas (Gobierno Regional Moquegua, 2013a).

La región cuenta con dos cuencas hídricas; la Cuenca del Río Moquegua la cual pertenece al sistema hidrográfico del Pacífico, con 139 kilómetros de recorrido, sus principales afluentes son los ríos Tumilaca, Torata, Moquegua e Ilo. Este último atraviesa la región y toma los nombres de Osmore y de río Ilo; tiene sus orígenes en las quebradas de Huaracané que se forma de la unión de los ríos Chujulay, Otorá y el Torata. La segunda cuenca es la del Río Tambo (extensión de terreno más ancha y menos profunda que un valle) tiene un área de influencia de 12,454 km² y desemboca en la región Arequipa, el nombre propiamente se origina de la unión de los ríos Paltiture e Ichuña en el sector de Arapa, tiene un recorrido total de 276 Km. Sus principales afluentes son: Carumas, Coralaque, Ichuña, Paltiture, Ubinas, Omate y Puquina. Moquegua también posee lagunas como Lariscota, Vizcachas y Pasto grande y las aguas termales de Omate, Ullucan, Ichuña entre otras (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).

Moquegua al igual que el Perú cuenta con una riqueza biológica importante. En lo que concierne a la flora vascular registra 394 especies en la cuenca del río Ilo – Moquegua y las Lomas de Ilo, de las cuales 55 son endémicas del Perú y 10 de la región de Moquegua. También posee una riqueza florística en la provincia de General Sánchez Cerro, donde existen un total de 324 especies, de las cuales 42 son endémicas peruanas y siete de Moquegua; asimismo tiene dos áreas naturales protegidas, las cuales son importantes para conservar la biodiversidad y el desarrollo sostenible del país. La primera es la reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca que tiene 366,936 hectáreas y con una altitud que va desde 2,800 hasta 600 msnm en Arequipa y Moquegua. Esta reserva sirve como un lugar para la preservación de especies en peligro de extinción como por ejemplo: vicuña, taruca,

parihuanas, guanaco, entre otros. La segunda es la reserva Nacional del sistema de islas, islotes y puntas guaneras (140,883 hectáreas), la cual tiene 22 islas e islotes y 11 puntas guaneras (Ministerio del Ambiente, 2013).

En cuanto a los niveles de pobreza de la región, se tiene a la provincia de General Sánchez Cerro con 7,421 habitantes (29.8%) , Ilo con 7,526 habitantes (11.8%) y Mariscal Nieto con 13,695 habitantes (18.8%). Asimismo, en los ingresos por trabajador el sector agrícola tiene el mayor porcentaje de trabajadores involucrados con un ingreso anual de S/.548; en contraste con la minería cuyos trabajadores son pocos pero cuentan con un mayor ingreso anual (S/229,258). En el tema de desigualdad Moquegua tiene un coeficiente de Gini de 0.30 siendo el distrito más desigual Ichuña con 0.34 (Gobierno Regional Moquegua, 2012).

En educación, la mayor parte de los indicadores de la región muestran un nivel significativamente superior al promedio nacional. En cobertura por ejemplo; Moquegua tiene una tasa de 82.2% para niños de 3 a 5 años, 100% en el caso de 6 a 11 años y 97.8% de 12 a 16 años (Gobierno Regional Moquegua, 2013). Posee los índices más bajos de insuficiencia en comprensión lectora (5%) y matemática (24%). Tiene la mayor tasa en asistencia escolar (92%) y el mayor ratio de alumnos por profesor (80) (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013). Asimismo, cuenta con 639 instituciones educativas donde laboran 3,400 docentes y en las cuales están matriculados 40,700 alumnos. (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014). En Educación superior, existen 10 institutos superiores tecnológicos (dos privados y ocho públicos) y cuatro universidades (una pública y tres privadas). Entre los institutos tecnológicos, el IST José Carlos Mariátegui tiene una cobertura del 40% de la población estudiantil y la universidad pública es la Universidad Nacional de Moquegua. En el 2013, la tasa de analfabetismo de la población mayor a 15 años fue de 4.7%, inferior al promedio nacional y menor en 4% a la tasa registrada en 2005. En este

mismo año, el 38% de la población tenía educación secundaria y el 33.7% educación superior; de este porcentaje el 16.4% tenía educación de nivel superior no universitario, 15.5% superior universitario y 1.8% postgrado (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).

Moquegua es la región con el PBI per cápita más alto del país (ver Figura 1), siendo en el 2014 de S/.47,564 según lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a), impulsado principalmente por los sectores de extracción de minerales, petróleo y gas; y manufactura, los cuales representan un 77.1% del total del PBI de la región. No obstante, del 2013 al 2014 la economía de Moquegua ha presentado un decrecimiento (Figura 2) debido principalmente a la caída en los sectores de electricidad, gas y agua con índices de -7.5% , -10.4% y -68% respectivamente (INEI, 2015b).

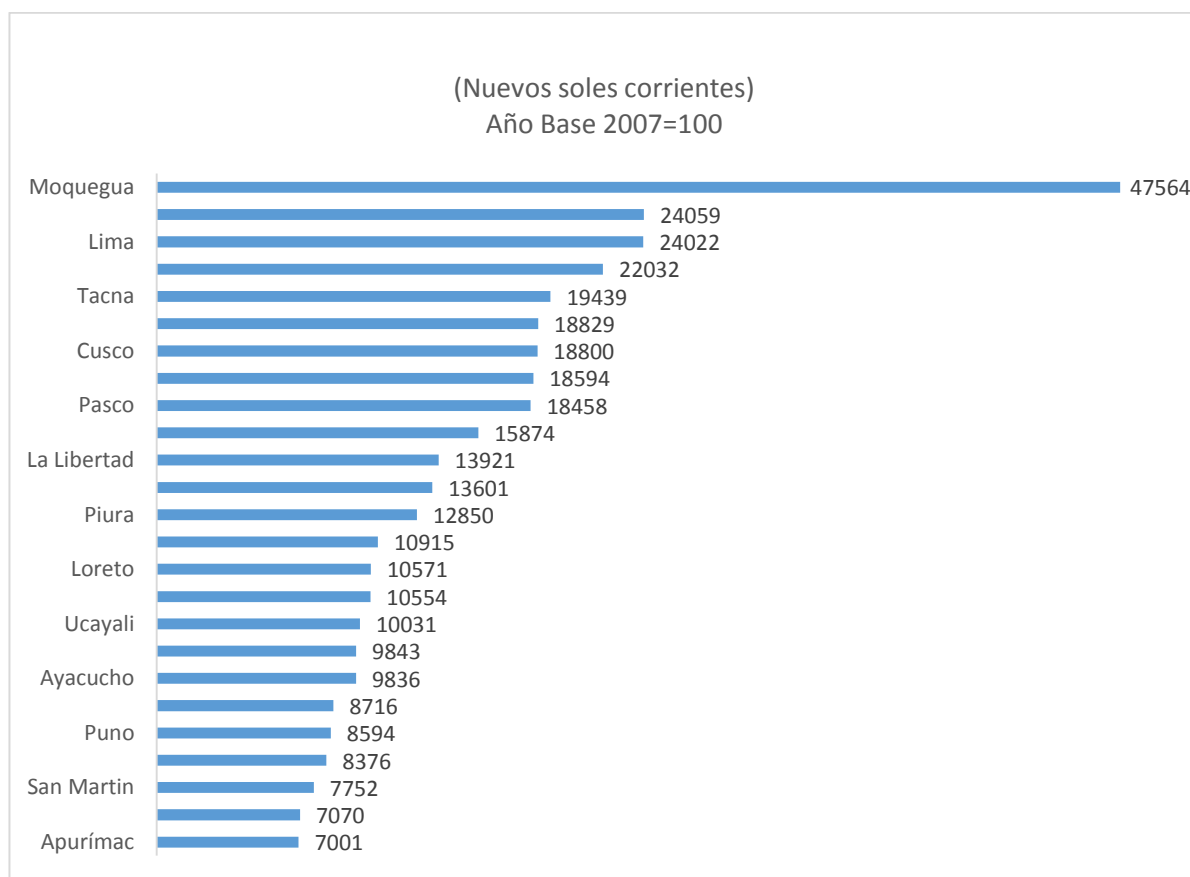


Figura 1. Producto Bruto Interno por habitante, según departamento, 2014. Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

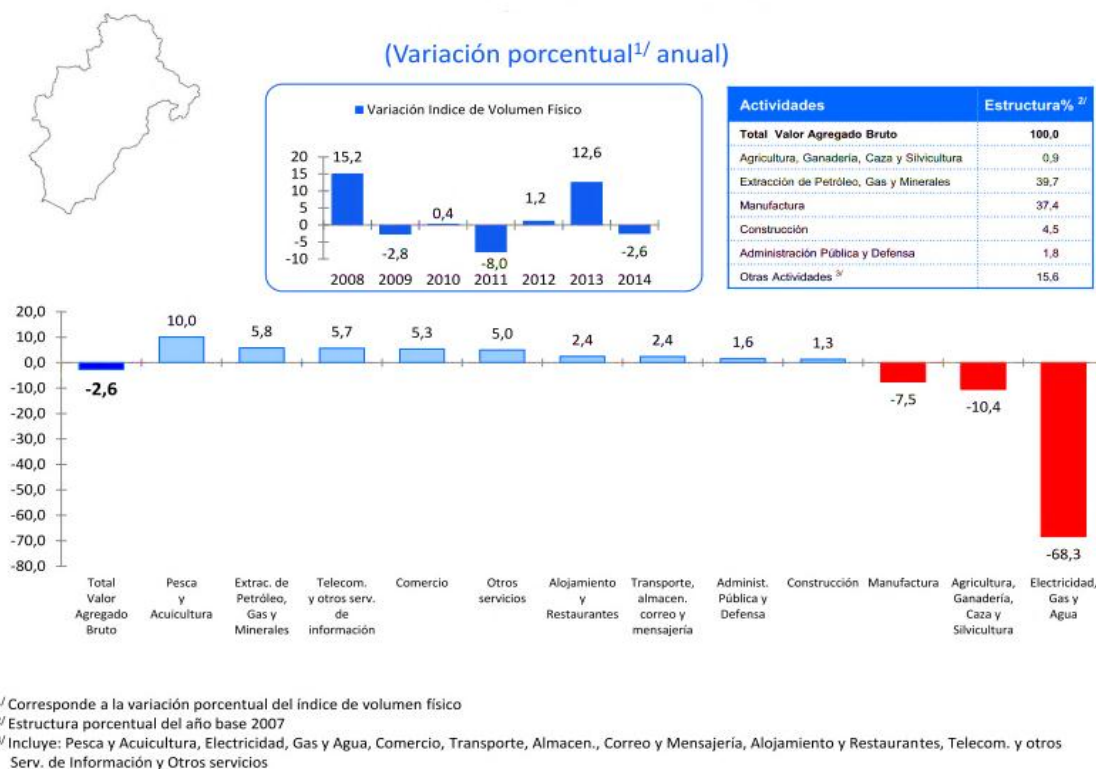


Figura 2. Moquegua: Valor agregado Bruto, 2014.

Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

Una de las principales fuentes de ingreso de la región es la minería. Durante el periodo 2001- 2012 representó el 23.1% del valor de la producción total de la región. Casi el 70% del territorio se encuentra en concesión minera (1.096 millones de hectáreas); pero sólo el 6% se encuentra en producción y el 1% en etapa de exploración; esta actividad cobra mayor relevancia en la región por su influencia en sectores como manufactura, servicios y construcción (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014). Del total de hectáreas en concesión el 12% pertenece a Ilo, el 52% a Mariscal Nieto y el 34% a General Sánchez Cerro; siendo los principales metales que se exportan el cobre, el oro, zinc, plata y plomo (Dirección Regional de Energía y Minas, 2015). Con relación a las inversiones se espera que estas asciendan a US\$ 4,475 millones concentradas en tres proyectos; entre los cuales está Quellaveco con una inversión de US\$ 3,300 millones (Ministerio de Energía y Minas [MEM], 2015).

El sector pesca representó únicamente el 1.6% de la producción total de la región entre los años 2002 y 2012; y en el año 2014 Moquegua representó el 3.7% de la actividad pesquera del país mostrando una contracción del 14.5% entre el 2007 y 2014 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). En la región se desarrolla tanto la pesca artesanal (trucha y ostras del pacífico) y la pesca industrial dedicada principalmente a la producción de la harina y el aceite de pescado. Los principales mercados de la harina de pescado fueron China, Alemania, Japón y Vietnam y para el caso de los productos congelados (productos empacados al vacío y congelados) China, Tailandia, España y Estados Unidos (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).

En la agricultura Moquegua tiene características favorables para la siembra de distintos productos, debido a los diferentes pisos ecológicos que posee en su territorio. De acuerdo al Plan Estratégico Agrario de la Región Moquegua elaborado por el Gobierno Regional Moquegua (2008) cuenta con una superficie agrícola total de 53,553.73 has. y una superficie no agrícola de 1'519,843.00 has; en el 2010, la superficie agrícola cosechada fue de 13,600 has; teniendo a la alfalfa con 10,127 ha (96% de la producción agrícola) como su principal producto. No obstante la elevada producción de alfalfa, este producto tiene el menor valor por kilo (S/. 0.23) comparado con productos más cotizados y rentables de la región como son la palta y la uva con S/. 3.26 y S/. 2.29 respectivamente (Gobierno Regional de Moquegua, 2012).

El recurso hídrico de la región está conformado por aguas escorrentías, aguas embalsadas, la laguna de Pasto Grande y aguas subterráneas. Uno de los principales proyectos es el de "Irrigación Lomas de Ilo", cuyo objetivo es habilitar 3,500 hectáreas de campo para la irrigación y recibirá agua del Proyecto Especial Regional Pasto Grande; con la finalidad de incrementar la oferta de productos de la zona y la frontera agrícola (Banco Central de Reserva del Perú, 2014). Por su ubicación Moquegua puede exportar mediante el

puerto de Ilo, al mercado asiático y europeo; y también al mercado brasileño utilizando la carretera interoceánica.

En relación al tema medioambiental y específicamente al tratamiento de aguas residuales sólo se procesan un 74.36% del total de aguas residuales de la región. En la Provincia de General Sanchez Cerro no existe ninguna planta de tratamiento de aguas residuales, en Ilo existe una planta que es administrada por la EPS Ilo y en Mariscal Nieto existen 3 plantas y 1 en construcción administradas por la EPS Moquegua, esta información se encuentra actualizada hasta el 1 de Julio del 2014 (Loose, 2015).

Los relaves mineros presentan un problema de contaminación real, sólo en el 2014 hubieron 7 incidentes según la información del Sistema Nacional de Información Ambiental. Este tipo de incidentes pueden tener repercusión en fuentes de agua que se utilizan para la población o para otros sectores como la agricultura. Por lo tanto es importante realizar un control y fiscalización de las empresas para evitar este tipo de contingencias en la región.

1.2 Conclusiones

La Región Moquegua cuenta con el PBI per cápita más alto del país (S/47,564) ; debido en gran medida a la relevancia de la actividad minera en la región. En relación a este sector el 70% del territorio de la región se encuentra en concesión, sin embargo, sólo el 6% se encuentra en producción. El gobierno regional debe destrabar los proyectos mineros (entre ellos Quellaveco) para que entren en etapa de ejecución y puedan generar ingresos y trabajo a la población.

A pesar de colindar con el mar, Moquegua no ha tenido un buen desarrollo en la pesca, la mayoría de su producción es en base a pescado crudo (no procesado). Entre el 2002 y 2012 la pesca artesanal e industrial aportó únicamente el 1.6% al PBI de la región. Moquegua cuenta con un gran potencial agrícola gracias a los pisos ecológicos y a la cantidad de terreno cosechable disponible 57,553.73 hectáreas, que no han sido explotados de

forma adecuada gastando esfuerzos en productos no rentables como la alfalfa con 10,127 hectáreas cultivadas que aportan poco o ningún valor a la economía de la región. Esta actividad es la que mayor cantidad de pobladores tiene involucrados y su impulso tendría un impacto importante en la calidad de vida de la población. Si bien el gobierno ha mostrado interés en mejorar este aspecto de la economía a través del proyecto Irrigación Lomas de Ilo, queda aún mucho por hacer si se quiere mejorar de manera sustancial la agricultura de la región.

En lo que respecta a educación han realizado avances importantes, actualmente se encuentran en mejor posición que la mayoría de regiones a nivel nacional. En el 2013 registró una tasa de analfabetismo de sólo 4.7%, para mayores de 15 años. Si bien hay un progreso en la educación es importante seguir manteniendo este impulso y enfoque a través de medidas efectivas que permitan seguir destacando a nivel nacional hasta alcanzar medidas óptimas de aprendizaje en este sector.



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

2.1 Antecedentes

En el presente capítulo se plantea la visión, misión, valores y código de ética de la región Moquegua. Y si bien, el Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014 del Gobierno Regional Moquegua (2011) estableció su visión señalando que “somos una región integrada con ciudadanos de sólida identidad, con una economía competitiva, articulada, que han logrado un desarrollo integral, equilibrado, equitativo y sostenible” (Gobierno Regional Moquegua, 2011, p.4). La misma no responde a la pregunta ¿qué se quiere llegar a ser como región?, omitiendo el enfoque estratégico de largo plazo que debe contener el enunciado propuesto como visión, que debe fijar una situación futura deseada como reto, que sirva de guía y motivación a todos sus miembros para el logro de la visión planteada. Asimismo, se debe atender otra interrogante ¿cuál es nuestro negocio? que responde a la misión, lo que debe hacer la región para tener éxito. Todo ello bajo ciertos valores y códigos de ética que rijan la actuación y conducta de sus integrantes, respectivamente (D’Alessio, 2013).

La visión que se ha trazado para Moquegua se enfoca en un plan de diversificación productiva, a través del desarrollo de actividades potenciales para la región como son el turismo y la agroexportación, contando con el soporte de una infraestructura moderna que permita una conexión óptima con el resto del país y con el mundo, a través de ejemplos concretos como la remodelación del puerto de Ilo, la construcción de terminales aéreas y mejoramiento de carreteras. Todo ello bajo un planeamiento de desarrollo sostenible de dichas actividades potenciales, con impacto positivo en la mejora de la calidad de vida de la población; en un marco ético y responsable de toda la comunidad vinculada.

2.2 Visión

La visión propuesta para la región Moquegua es: para el año 2025, ser la región más competitiva en el Perú, con una economía próspera y sostenible a través de un aparato

productivo diversificado, gracias al desarrollo de los sectores de turismo y agroindustria; contando además con una infraestructura acorde para su desarrollo; manteniendo la armonía con el medio ambiente y mejorando la calidad de vida de la población.

2.3 Misión

La misión propuesta para la región Moquegua es: Ser una región eficiente y productiva, que promueva la organización y promoción de actividades económicas potenciales como motor de desarrollo social, siendo responsable con el medio ambiente; asimismo promoviendo la participación de los sectores público y privado, y la población de la región, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales de manera sostenible, mejorando su calidad de vida.

2.4 Valores

Los lineamientos de acción que guiarán el desarrollo estratégico de la región se centrarán en los siguientes valores:

- Respeto: normas y leyes establecidas.
- Honestidad: actuando de manera justa en las actividades económicas.
- Justicia y Equidad: a la convicción y al compromiso del sector público y privado.
- Participación: medida en que los sectores públicos y privados manifiestan su opinión e interés.
- Transparencia: con el cumplimiento de la ley sin ocultar información.
- Eficacia y eficiencia: sostenibilidad y competitividad de las actividades económicas.
- Responsabilidad Social: respetando el medio ambiente y el patrimonio cultural e histórico.
- Competitividad: siendo eficientes en las diferentes actividades económicas.

2.5 Código de Ética

El código de ética de la región Moquegua tendrá los siguientes principios:

1. Fomentar la responsabilidad y la dedicación en sus tareas.
2. Eliminar la corrupción promoviendo la honestidad y la integridad.
3. Ser eficiente en los objetivos planteados optimizando los recursos.
4. Respetar y fomentar la generosidad.
5. Fomentar la responsabilidad social de forma sostenible.
6. Promover una buena cultura.

2.6 Conclusiones

La región Moquegua adolece de una visión que unifique esfuerzos hacia una imagen futura de la región; ya que tal como es planteada por el gobierno es simplemente un reflejo de lo que son actualmente. Por lo tanto la visión propuesta se presenta como una proyección al futuro, la cual consiste en liderar la competitividad regional en el Perú, con una economía próspera para el año 2025, de manera diversificada y sostenible principalmente en el sector de la agroexportación y en actividades como la industria y el turismo, siendo socialmente responsables, del mismo modo por su crecimiento en su infraestructura. Esta se logrará teniendo en consideración sus valores ya mencionados anteriormente. Asimismo la misión presentada para la región Moquegua va conforme a la visión presentada, también se indica en el capítulo los códigos de ética que ayudarán al cumplimiento de la visión y misión.

Capítulo III: Evaluación Externa

La región Moquegua es parte de una dinámica de desarrollo de la zona sur del país; sin embargo, para lograr el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo y la visión propuesta, es importante el análisis del entorno socio económico, industrial y tecnológico en el ámbito nacional e internacional; para determinar las amenazas y oportunidades de la región.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En la parte externa del proceso estratégico, como planteó Hartmann (1957/1983) existen tres aspectos fundamentales en el análisis tridimensional de las naciones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2013). A través de este análisis se identifica la influencia que tiene el país o países involucrados en la región Moquegua, materia del presente estudio.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Para detallar los intereses nacionales que permitan generar una matriz síntesis, se tomó como fuentes dos documentos: las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional y los ejes estratégicos – objetivos nacionales formulados en el Plan Bicentenario del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2015). Estos documentos están orientados a una acción estatal de largo plazo y enmarcan los derechos y obligaciones de las instituciones garantizando su alineamiento con el país.

El Acuerdo Nacional, es el diálogo permanente entre las organizaciones que tienen como misión el desarrollo del país como Estado y Nación, ha establecido cuatro ejes marco en los que busca generar las condiciones para una sociedad peruana en su pleno desarrollo; estos son: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. (Acuerdo Nacional, 2006). En el Apéndice A puede revisarse las metas que envuelven cada eje. Por su

parte, el CEPLAN constituye el centro para analizar y establecer el planeamiento país desde el Estado Peruano. Esta entidad, basada en los ejes del Acuerdo Nacional, junto a todo un proceso analítico estratégico, ha establecido como visión país al 2021 lo siguiente:

El Perú garantiza los derechos de sus ciudadanos, la inclusión social y la integración urbano-rural de su territorio, a través del fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, así como de una economía diversificada, altamente competitiva, intensiva en capital humano y tecnológico, que aprovecha sosteniblemente su diversidad biológica. (CEPLAN, 2015, p.69).

Basado en esta visión, se han establecido los objetivos rumbo al Bicentenario, los mismos que se muestran en la Tabla 1. Asimismo, dentro de su horizonte de desarrollo, el CEPLAN ha establecido el ingreso del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos como un hito importante a seguir en línea con la visión país. En el Apéndice B puede revisarse los indicadores clave de los objetivos estratégicos establecidos por CEPLAN. Según el análisis propuesto, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales del Perú en la Tabla 2.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional está vinculado a las características de fortaleza y debilidad de los países, distribuidos en siete ámbitos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. A continuación se revisa cada uno de ellos para el caso peruano.

Demográfico. Desde el ámbito de crecimiento poblacional, el Perú mantiene un aumento sostenido en las últimas décadas, luego de la explosión suscitada desde mediados del siglo pasado; con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.9% desde el año 1940 hasta 1960 y de 2.6% a 2.8% en las décadas del 60 al 80. Para 1993 retrocedió a 2% anual mientras que en 2007 tuvo un desempeño de 1.6%. De esta manera, la población peruana

pasó de poco más de 7'023,000 en los años 40 a 17'762,231 en la década del 80 y cerca de 28'220,000 habitantes en 2007 (Index Mundi, 2016).

Tabla 1

Matriz de Objetivos Establecidos para el Plan Bicentenario al 2021

Eje	Lineamiento de política al 2021	Prioridades al 2021
1.- Derechos humanos e inclusión social	Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos y la inclusión social, reduciendo las brechas de desigualdad y consolidando los mecanismos de participación política y ciudadana de todos los sectores de la población en un marco de respeto de la diversidad cultural.	1. Derechos humanos. 2. Inclusión social y programas sociales.
2.- Oportunidades y acceso a los servicios	Asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal.	1. Acceso a servicios de salud y educación de calidad. 2. Acceso a servicios de agua, saneamiento y electricidad.
3.- Estado y gobernabilidad	Promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos.	1. Seguridad ciudadana y orden interno. 2. Fortalecimiento de la democracia y del Estado de derecho.
4.- Economía diversificada, competitividad y empleo	Promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, intensiva en conocimiento científico y tecnológico, desarrollada, inclusiva, con capital humano competitivo, y que permita generar igualdad de oportunidades, empleo digno, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales; para así poder tener tasas de crecimiento sostenidas.	1. Crecimiento económico sostenido. 2. Diversificación productiva. 3. Productividad, exportaciones y calidad de empleo.
5.- Desarrollo territorial, infraestructura productiva y gobernabilidad	Lograr la cohesión territorial competitiva, sustentada en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales y las capacidades de la población, asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad.	1. Cohesión territorial competitiva. 2. Infraestructura de calidad.
6.- Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres	Promover el cambio hacia el crecimiento verde basado en la innovación, de modo que se favorezca el uso eficiente y sostenible de los servicios ecosistémicos, el logro de una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, la reducción de la pobreza y el aumento de la competitividad.	1. Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica 2. Ambiente saludable y gestión de recursos hídricos. 3. Riesgo de desastres y vulnerabilidad ante el cambio climático.

Nota. Adaptado de "Plan Perú al 2021," por CEPLAN (2015), p.24 (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>)

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales

Matriz de Intereses Nacionales					
Item	Intereses Nacionales	Intereses Nacionales Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1	Soberanía Nacional	Bolivia Chile Ecuador (C)			
2	Lucha contra el narcotráfico	Colombia Bolivia Brasil (O)			
3	Lucha contra el terrorismo	Colombia (O)			
4	Desarrollo energético		EEUU Europa Japón (O)	Colombia Chile Brasil (O)	

Nota. Intereses comunes (C) - Intereses opuestos (O)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013) ha proyectado que al 2021 la población llegará a cerca de 33'149,000 peruanos, con una tasa crecimiento promedio de 0.9%. Mientras que CEPLAN (2015) estima para el 2030 una población cercana a 36'449,000 de personas (ver Figura 3).

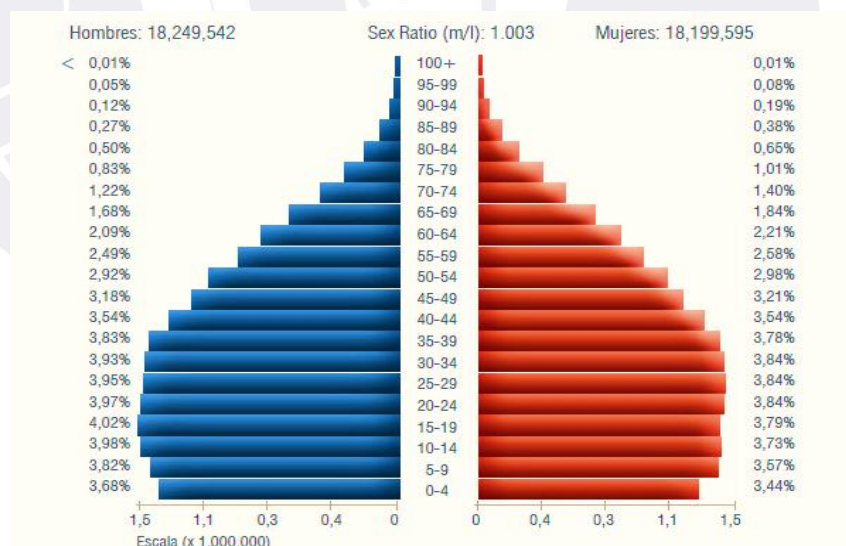


Figura 3. Población país proyectada por grupos de edad y sexo.

Tomado del "Plan Perú al 2021," por CEPLAN, 2015, p.87

(<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>).

Con relación a la Población Económicamente Activa del Perú; el INEI ha señalado que son alrededor de 16'223,000 peruanos (de 14 años a más) los que al 2012 formaron parte

de este segmento, mientras que para 2015 bordearía los 16'980,000 habitantes. En cuanto a las proyecciones de CEPLAN, la fuerza laboral para el 2016 llegará a los 17'300,000 millones de habitantes, y se incrementaría a 18'760,000 para el 2021, con una variación anual de 12.6% (CEPLAN, 2015).

Geográfico. Como señaló el Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005), con una extensión de 1'285,215 km², el Perú es el tercer país sudamericano más grande después de Brasil y Argentina, cuyo territorio consta de tres grandes regiones naturales: costa, sierra y selva. La costa comprende el 11% de la extensión nacional y siendo mayoritariamente desértica, se alimenta de 52 ríos con sus respectivos valles, mientras que en la sierra se tiene a la Cordillera de los Andes como principal hecho geográfico que configura su variación altitudinal (hasta los 6,700 msnm) y representa el 30% del espacio físico del país. En el caso de la selva, esta abarca el 59% del territorio y es la región natural menos poblada.

La ubicación centro occidental que el país tiene en el subcontinente sudamericano le brinda una serie de oportunidades y ventajas para el intercambio comercial, industrial y cultural con el resto de países vecinos, así como con el continente asiático. Como se señala en el Libro Blanco de la Defensa Nacional elaborado por el Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005), se trata de un país pivote y centro estratégico para las comunicaciones terrestres, ferroviarias, fluviales, marítimas y aéreas de esta parte de América. Por un lado, maneja una ubicación bioceánica gracias a la proyección del río Amazonas con la Cuenca del Atlántico y que viene explotándose a partir de la “Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana –IIRSA” con carreteras y rutas de conexión con Brasil. El eje del Amazonas conecta el norte peruano –Piura- con la zona oriental brasileña, pasando por el norte selvático nacional, mientras que en el sur se ha impulsado el eje Perú – Brasil – Bolivia cuyos ramales incluyen conexiones con las regiones Arequipa, Moquegua, Cusco, Puno y Madre de Dios. Por último, se ha gestado un eje interoceánico central que une Ilo y Mataraní

con estados sureños de Brasil; así como con Paraguay y Bolivia. Por otro lado, el Eje Andino conecta de manera terrestre y por dos vías longitudinales los diferentes países de la cordillera andina. Aquí se encuentra la carretera Panamericana con sus ramales de la Marginal de la Selva y la Longitudinal de la Sierra (MINDEF, 2005, pp.44-48).

Asimismo, la riqueza natural peruana destaca por convertirlo en uno de los 17 territorios nacionales de mega diversidad en el mundo, con casi 6,000 especies endémicas entre aves, anfibios, peces, mamíferos y reptiles. A continuación se muestra la distribución territorial según las eco regiones (ver Figura 4).



Figura 4. Superficie de ecorregiones del Perú, 2014.

Tomado del “Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por INEI, 2015c

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html).

Económico. Respecto a la dinámica económica, el PBI peruano ha logrado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, llegando a triplicar sus montos y el bienestar socioeconómico de los peruanos (ver Figura 5). En ese sentido, y como señaló CEPLAN (2015), las actividades primarias y exportadoras han jugado un rol importante en este

desarrollo económico; sin embargo, temas como la productividad y la distribución del ingreso tienen aún muchas deficiencias por subsanar, sobre todo desde el sector minero. Al respecto, CEPLAN (2015) detalló:

(...) al tener una canasta exportadora bastante concentrada en productos tradicionales, la caída y recuperación económica ha estado muy correlacionadas con la caída y recuperación de los términos de intercambio. El avance de productos tecnificados ha sido bajo. En 2010, las exportaciones peruanas continuaban teniendo, en promedio, el bajo nivel de sofisticación que tenían en 1972. (p.41)

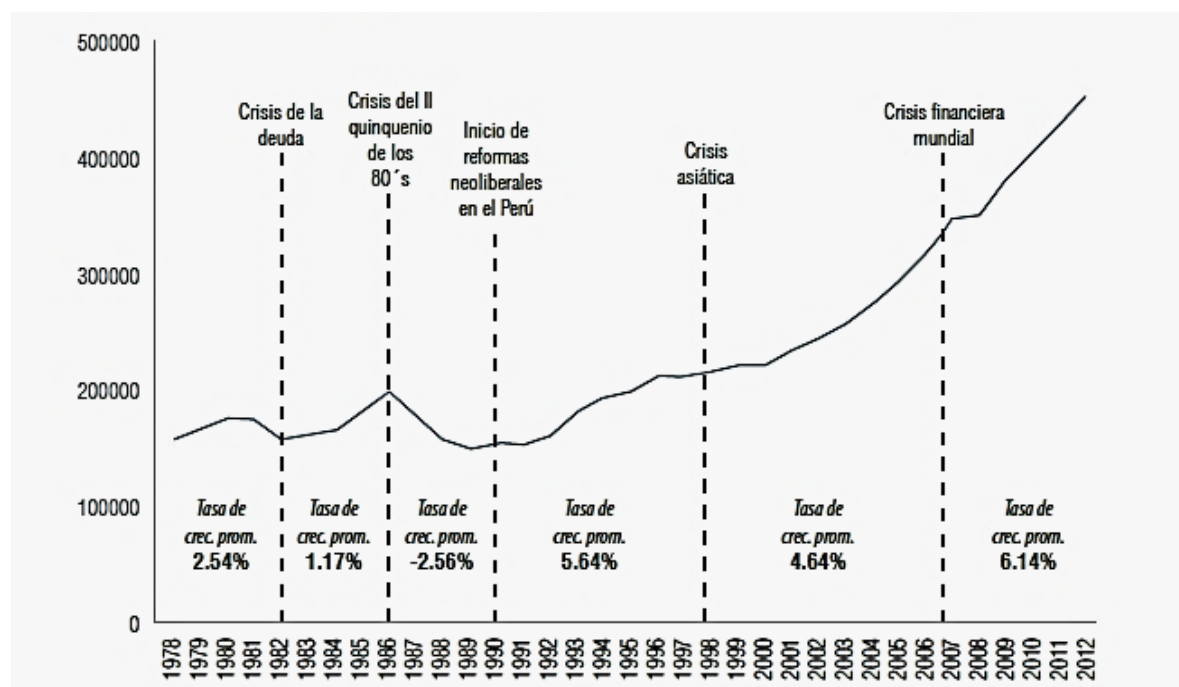


Figura 5. Evolución del PBI peruano (millones de nuevos soles de 2007) 1978-2012. Tomado de “Plan Perú al 2021,” por CEPLAN, 2015 (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>).

Ante ello surge el Plan Nacional de Diversificación Productiva como una guía de fomento a la mejora de la productividad, la regulación y la innovación en la economía y producción nacional. Este va acorde a las demandas de consumo y comercio del mundo globalizado, en un esquema de exportaciones con mayor valor agregado y que pase de la dependencia de los recursos naturales explotados a la de servicios y conocimiento exportable. En la Figura 6 se muestran los ejes que configuran este Plan.



Figura 6. Líneas de acción del plan nacional de diversificación productiva. Tomado de “Plan Perú al 2021,” por CEPLAN, 2015 (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>).

Las proyecciones del crecimiento del Producto Bruto Interno llegan a 960.52 mil millones de soles para el 2021 con una variación acumulada de 66.7% entre 2012 y 2021. Por su parte, el PBI per cápita pasaría de 14,245 soles en 2012 a 28,976 soles en la siguiente década, siendo una variación acumulada de 55%. En la Figura 7 se muestra el crecimiento PBI respecto a la dinámica de crecimiento en Sudamérica.

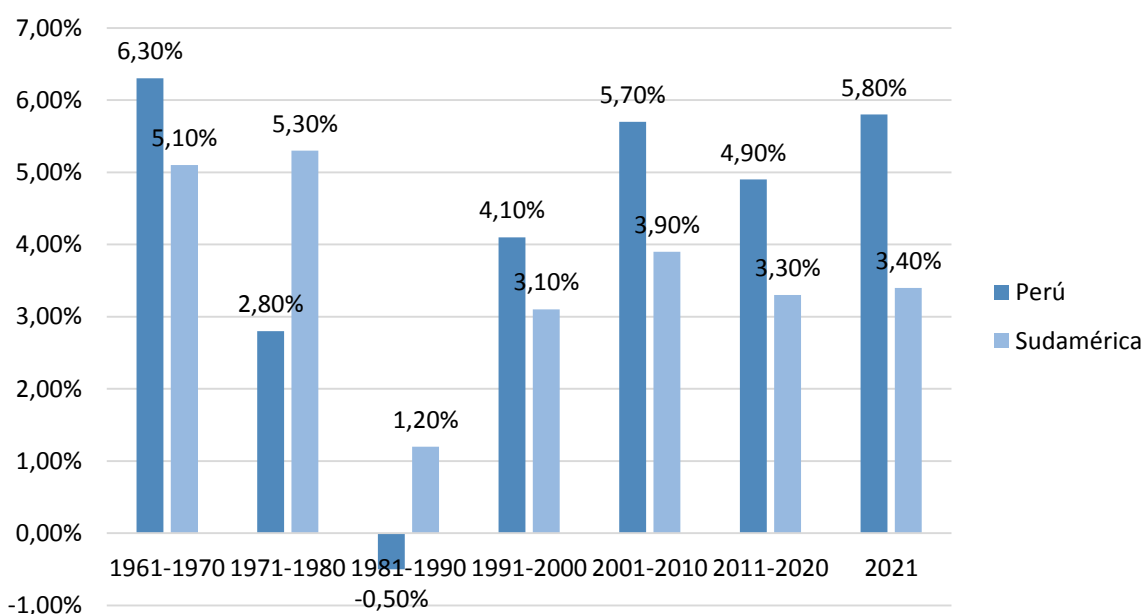


Figura 7. Crecimiento del PBI peruano (PPP, dólares del 2005), 1961-2021. Tomado de “Plan Perú al 2021,” por CEPLAN, 2015 (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>).

Tecnológico y científico. En este aspecto aún hay muchas debilidades por subsanar. En cuanto al acceso a internet y telecomunicaciones, el Perú ha logrado importantes avances en cobertura y uso, facilitados por las diferentes inversiones privadas de operadores, en infraestructura y conexión que desde el Estado se han concretado en los últimos años. Hacia el 2014 el 39.50% de hogares en el país cuenta con acceso a internet, el 31.30% a telefonía fija, mientras que casi un 91.40% tiene acceso pleno a la telefonía móvil (Hogares con acceso a servicios de telecomunicaciones, 2015). En cuanto al índice de competitividad global del Perú, este prácticamente se encuentra estancado entre pequeños avances y retrocesos. En la medición de ranking, los últimos reportes indicaron una caída importante (ver Tabla 3).

Tabla 3

Índice de Competitividad Global de las 10 Principales Economías Latinoamericanas

País	Ranking Global
Chile	35
Panamá	50
Costa Rica	52
México	57
Colombia	61
Perú	69
Uruguay	73
Brasil	75
Ecuador	76
Guatemala	78

Nota. Adaptado de “The 10 most competitive Latin América Economics, por World Economic Forum,” 2015 (<https://www.weforum.org/agenda/2015/09/the-10-most-competitive-countries-in-latin-america/>).

Sobre los indicadores puede revisarse en el Apéndice C donde constan: (a) desempeño económico, (b) eficiencia en los negocios, (c) eficiencia del gobierno, y (e) infraestructura. De esta manera, el Perú se mantiene en la sexta posición en Latinoamérica, destacándose los progresos alcanzados en Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala y Uruguay.

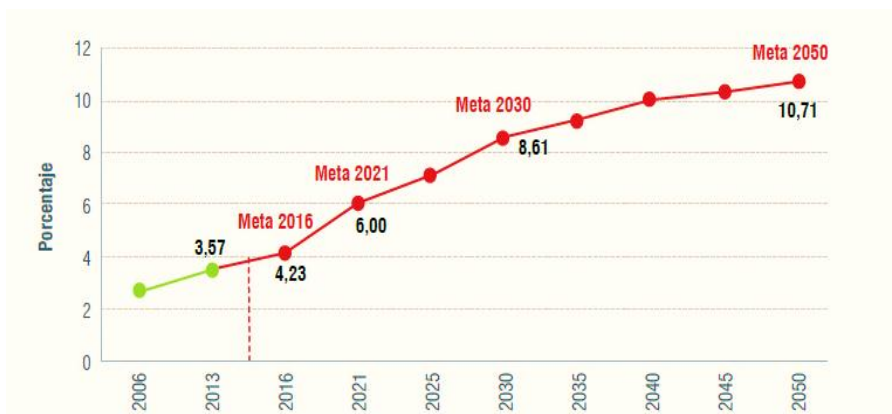


Figura 8. Evolución y proyecciones de exportaciones de alta tecnología 2006 - 2050. Tomado de “Plan Perú al 2021,” por CEPLAN, 2015 (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>).

A continuación, se muestra la brecha existente entre Perú y Chile respecto de los indicadores económico-industriales, que incluye el valor agregado de la industria y aspectos vinculados. Esta comparación es importante en tanto se ha planteado el ingreso a la OCDE como horizonte de mediano plazo para el Perú, siendo Chile un miembro pleno de esta organización:

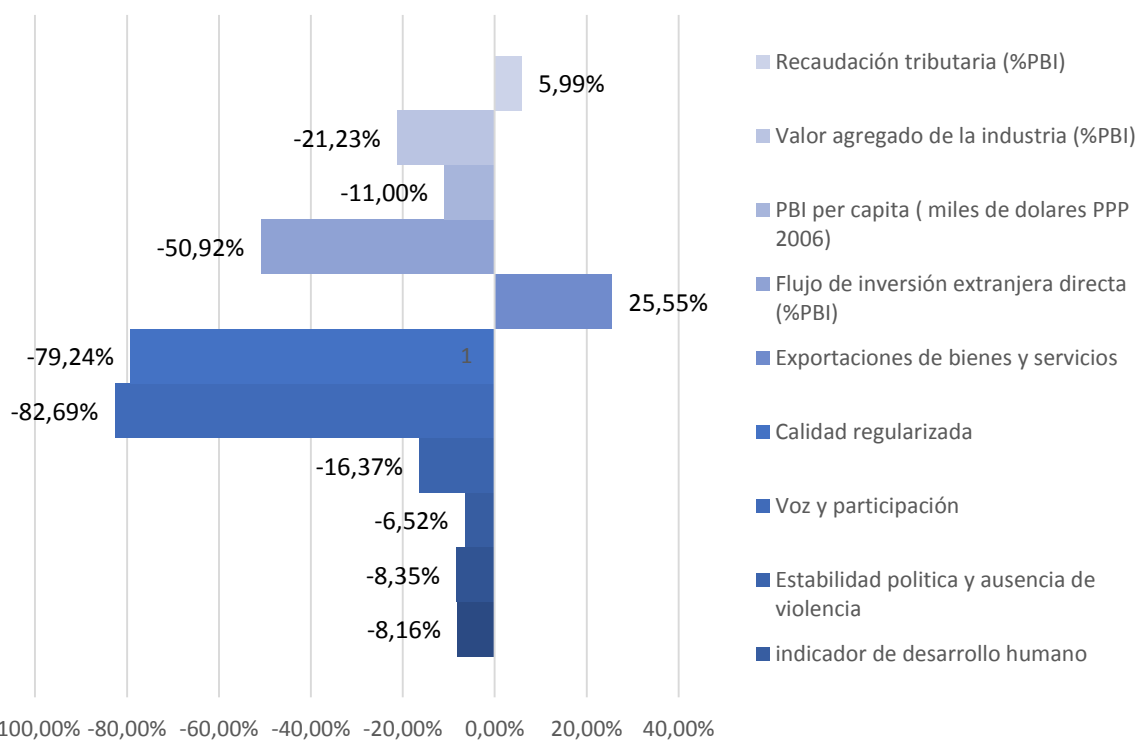


Figura 9. Brechas: Perú (2021) - Chile (2010). Tomado de “Plan Perú al 2021,” por CEPLAN, 2015 (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>).

Histórico, psicológico y sociológico. El patrimonio cultural peruano es una de las mayores fortalezas con las que cuenta el país de cara al presente y futuro, pues constituye la base del turismo receptivo e interno actual, además de sustentar su marca país e imagen internacional como país diverso y rico. La historia prehispánica, colonial y republicana también supone una riqueza de costumbres y legados que permiten un aprendizaje colectivo de tolerancia y unión de cara a objetivos futuros como nación.

Sin embargo, son muchas las tareas pendientes en cuanto a la erradicación de la discriminación, la desigualdad de oportunidades, corrupción e intolerancia de todo tipo. Señalando como ejemplo el caso de la desigualdad de oportunidades y género, nuestro país aún tiene un perfil sociológico machista. En este sentido, según el informe de seguimiento a los compromisos adquiridos en la plataforma de acción de Beijing, han habido avances en temas como documentación de las mujeres y niñas, aprobación del Plan Nacional de Derechos Humanos, la creación de la Comisión Nacional contra la Discriminación, entre otros. Sin embargo, aún quedan formas directas e indirectas de discriminación contra la mujer, la invisibilidad de la mujer afroperuana, limitación a la justicia entre otras (Mesa de Género de la Cooperación Internacional [MESAGEN], 2015).

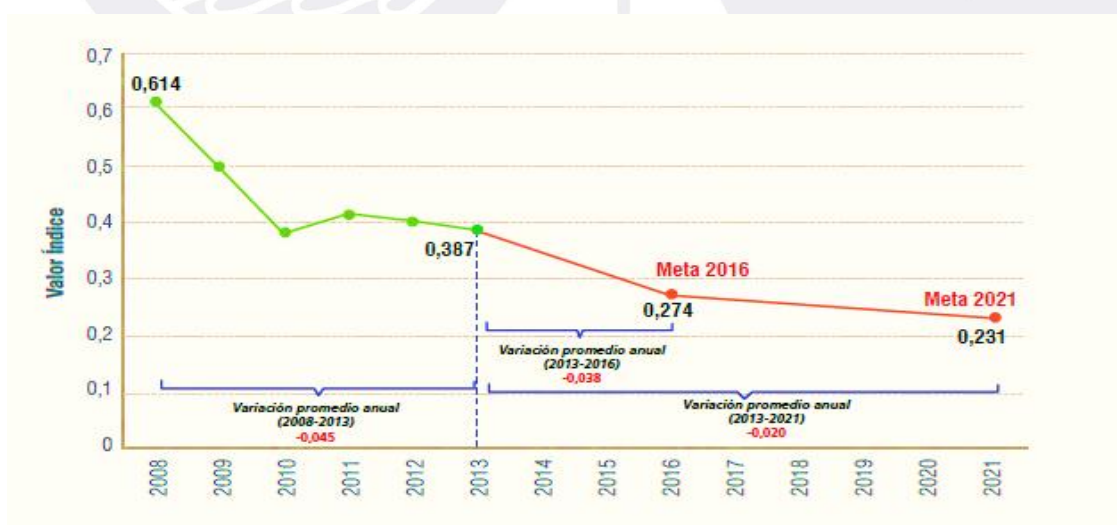


Figura 10. Evolución y proyecciones del índice de desigualdad de género, 2008-2021. Tomado de “Plan Perú al 2021,” por CEPLAN, 2015 (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>).

Organizacional y administrativo. Nuestro país se enmarca en un ejercicio político democrático de tipo republicano, basado en el libre mercado. El Estado peruano, garante de los derechos fundamentales de la nación, no ha logrado un avance significativo en su presencia como ente gobernador y protector del desarrollo inclusivo e integral. A pesar de los procesos de desconcentración y descentralización, la actuación del Poder Ejecutivo sigue entorpecida por la mala distribución de presupuestos, falta de capacidades en las entidades públicas y el ambiente de corrupción y clientelismo que en muchos aspectos continúa mermando la labor estatal. Todo ello a pesar de la bonanza económica que se ha venido experimentando.

Militar. Ha habido una mayor inversión en los últimos años para la remodelación, re equipamiento y renovación de los implementos y unidades de las fuerzas armadas, desde un enfoque de asistencia ante desastres naturales, ataque frontal contra el narcotráfico, minería ilegal, entre otros. El gasto militar se multiplicó por 12 en el último gobierno, pasando de 246 millones de soles a más de 3 mil millones en el 2015 (“Gasto Militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años,” 2016).

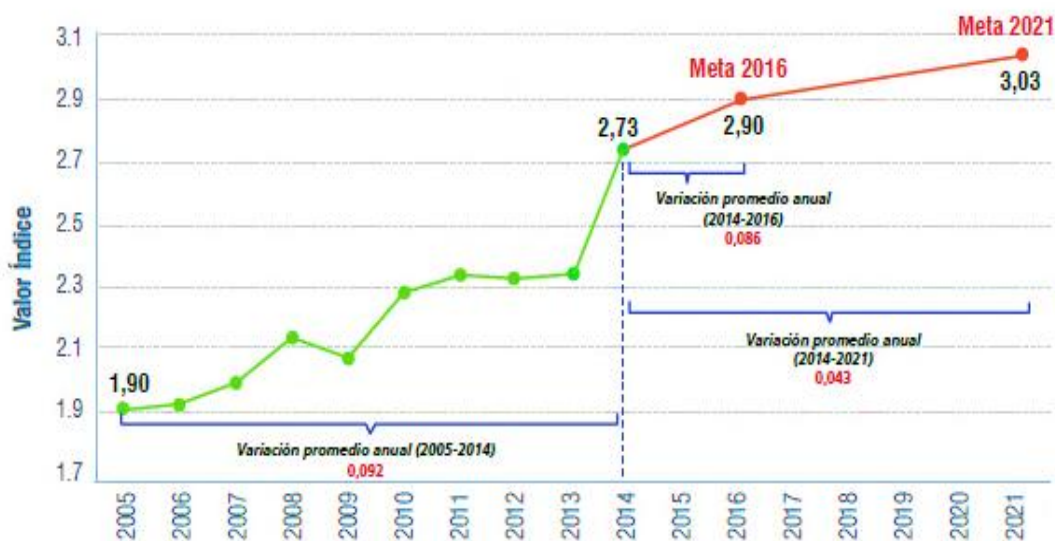


Figura 11. Evolución del índice de efectividad gubernamental.

Tomado de “Plan Perú al 2021,” por CEPLAN, 2015

(<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>)

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El Perú cuenta con una diversidad de acuerdos comerciales multilaterales que han logrado afianzar intereses comunes tanto con países cercanos, vecinos, estratégicos y lejanos. El comercio en el país es plenamente global y las industrias se encuentran en un proceso de internacionalización y diversificación territorial. Se viene promoviendo de manera constante los tratados y convenios que permiten facilitar el desarrollo del comercio en diferentes latitudes. Entre los principales acuerdos que se tienen están los tratados de libre comercio con Estados Unidos, China, Japón, Corea del Sur, México, Chile, entre otros. Recientemente se ha firmado además el acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) uno de los acuerdos más ambiciosos conformado por países de 3 continentes. El mercado potencial de este nuevo bloque es de 805 millones de habitantes con un PBI per cápita superior al de Perú a excepción de Vietnam (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016)

Lazos pasados y presentes. Históricamente se ha tenido relaciones de colonización con España. Posteriormente, naciones como la china, japonesa, alemana entre otras han establecido pequeñas colonias en diferentes zonas del país, bajo un esquema de libertad y protección de derechos. En la historia republicana se han suscitado diferentes conflictos armados y diplomáticos con países vecinos, como con Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, sin embargo, hace décadas se han abierto buenas relaciones bilaterales y de frontera con cada uno de ellos.

En el caso español, la inversión realizada en nuestro país por sus empresas alcanzó los 4 mil millones de euros, duplicándose entre 2010 y 2014. Entre los países con mayor inversión en el Perú está; además de España, Reino Unido y los Estados Unidos. Chile uno de los principales socios del país, tiene inversiones empresariales de más de 16 mil millones de dólares y mantiene un buen clima de negocios y confianza empresarial (Rajoy, 2015).

Contrabalance de los intereses. Las ventajas comparativas del país van desde su ubicación geográfica y geopolítica hasta las de tipo comercial y de servicios. En ese sentido, las alianzas estratégicas son claves para potenciar dichas fortalezas, lo que se ha venido realizando con naciones como Estados Unidos, China, Brasil, Chile y La Unión Europea. A través de una diplomacia efectiva en lineamientos de promoción comercial y de apertura de oportunidades de negocio. El Perú ha logrado concretar diferentes acuerdos multilaterales y también bilaterales; entre estos últimos destaca la culminación de la controversia limítrofe entre Perú y Chile, a través de la corte de la Haya.

En el caso brasileño-peruano, existe un alto interés por la complementariedad y unidad en infraestructura vial y de transporte, de cara al comercio transpacífico con Asia. Por su parte, Estados Unidos y la Unión Europea son importantes mercados para las exportaciones peruanas, a través de los grandes proyectos públicos y de consumo masivo.

Conservación de los enemigos. Los conflictos acaecidos con diferentes países en las últimas décadas no han imposibilitado el proceso de pacificación de las relaciones y de retomar la amistad bilateral. Entre los conflictos que han permanecido en la memoria histórica se encuentra de manera protagónica el vinculado con Chile, con quien no obstante, se mantiene un fluido diálogo diplomático y comercial. En el caso ecuatoriano peruano, es el conflicto armado más reciente que ha tenido el país, pero que logró un proceso de pacificación tan exitoso que se ha presentado como un modelo de retoma de relaciones y amistad fronteriza para el mundo.

Actualmente, el Perú no tiene ningún conflicto bélico ni de alta probabilidad con algún país en el globo. La diplomacia peruana en ese sentido siempre se ha mostrado como la mejor vía de solución de discrepancias, siendo respetada en el fuero internacional. Finalmente, la interconexión comercial y de intereses de desarrollo entre los diferentes países

sudamericanos y globales no dan pie a estimular o permitir guerras ni enfrentamientos violentos entre las naciones, buscando siempre el diálogo y la paz.

3.1.4 Influencia del análisis en la organización

La región Moquegua no es indiferente a los cambios que ocurren en su entorno, ya que hay factores del país que tienen influencia directa en ella. Ciertamente cada punto y variable tienen un matiz diferente con aspectos relacionados a ciertas partes del Perú. Dependerá de los líderes de cada región saber aprovechar las oportunidades que muestra el contexto a través de estrategias que lleven a una situación futura esperada.

Como oportunidad que se puede aprovechar está la recuperación del precio del cobre. Los contratos de futuros de cobre de Londres han variado muy poco este año, después de caídas constantes en los últimos periodos. No sólo de este metal, sino de manera general en las demás materias primas (Codelco prevé subida de precios de cobre, 2016). La región Moquegua tiene la oportunidad de aprovechar este incremento del precio del cobre en los proyectos que tiene en cartera; uno de los principales es Quellaveco debido a la importante inversión que representa en la región. Los sólidos indicadores macroeconómicos del país hace que sea un lugar atractivo para los inversionistas del exterior, más aún tomando en cuenta que en la región sudamericana países como Venezuela, Ecuador y Bolivia son países de alto riesgo debido a factores políticos, regulatorios, entre otros.

En lo que se refiere a las amenazas todavía hay cierta incertidumbre respecto a la economía mundial. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe; la recuperación económica es lenta debido a tres factores: (a) liberación comercial sin tener en cuenta distinciones entre los miembros, (b) impactos del cambio climático, y (c) la desigualdad en la distribución de la riqueza (Recuperación mundial, lenta por desequilibrios: Cepal, 2016). Esta lenta recuperación a nivel mundial complica las inversiones que se

realizan en el Perú y en la región Moquegua; ya que los inversores esperan que el panorama se encuentre más estable antes de tomar alguna decisión sobre sus capitales.

3.2 Análisis Competitivo de Perú

La competitividad de un país supone la capacidad que poseen sus industrias y servicios para continuar un proceso de innovación y mejoramiento continuo. Asimismo la competitividad empuja a las empresas de cada país a llegar a los objetivos y retos planteados. Es importante señalar que cada país se centra en ciertos aspectos para ser competitivo en relación a otros (Porter, 2009). Según el Informe Global de Competitividad del 2015 el Perú se ubicó en el puesto 69 de los 140 países analizados, manteniéndose en la mitad superior del ranking. En el caso chileno, se ubican en el puesto 35, mientras México está en el puesto 57 y Colombia en el puesto 61 (World Economic Forum, 2015b). El país ha venido retrocediendo sostenidamente en este indicador debido a los problemas estructurales del sistema educativo y del funcionamiento institucional (ver Tabla 4).

Tabla 4 Pilares del Índice Global de Competitividad 2014 y 2015

Pilares del Índice Global de Competitividad 2014 y 2015

Pilares	2015-2016		2014-2015		Variación
	Posición	Valor	Posición	Valor	
Instituciones	116	3.3	118	3.3	2
Infraestructura	89	3.5	88	3.5	-1
Entorno Macroeconómico	23	5.9	21	5.9	-2
Salud y educación Primaria	100	5.3	94	5.4	-6
Educación Superior y Capacitación	82	4.1	83	4.1	1
Eficiencia del mercado de Bienes	60	4.4	53	4.5	-7
Eficiencia del mercado Laboral	64	4.3	51	4.3	-13
Desarrollo del mercado financiero	30	4.5	40	4.5	10
Preparación tecnológica	88	3.4	92	3.3	4
Tamaño del mercado	48	4.4	43	4.5	-5
Sofisticación empresarial	81	3.8	72	3.9	-9
Innovación	116	2.8	117	2.8	1

Nota. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2015-2016,” por Centro de Desarrollo, 2015 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

Como señaló Porter (1991), el desarrollo nacional se crea y la competitividad es un factor clave en ese sentido. Debe conocer sus potencialidades y oportunidades para poder diversificarse y especializarse. Para ello, el autor ha estimado cuatro atributos por los que cada uno y en forma sistémica dotan el panorama de las ventajas competitivas: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

El país cuenta con factores de producción, recursos, infraestructura y otros bienes necesarios, manifestados en trabajo, tierra, recursos naturales y obras, que finalmente permiten y viabilizan la labor productiva y comercial (D'Alessio, 2013). En cuanto al capital humano, el Perú logró el puesto 61 de la lista realizada por el World Economic Forum [WEF] (2015c), siendo el séptimo en Latinoamérica (ver Tabla 5).

Tabla 5
Índice de Capital Humano 2015

Índice de Capital Humano 2015		
País	Puntaje	Puesto
Chile	71.80	45
Uruguay	71.18	47
Panamá	71.01	48
Argentina	71.01	49
Costa Rica	69.75	53te
México	68.50	58
Perú	68.13	61
Colombia	67.63	62
Trinidad y Tobago	67.10	67
El Salvador	66.89	70
Bolivia	66.46	73
Jamaica	65.95	74
Paraguay	65.68	75
Barbados	65.09	77
Brasil	64.60	78
Guyana	64.17	79
República Dominicana	62.79	81
Guatemala	61.34	86
Venezuela	60.65	90
Nicaragua	60.65	91
Honduras	58.93	96

Nota. Tomado de “Perú ocupó puesto 7 en ranking de capital humano en América Latina,” por WEF, 2015c. (<http://peru21.pe/economia/america-latina-peru-ocupo-puesto-7-ranking-capital-humano-2218850>)

Entre los indicadores que debe mejorar el Perú (ver Apéndice D) está la calidad de las escuelas primarias (puesto 118 de 124). Dentro los problemas de educación superior está el poder brindar mano de obra calificada y especializada en rubros como minería, tecnología y en la labor científica aplicada. Otro indicador con menor calificación es el déficit de infraestructura, en la de tipo vial, telecomunicaciones, abastecimiento de combustibles y energía (Vargas, 2014).

La variedad y abundancia de recursos naturales ha permitido que el crecimiento económico sostenido sea una realidad en las últimas dos décadas, apoyado principalmente por las materias primas y las industrias extractivas. Como hemos revisado anteriormente, el PBI nacional ha tenido porcentajes de avance entre el 3% y 8% en los últimos 20 años, gracias a la dinamización exportadora y el consumo interno tanto público como privado.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El crecimiento económico ha permitido un mayor poder adquisitivo y nuevas oportunidades y formas de consumo para los peruanos. Con un PBI per cápita que sigue en aumento sostenido, así como una serie de inversiones para consumo final, actualmente el consumidor peruano se ha diversificado y tiene nuevos segmentos y nichos. Asimismo, busca productos y servicios que satisfagan sus necesidades sin demandar mucho tiempo y esfuerzo, en una necesidad de lo instantáneo.

A estas características, también se añade la búsqueda del toque humano y el “crossover cultural” como la tendencia a incluir elementos culturales en los productos y servicios que busca. Todo ello desde diferentes canales de comunicación y distribución, de manera multicanal y en constante búsqueda de ofertas y promociones. Siguiendo la propuesta de Arellano Marketing, el perfil socioeconómico peruano basado en bloques adquisitivos A, B, C y D, debe dar paso a una revisión y análisis de los estilos de vida, ya que la sociedad peruana maneja unas características que son necesarias de tratar cuando se quiere estudiar y

desarrollar mercadotecnia respecto al consumo y a los consumidores. Estos estilos son: (a) sofisticado, (b) progresista, (c) moderna, (d) adaptado, (e) conservadora, y (f) austero (Arellano Marketing, 2014). La expansión de la clase media también es un factor importante en el país, pues casi la mitad de la población se encuentra en este segmento, según el Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. En la Figura 12 se muestra el crecimiento de la clase media peruana en los últimos años.

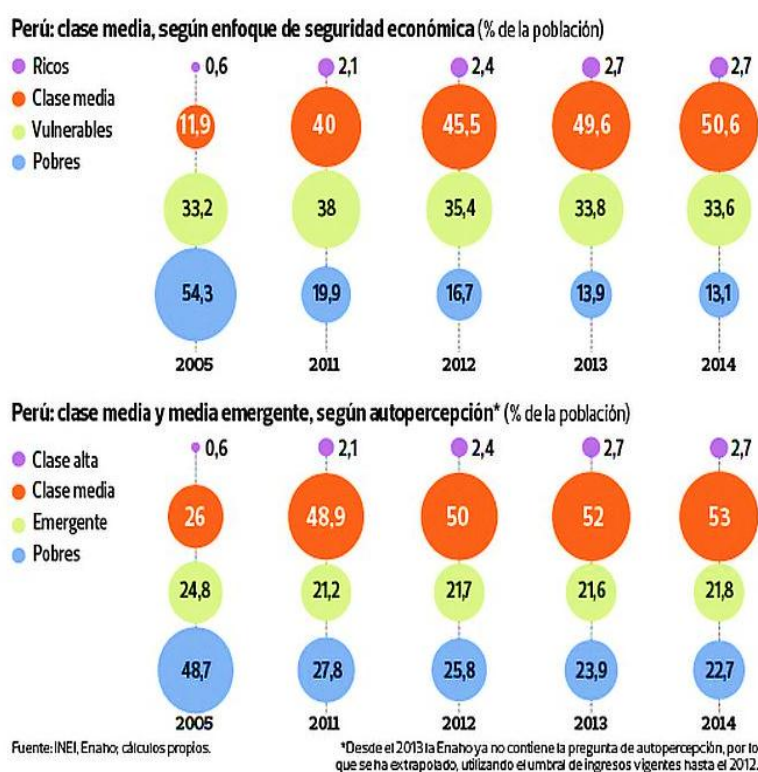


Figura 12. Evolución de la clase media en el Perú, 2005 – 2014.

Tomado de “Clase Media peruana casi se quintuplica en la última década,” por Jaramillo, 2015 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>).

En relación a los minerales, la demanda mundial de cobre depende principalmente de la demanda de China, esta última se ha pronosticado en 22 millones de toneladas para este año 2016 (similar al 2015). Otro factor importante del mineral es el precio, desde enero del 2015 el precio del cobre ha tenido mucha volatilidad, disminuyendo en el último año (“Cobre Retrocede,” 2016). Asimismo, según las proyecciones de la comisión chilena del cobre, habrá

un ligero incremento de la demanda de cobre refinado; impulsado principalmente por China, Europa, India y Estados Unidos (Rojas & Garay, 2016) (ver Figura 13).

Periodo enero 2015 – enero 2016 (*)

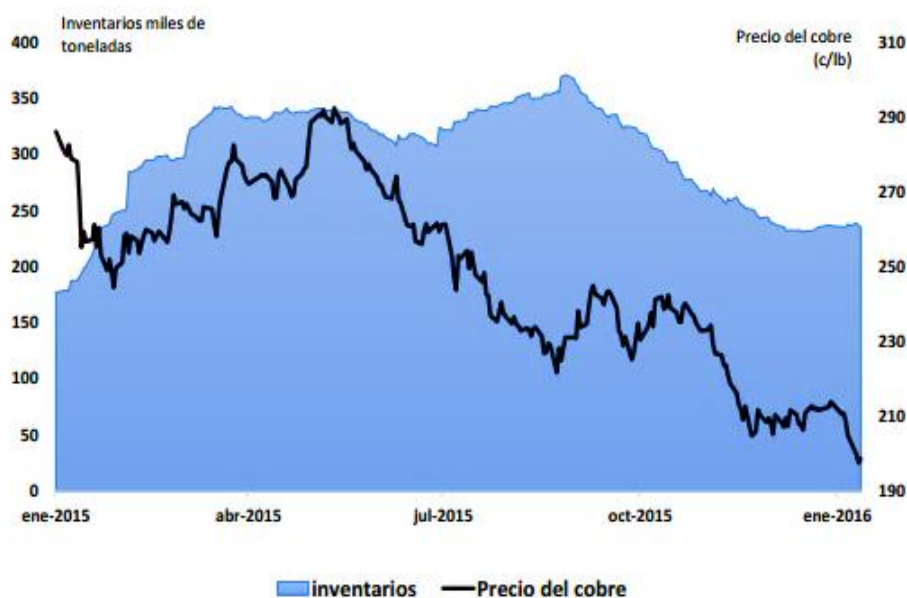


Figura 13. Inventarios en bolsas de metales y precio del cobre.

Tomado de “Informe de tendencias del mercado del cobre,” por Rojas y Garay, 2016. (http://www.cochilco.cl/archivos/Trimestral/20160127143042_Versi%C3%B3n%20final%20Informe%20de%20Tendencias%20enero%202016.pdf).

Respecto al oro, el precio se ha incrementado este último año (2016), aproximadamente en 23%. Los analistas creen que hay fundamentos para que en el 2017 aumente un poco más hasta los 1400 dólares por onza; debido a varios factores, uno de los principales es la inestabilidad actual de los mercados financieros y la caída del dólar (“La onza de oro supera los 1300 dólares, su precio más alto en 15 meses,” 2016).

Por el lado del turismo, Moquegua puede ofrecer varias alternativas al deporte de aventura. En el 2014, el 55% de los turistas extranjeros y el 7% de los turistas peruanos dedicaron parte de su tiempo a actividades relacionadas a este tipo (PROMPERU, 2015a). Asimismo, la región puede aprovechar el crecimiento del turismo gastronómico de la comida peruana, la cual ha sido reconocida como el Mejor Destino Culinario del Mundo por cuarto

año consecutivo (World Travel Awards, 2015), para promover sus tradicionales dulces como son: (a)zango de trigo, (b)alfajor de penco, (c) el guargüero entre otras. Estos dulces y sus recetas fueron plasmados por Sandra Plevisani y Rosario Olivas en su libro “Los dulces de Moquegua” el cual fue merecedor del galardón Gourmand World Cookbook Awards 2015 (El tesoro de Moquegua, sus dulces, 2015) .

En el mercado internacional de productos como la palta y la uva, también se detecta una oportunidad creciente para la región debido a su potencial productivo; no obstante, se evidencia un desarrollo incipiente de la actividad exportadora. Aprovechando los Tratados de Libre Comercio como los corredores económicos se pueden conectar las zonas potencialmente productivas de la región con los principales mercados nacionales y extranjeros (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

La principal variedad de palta comercial en el mundo es la Hass, en el Perú se siembra en la costa y selva. La época de cosecha en la costa es entre noviembre y diciembre; y la producción está enfocada al mercado exterior. La demanda de palta de Estados Unidos ha venido creciendo a tasas significativas durante los últimos años registrando en el 2012 la cifra récord de 502,5 mil toneladas, y en el 2013 se elevó a 571,8 mil toneladas (13,8% de crecimiento), proyectándose un crecimiento por encima del 22.3% para los años 2014 y 2015, explicado básicamente por el aumento del consumo en el mercado americano. Por su parte, desde el 2007 la Unión Europea se constituye en el segundo importador de palta del mundo, destacando los Países Bajos. Hasta el mes de junio del 2014 había acumulado un crecimiento de 18.3% respecto al mismo periodo del año 2013, y en términos de valor un 3.9% de incremento. Cabe destacar que Perú se reafirmó en el 2014, como el principal proveedor de paltas en este mercado. En el período enero - junio 2014 se exportó 23 mil toneladas (27,4% de participación) cifra superior en mil toneladas al período enero - junio del 2013 (Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, 2015).

De igual manera, las importaciones mundiales de uva de mesa han evolucionado positivamente, tanto en valor como en volumen. Entre los años 2009 y 2011 el valor de las importaciones mundiales se ha incrementado, desde 6,626 millones de dólares en el 2009 a 7,702 millones de dólares en 2011, con un crecimiento porcentual de 16.2% en dicho período. Estados Unidos también lidera las importaciones mundiales de uva de mesa de acuerdo al valor importado, y los Países Bajos se ubican en segundo lugar. Asimismo los países asiáticos en particular China, Hong Kong, Tailandia e Indonesia han duplicado el valor de sus importaciones de uva de mesa en dicho período (Bravo, 2013).

3.2.3 Estrategia, cultura y rivalidad de las regiones

Si bien el Perú ha disminuido su desempeño competitivo respecto a países vecinos, evidenciado principalmente en el índice global de competitividad del 2015, la puesta en marcha de alianzas estratégicas en lo comercial, privado y público, abre puertas para impulsar las mejoras necesarias en cuanto a fortalecimiento de capital humano, innovación en las industrias y valor agregado en los productos y servicios. Esto implica el mejoramiento constante de la actividad industrial, tecnológica y comercial de las regiones, de manera que sean éstas los nodos que aprovechen la demanda nacional e internacional. Bloques como la Alianza del Pacífico, Mercosur y ahora el Acuerdo de Asociación Transpacífico, implican oportunidades que pueden ser el motor del desarrollo económico y social.

Un ejemplo de aprovechamiento de este tipo de alianzas es la promoción del preciado pisco de la región; si bien las cantidades exportadas no se comparan con las de Lima o Ica, el pisco de Moquegua es demandado en mercados del exterior. Pisco Biondi y Jiménez son los de mayores niveles de exportación, el monto total de producción moqueguana supera los 70,000 litros anuales. Estados Unidos es uno de los principales destinos y se destaca como mercado potencial China (crecimiento de 62%) en este tipo de bebidas, debido al incremento de hábitos de consumo de bebidas alcohólicas premium. Asia representa en general una

buena oportunidad para el pisco ya que el consumo de alcohol es alto y por la gran cantidad de consumidores (Asociación de Exportadores [ADEX], 2015).

Aquí es preciso señalar la complementariedad de materias y productos que puede lograrse –y que viene lográndose- en la regiones sureñas apoyados por los corredores viales como la Interoceánica del Sur, el proyecto del Gaseoducto del Sur, la Exportación de Productos Bolivianos por los puertos peruanos –principalmente Ilo-. De esta manera, el clima de negocios y oportunidades da paso para que regiones como Moquegua puedan continuar su proceso de consolidación económica, diversificación y especialización, bajo un nutrido capital humano preparado y en un ambiente social y natural.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Estado como segundo gran inversionista se ha concentrado principalmente en la industria de la construcción, dejando de fomentar aquellos servicios y sectores proveedores que complementen a las industrias del país. Una forma de examinar que tan desarrollado está el sector industrial y las empresas que soportan estos sectores, es analizar el tipo de exportaciones que tenemos. A diciembre 2015, las exportaciones tradicionales representan el 64.96% del total exportado (INEI, 2015); esto muestra que somos un país que exporta principalmente productos con poco o ningún valor agregado y baja innovación. Una de las razones es que tenemos industrias poco desarrolladas; lo que se muestra finalmente una falta de estrategias para la articulación de las economías regionales que generen mayor valor agregado y competitividad en sus actividades.

3.2.5 Influencia del análisis competitivo del Perú

El país en la última década sobresalió frente a otros debido a su rápido crecimiento, su tasa de crecimiento del PBI fue en promedio de 5.9% cuando en el entorno era en promedio de 2.9% de crecimiento. En el contexto que se encuentra el país, existen políticas favorables y reformas estructurales que ayudaron a que se diera lugar un escenario donde hubo un

crecimiento constante con una inflación baja. Según el Banco Mundial (2016) con los resultados de este crecimiento se logró la reducción de los índices de pobreza desde un 55.6% hasta un 21.8% de la población entre 2005 y 2010; asimismo, para el 2014 se calculó que 221 mil personas dejaron de ser pobres y la pobreza extrema disminuyó de 15.8% al 4.1% en el mismo periodo. El país cuenta con oportunidades de crecimiento tanto en el sector agroindustrial, turismo y minería debido a la creciente demanda de productos y servicios; y pueden ser aprovechadas gracias al potencial de crecimiento; sin embargo, es necesario la promoción de los sectores de apoyo para estas industrias tales como el sector hotelero, manufactura y exportador para hacer más atractiva y competitiva a la región.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Bajo este análisis se detalla el ambiente sobre el que se maneja la región Moquegua a nivel país y global, de lo cual ya se ha venido dando algunos alcances, de esta manera se logra una mayor claridad del panorama de la región.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La conformación de los Gobiernos Regionales dio paso desde el 2002 a un proceso de descentralización política y de administración regional basado en delegación de competencias administrativas, normativas, presupuestarias y de planificación. Sin embargo, aún tienen muchos retos por delante. Es necesario examinar si corresponde crear nuevos entes ejecutores y también evaluar si las que actualmente vienen funcionando tienen capacidad de respuesta o si necesitan recomponerse en concordancia con las funciones de la competencia regional. La actual problemática es la real y cabal cesión de funciones con los respectivos recursos desde los diferentes ministerios del Poder Ejecutivo hacia los Gobiernos Regionales. Es necesaria una mayor dotación presupuestaria, logística y de capacitación para llevar a cabo la implementación de procesos y servicios públicos desde las regiones.

Existe un tema que atañe a todas estas fuerzas, es el de la corrupción. Varios gobiernos han tratado de combatirla ya que es una de las principales trabas que tienen que superar para poder lograr el desarrollo de las regiones. En la encuesta sobre percepciones de la corrupción elaborado por Ipsos Perú en el año 2015, un 46% considera la corrupción como uno de los principales problemas del país. Lo más preocupante es que 4 de cada 5 encuestados considera que la corrupción viene incrementándose en los últimos 5 años y esperan que esta aumente en los 5 próximos años. Asimismo el Poder Judicial, el Congreso de la República y la Policía Nacional son consideradas las instituciones más corruptas por parte de los encuestados (Ipsos & Proetica, 2015).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú ha logrado un crecimiento económico sostenido en las últimas décadas facilitado por un auge exportador basado en la industria extractiva, principalmente minería, unido a los altos precios que gozaron los commodities en todo este período, y el despliegue de inversión privada en grandes proyectos de extracción, infraestructura y comercio. El PBI per cápita, al año 2021 debería ser de US\$ 12,852, con paridad del poder adquisitivo a dólares constantes del año 2005 (CEPLAN, 2015), supone una tendencia favorable en cuanto al acceso de mayores servicios y productos para la población, el fomento de la inversión y consumo, así como el desarrollo de iniciativas en emprendimiento y finanzas. Ello ha ido de cerca con el aumento pausado de la Remuneración Mínima Vital, que hoy llega a los S/850.00 (“MEF descarta otro incremento del sueldo mínimo vital,” 2015). Con un valor de exportaciones en el 2015 de 33,246 millones de dólares (INEI, 2015d) pasaría a más de 93 mil millones de dólares corrientes en 2021 (CEPLAN, 2015), el crecimiento sigue manteniéndose sobre la base de la inversión privada, seguida de la pública y el consumo familiar interno.

En relación a la balanza comercial (Figura 14), se mantiene déficit en el 2014 y 2015. En el último año este aumentó debido a la caída de los precios de los minerales. Además de la menor exportación de productos textiles (menor exportación a países como Venezuela, Chile, Ecuador, Estados Unidos y China).

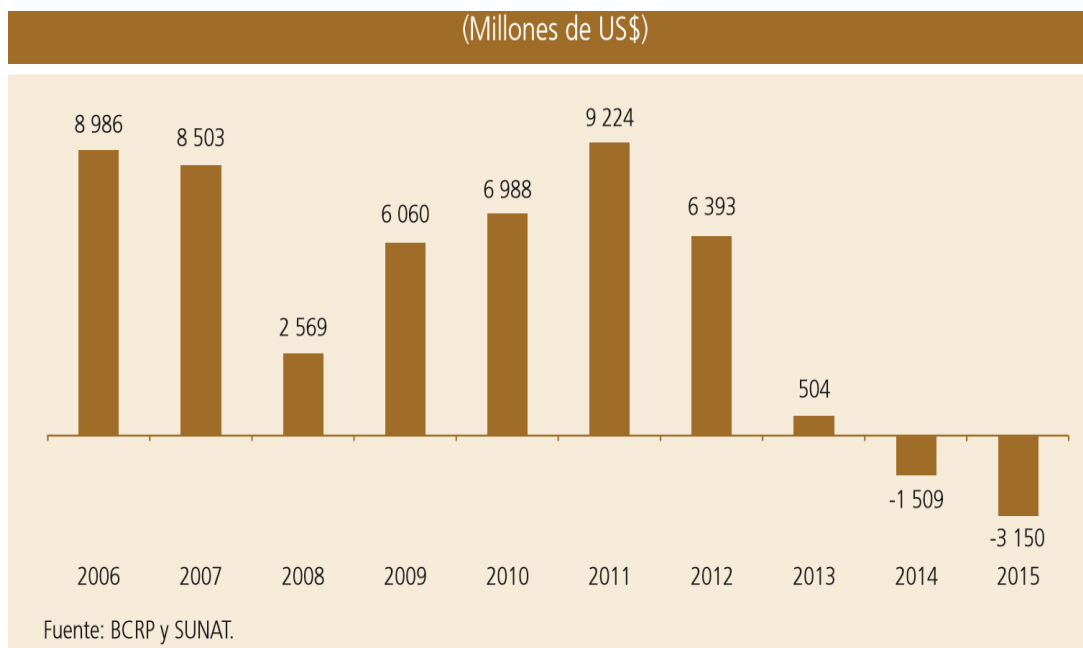


Figura 14. Balanza Comercial.

Tomado de “Memoria Banco Central de Reserva del Perú,” 2016.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015-2.pdf>).

Es importante cambiar el modelo exportador, el porcentaje de productos no tradicionales con mayor valor agregado debiera ser mayor que las exportaciones tradicionales. En el 2015 según datos del BCRP las exportaciones tradicionales representaron el 68.20% del total exportado, concentrado en minerales (oro, cobre y zinc), harina de pescado, café y petróleo crudo. El Perú es uno de los principales productores a nivel mundial de cobre, oro, plata, zinc, estaño, plomo y molibdeno; y durante varios años ha mantenido los primeros lugares de producción minera (ver Tabla 6). En el cobre, el primer productor a nivel mundial es Chile, luego sigue China y posteriormente Perú. En oro se ubica después de países como: China, Australia, Rusia, Estados Unidos y Canadá. En relación al zinc el Perú se encuentra después de China y Australia. En Plata sólo después de México. En plomo

después de China, Australia y Estados Unidos. Finalmente en molibdeno el Perú se ubica por debajo de China, Estados Unidos y Chile (Ministerio de Energía y Minas, 2016). En lo que respecta a las no tradicionales (ver Tabla 7), los rubros más importantes fueron: el agropecuario, textil, pesca, productos químicos y la sidero metalurgia.

Tabla 6

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera, 2015

PLACE OF PERU IN THE WORLDWIDE RANKING OF MINING PRODUCTION		
PRODUCTO / PRODUCT	LATINOAMÉRICA / LATIN AMERICA	MUNDO / WORLD
Zinc / Zinc	1	3
Estaño / Tin	1	4
Plomo / Lead	1	4
Oro / Gold	1	6
Cobre / Copper	2	3
Plata / Silver	2	2
Molibdeno / Molybdenum	2	4

Nota. Tomado de “Perú 2015: Anuario Minero,” por Ministerio de Energía y Minas – Dirección de Minería, 2015 (http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524)

Tabla 7
Exportaciones, Variaciones Porcentuales

Variaciones Porcentuales	Volumen			Precio		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
	EXPORTACIONES TRADICIONALES	-0.5	-3.2	5.7	-7.4	-9.4
Del cual:						
Harina de Pescado	-36.6	-0.6	-18.6	21.5	-1.5	5.8
Café	-10.1	-16.8	-12.8	-24.4	26.8	-6.9
Cobre	-0.8	0	22.4	-7.8	-9.7	-24.7
Oro	-0.6	12.1	6	-15.5	-10.3	-8.4
Zinc	6.9	4.4	4	-2.2	1.9	-3.6
Petroleo Crudo	-6.3	5.8	-44.3	-0.8	-12.8	-56.6
Derivados	14.3	3.5	-3.2	-4.7	-5.8	-45.4
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES	-0.8	6.2	-5.3	-0.4	-0.7	-1.8
Del cual:						
Agropecuarios	6.5	22.3	4.6	4.9	0.5	0.9
Pesqueros	-9.8	-12.4	-24.1	-24.1	6.6	-2.7
Textiles	-1.8	10.5	-23.4	-23.4	1.5	5.5
Químicos	-3.3	2.3	-4.8	-4.8	-1.9	-2.8
Sidero-metalurgicos y joyería	5.0	-12.3	8.5	8.5	-0.8	-13.3
Total	-4.1	-1	1.8	-5.7	-6.9	-14.9

Nota. Tomado de “Memoria,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015-2.pdf>).

En relación a las importaciones (ver Tabla 8), en el 2015 estas disminuyeron en 8.9% respecto al 2014. Hubo una disminución en los 3 rubros que conforman las importaciones; bienes de consumo, insumos y bienes de capital. En lo que respecta a bienes de consumo disminuyeron las importaciones de lácteos, soya y trigo.

Es importante mencionar que uno de nuestros productos bandera, como es el pisco, viene teniendo un crecimiento importante cada año. En el 2015 fue un año histórico en la producción de esta bebida, se llegó a los 9.5 millones de litros producidos. Creciendo un aproximado de 34% entre el 2011 y 2015. Asimismo la exportación de este producto tiene como destino países como: Estados Unidos, Chile, Australia, Holanda, Brasil; entre otros. (Produce: Producción de pisco marcó récord histórico en 2015, 2016).

Tabla 8

Importaciones, Variaciones Porcentuales

	Variaciones Porcentuales					
	Volumen			Precio		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
BIENES DE CONSUMO	5.6	0.4	-0.2	1.5	0.2	-1.0
Consumo no duradero	8.0	4.2	4.4	2.1	-0.7	-1.9
Consumo duradero	3.2	-3.4	-5.2	0.9	1.1	0.0
INSUMOS	3.1	-0.4	5.3	1.7	-3.3	-19.5
Principales alimentos	3.6	9.1	5.6	-1.9	-8.8	-15.7
Petróleo y derivados	10.6	-4.3	19.6	-3.1	-7.1	-45.9
Insumos Industriales	-0.7	0.0	1.0	-1.0	-0.3	-7.2
Del cual						
Plásticos	1.6	2.7	5.7	3.1	3.3	-19.6
Hierro y Acero	0.4	-0.7	10.9	-9.8	-2.7	-1.2
Textiles	2.3	4.3	5.8	-6.8	-0.1	-12.2
Papeles	-0.1	6.1	3.1	-1.8	-1.6	-3.7
Productos Químicos	0.1	0.9	9.5	0.0	-1.0	-12.4
Químicos Orgánicos	2.1	-6.4	14.7	-1.0	1.0	-15.7
BIENES DE CAPITAL	2.4	-5.5	-7.1	-0.1	0.0	0.1
Materiales de construcción	-3.0	-1.5	-0.2	-0.1	0.0	0.1
Resto 1/	3.1	-6.0	-7.9	-0.1	0.0	0.1
Total	3.8	-1.6	0.3	-0.5	1.5	-9.2

Nota. Tomado de "Memoria," por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015-2.pdf>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú tiene una población según INEI de 31´151,643 habitantes, con un índice de Desarrollo Humano de 0.734, sin embargo sigue por debajo del promedio general que es de 0,744. La edad promedio de escolaridad es de 9 años, un promedio de 13 años de educación y la esperanza de vida en el país es en promedio 75 años (Perú retrocedió una posición en índice de desarrollo humano, 2016).

Se tiene a nivel nacional, un fuerte potencial productivo gracias al bono demográfico, necesitándose una buena oferta de desarrollo del capital humano, oportunidades de trabajos calificados; así como los diferentes servicios para garantizar calidad de vida y menor tasa de dependencia en el futuro. Respecto a los logros de aprendizaje, ha habido una mejora constante como país pero manteniéndonos en las últimas posiciones de los rankings (ver Figura 15).

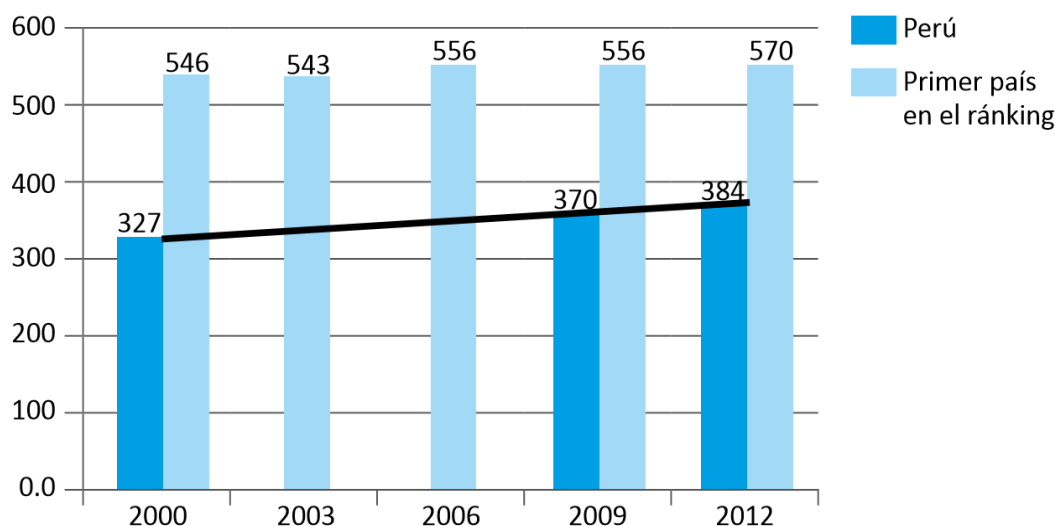


Figura 15. Puntajes promedio en comprensión lectora en segundo grado de primaria. Tomado de “La competencia lectora en el marco de Pisa 2015,” por Ministerio de educación del Perú, 2015 (http://recursos.perueduca.pe/sec/images/competencia_lectora_pisa_2015.pdf).

Sin embargo, las políticas impulsadas desde el Ministerio de Educación han permitido que se avance para la mejora del modelo educativo. En cuanto a salud se ha mejorado los

establecimientos médicos; sin embargo persiste el problema de asistencia óptima y presencia permanente de profesionales de la salud de diferentes ramas, imposibilitando una rápida y necesaria atención al paciente, además de labores de prevención (Figura 16).

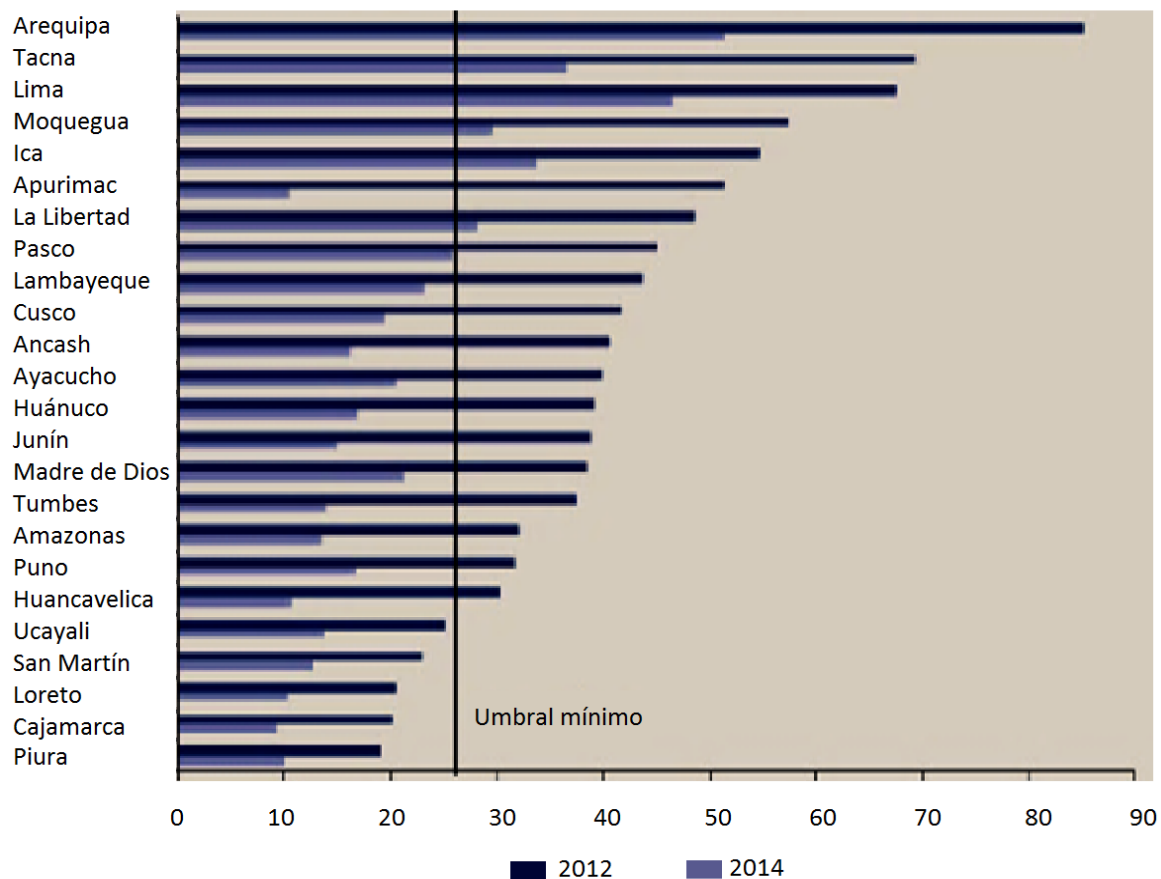


Figura 16. Recursos humanos en salud por regiones (por cada 10 mil habitantes) entre 2004 y 2012.

Tomado de “Informe Económico y Social de Moquegua,” Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/ies-moquegua-2014.pdf>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Existe un agudo déficit en cuanto a producción científica de calidad y de profesionales investigadores capaces de llevar a cabo innovación y desarrollo desde diferentes campos especializados de la ciencia y tecnología en nuestro país. Concytec ha señalado la necesidad de contar con fondos por 4 mil millones de soles para la formación de 17 mil científicos demandados de cara al bicentenario, de manera que le brinden soporte y sostenibilidad al crecimiento socio económico en el mediano y largo plazo (Orjeda, 2014).

En cuanto a mediciones de innovación y tecnología, en el índice Mundial de Innovación elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, el Perú se encuentra en el puesto 71 a nivel global y 9 en Latinoamérica y el Caribe, siendo liderado el ranking entre los países sudamericanos por Barbados y Chile (“El Perú subió dos puestos en ranking de innovación global,” 2015).

Actualmente se vienen impulsando diferentes fondos de apoyo a la formación de científicos e investigadores desde el Estado, acompañado de la ley que promueve la inversión privada en proyectos de innovación e investigación tecnológica. En el caso de Moquegua, la puesta en marcha de estudios tanto en minería como en actividades productivas regionales con potencial como la agroindustria, pesca y servicios permitiría su desarrollo acelerado, logrando así una mayor y mejor diversificación de la matriz económico productiva moqueguana. La introducción de nuevas tecnologías y mejoras en la capacidad de gestión de los productores de la zona, son proyectos que se deben implementar a fin de atender el creciente interés que toma el proceso exportador de los productores de la región. La disponibilidad de tecnologías agroindustriales eficientes permitirá homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos que finalmente se busca exportar al mercado internacional (Collantes, 2010).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Con el crecimiento de la población humana en un territorio, se comienza el uso de los recursos naturales y por consiguiente empieza el aumento de los residuos; produciendo un impacto en contra de las especies de este territorio y sobre generaciones humanas. Esto se debe al uso que la economía hace del ambiente natural (Alier, 2004); por tanto es importante primero conocer los recursos con los que cuenta el Perú.

El país tiene en su territorio una gran variedad de ecosistemas. En el estudio realizado por Antonio Brack en 1985 se reconoció la existencia de once ecorregiones : (a)

Bosque Seco Ecuatorial, (b) Bosque Tropical Amazónico, (c) Bosque Tropical del Pacífico, (d) Desierto Costanero del Pacífico, (e) Páramo, (f) Puna, (g) Sabana de Palmeras, (h) Selva Alta (Yungas), (i) Selva Baja, (j) Serranía Esteparia y (k) Mar Frío; y en el marino reconocidos: (a) en el medio continental, y (b) el Mar Frío de la Corriente Peruana (Humboldt) y el Mar Tropical (Las 11 ecorregiones del Perú propuestas por Antonio Brack, 2015). El Perú posee una inmensa variedad de sitios originarios, que a su vez mantiene nuestra abundante biodiversidad y son la base para el progreso de la población humana y de las acciones que aceptan su sustento; al mismo tiempo estos recursos favorecen el desarrollo económico de sectores como: (a) la energía, (b) la minería, (c) la extracción forestal o pesquera, (d) las actividades agropecuarias y (e) el turismo (Ministerio del Ambiente, 2016).

El constante crecimiento económico y las nuevas formas de utilización de los recursos están generando grandes cantidades de residuos en países que no tienen los sistemas y recursos para el apropiado tratamiento de los mismos, como ocurre normalmente en América Latina y el Caribe. Una gran parte de los residuos poseen valiosos recursos que se pueden volver a usar, pero al no reutilizarlos ocasionan grandes riesgos para el medio ambiente, así como para la población.

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], establecido en 1972, busca transversalizar medidas de adaptación a los cambios climáticos, en los que deben participar los gobiernos regionales, distritales, así como las asociaciones de comunidades y productores. Una de las áreas prioritarias de PNUMA es de los productos químicos y desechos, en el Perú en la ejecución del proyecto se ha seleccionado las micro cuencas de Santo Tomás (provincia de Chumbivilcas de la región Cusco) y Chalhuanhuacho (provincia de Cotabambas de la región Apurímac), con una población de aproximadamente 85,000 personas, casi enteramente rural. En este sentido, el PNUMA provee información necesaria y apoya el progreso y la concentración de políticas y marcos regulatorios,

proveyendo así la ejecución en la región de los distintos acuerdos internacionales sobre químicos y residuos. En el marco del Fondo para el Logro de los objetivos del milenio, el PNUMA participa en el Programa Conjunto Ordenación Adaptativa e Integrada de los Recursos Ambientales y Riesgos Climáticos en Micro Cuencas Altoandinas.

El PNUMA ejerce una labor de catalizador, defensor, educador y facilitador para incentivar el uso reflexivo y el desarrollo llevadero del medio ambiente global; los productos químicos forman parte de nuestra vida diaria. Muchos de ellos son fundamentales para el prosperidad humano y desempeñan una parte importante en todos los sectores económicos, no obstante, los productos químicos ponen en peligro el medio ambiente y a la población si es que no se realiza una tarea adecuada en su uso (Programa para las Naciones Unidas para el medio ambiente [PNUMA] & Oficina Regional para América Latina y el Caribe [ORPALC], 2016).

Los conflictos y desastres afectan siempre al medio ambiente con resultados negativos para la salud humana, los medios de vida y la seguridad. Los ecosistemas logran ser amortiguadores contra los resultados de los peligros naturales. El medio ambiente sufre los daños causados por los desastres de las sequías o incendios forestales, estos también afectan la degradación ambiental o cuando un accidente de alguna industria ocasiona una contaminación ambiental peligrosa. Los recursos naturales pueden ser la razón por la cual estallan los conflictos. Promover el uso compartido y armónico de los recursos naturales también puede ser una estrategia para reducir los conflictos locales y contribuir a una paz duradera (ProDiálogo, 2010).

A pesar de la cantidad de recursos y sistemas que posee el país, la distribución del territorio para su uso se ha realizado de forma inapropiada ocasionando varios problemas como: (a) la desarticulación territorial, (b) la exclusión de territorios de procesos de desarrollo, (c) la desigualdad en el acceso a servicios y equipamiento, (d) falta de

competitividad, (e) el incremento de la ocupación de zonas de alto riesgo de desastres y (f) la exclusión de territorios (Ministerio del Ambiente, 2016).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)

Luego de analizar los factores externos que influyen el desarrollo de la región, se desprende la Matriz de Evaluación de Factores Externos (ver Tabla 9), como un consolidado de seis oportunidades y seis amenazas que se constituyen en 12 factores determinantes de éxito para la región. Y de acuerdo a la ponderación que califica qué tan acertadas son las estrategias actuales para responder estos factores claves, el valor resultante obtenido es de 2.22 evidenciando que Moquegua no está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes, ni minimizando los efectos adversos de las amenazas externas.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Demanda creciente de Pisco en Estados Unidos y mercado potencial de China para exportación de bebidas alcohólicas Premium	0.13	2	0.26
2	Crecimiento de la demanda de palta Hass EEUU y EUROPA	0.12	1	0.12
3	Incremento demanda de deporte de aventura (con un crecimiento anual de 72%)	0.10	2	0.20
4	Demanda minerales	0.14	4	0.56
5	Disponibilidad de tecnologías agroindustriales eficientes	0.05	2	0.10
6	Incremento de flujo turistas y turismo gastronómico	0.10	2	0.20
Sub Total		0.64		1.44
Amenazas				
1	Barreras de entrada elevadas a mercados externos	0.06	1	0.06
2	Regiones con producción de minerales creciente	0.04	3	0.12
3	Gestión recurso hídrico	0.05	2	0.10
4	Conflictos sociales	0.08	3	0.24
5	Variación de precios internacionales de los metales	0.08	2	0.16
6	Corrupción	0.05	2	0.10
Sub Total		0.36		0.78
Total		1.00		2.22

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.115.

3.5 La Región Moquegua y sus Competidores

En los siguientes apartados se realiza un análisis sobre la dinámica actual de Moquegua y sus actividades económicas. En ese sentido, se parte del modelo desarrollado por Porter (2009) para identificar los siguientes factores: (a) amenaza de competidores actuales, (b) amenaza de nuevos competidores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los clientes, y (e) poder de negociación de los proveedores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La oferta comercial para las industrias claves en Moquegua es amplia; pues está interconectada, con empresas y corporaciones que operan en diferentes lugares del país, de manera que en general, hay un bajo poder de negociación de proveedores en cuanto a insumos y maquinarias. Sin embargo, en cuanto al capital humano y dada la necesidad de especialistas calificados en disciplinas como la petroquímica, minería e ingenierías de extracción, existe una debilidad fuerte en cuanto a obtenerla, y por tanto una mayor capacidad de negociación entre estos profesionales respecto a la empresas y las reclutadoras de talento. Conforme se potencie el ámbito educativo regional, podrá suplirse esta situación, generando incluso una ventaja competitiva frente a la necesidad que también tiene regiones del sur andino para captar este tipo de profesionales.

Respecto a inversiones que involucra y gestiona el Estado, mediante el mecanismo del Sistema Nacional de Inversión Pública y los diferentes mecanismos para impulsar proyectos de infraestructura, se puede señalar un bajo poder de negociación de los proveedores por la facilidad de convocatoria y los mecanismos de cotización que maneja el aparato público. Por último, es probable una alta capacidad de negociación de cara a ciertos insumos industriales y equipos importados para la manufactura y actividad minera, pues en general es mayor la dependencia del país a importar este tipo de productos ante la ausencia de proveedores locales.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Siguiendo la línea de adquisición vía Estado Peruano, el poder de negociación de este es alta en la medida de su cobertura para convocar cotizaciones y expresiones de interés en proyectos tanto de corto, mediano y largo impacto, o de presupuestos pequeños como de gran envergadura. De lo último se puede citar la serie de licitaciones para obras de infraestructura y telecomunicaciones que han venido cerrándose exitosamente con escala nacional, ya sea en carreteras como en redes de fibra óptica, telefonía, entre otros.

Respecto a los compradores de tipo residentes, se puede concluir que cuentan con un poder negociación alto, debido que cuentan con una oferta comercial y de servicios, que satisfacen sus necesidades, es elevada y variada en ciertos sectores como el inmobiliario y de servicios. En Moquegua, la oferta de comercio y servicios aún no llega a una performance óptima, por lo que Arequipa y Tacna se convierten en sus naturales proveedores. En el caso de los inversionistas, tienen también variedad para poder acceder a proyectos en los cuales participar, tanto públicos como privados; en ese sentido, su poder de negociación es alto, encontrando condiciones ventajosas para invertir en la mayoría de casos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Si bien Moquegua tiene una variedad de recursos para la extracción minera que además permite el desarrollo de la manufactura relacionada, la oferta de servicios especializados, capacidad formativa y educativa, servicios de salud y promoción exportadora, es muy débil. Regiones como Arequipa o Tacna tienen mejor desarrollo en estos aspectos. Ello supone la necesidad de generar estrategias tanto competitivas como diferenciadoras de la oferta que la región Moquegua pueda brindar y que incluso sea un complemento clave de lo que las regiones vecinas brindan.

Su clima proclive a la inversión privada y su geografía estratégica para el contacto y exportación con Brasil y Bolivia en el sur, le dotan de una oportunidad de la que puede partir

en cuanto a dicha diferenciación; pero esto debe lograrse primero en su sector clave de dinamismo económico y social que es el minero, para sobre ello partir y en paralelo impulsar los otros sectores mermados; ya que de otro modo existen regiones con la misma matriz productiva que aprovecharán mejor las oportunidades. Un punto importante es la infraestructura de transporte que todavía le dota de fuertes desventajas, como es el caso del aeropuerto; este debe ser un primer proyecto priorizado para lograr tanto el transporte de pasajeros como mercancías por esta vía, optimizando recursos y generando un impacto positivo en los servicios que giran alrededor de la aviación, sus clientes y sus proveedores.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La demarcación territorial actual juega un papel importante en la dinámica económica de Moquegua que es ciertamente improbable que cambie. Más bien, la estrategia de macroregiones puede brindarle un conjunto de beneficios que consolidarían su oferta productiva. Pero ello supone todo un proceso que no es visible sino hasta un mediano plazo. En todo caso, la conformación de distritos o regiones nuevas es casi imposible y con ello la amenaza de los entrantes es baja.

A nivel de sectores industriales, en el caso de la minería no habría una fuerte amenaza de entrantes pues los productos mineros que genera Moquegua tienen una considerable demanda que no se termina con el ingreso de nuevas empresas; sin embargo, en el sector agroindustrial, puede producirse una mejora en la competitividad en las regiones vecinas que imposibiliten el crecimiento de dicha actividad en Moquegua, de manera que continuaría en los niveles actuales.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La competitividad y productividad de Moquegua es una de las más altas del país, de manera que su capacidad de acelerar el proceso de consolidación de su actividad económica y desarrollo social es importante; sin embargo, regiones como Arequipa y Lima lo siguen muy

de cerca y en general todas las regiones están en franca búsqueda de los recursos para generar bienestar en su población y territorio. De ahí que la competencia es interregional, tanto a nivel de grandes productos exportables y de consumo como en el caso de captar inversiones y financiamiento externo o público.

Las industrias también se encuentran en un proceso constante de competencia. Pero, en el caso minero, la gama de demanda y oferta no llega a plantear una voracidad sino la opción de poder generar comercio y ventas de forma constante y equilibrada entre los diferentes jugadores del sector. Sin embargo, no se refleja en cuanto al consumo masivo donde la competencia puede ser más aguda; pero, este no es el caso de Moquegua y en parte por el bono demográfico, la mayor capacidad adquisitiva y de su alto PBI per cápita; los cuales permiten plantear un potencial considerable para inversiones en consumo masivo, retail y servicios para el cliente final e intermediario. En relación a la calidad de vida de los ciudadanos, Moquegua parece estar aún detrás de la oferta que brinda Arequipa e incluso Cusco, por tanto debe generar las condiciones urbanas, ambientales y socioeconómicas para retener a su población, más aún a su talento y capital humano especializado.

3.6 Moquegua y sus referentes

El perfil de la región Moquegua plantea una revisión de referentes a nivel nacional, sustentado básicamente en la riqueza de sus recursos naturales y el aprovechamiento que se viene desarrollando de ellos, logrando un índice de competitividad y productividad altos en el país. En ese sentido, como principales referencias nacionales podemos mencionar la región Lima y la región Arequipa, basados en la diversificación de su economía y la calidad de vida y condiciones de inversión que han venido logrando y consolidando.

En el caso arequipeño, además de su performance minera e industrial, el sector agroindustrial es un factor importante no sólo a nivel de captación de ingresos y desarrollo productivo – comercial, sino también por la mejora de la mano de obra, sus industrias

relacionadas al tema exportador, y el fomento del empleo pleno a lo largo de la región sureña (“Cinco Regiones tienen mayor potencial para pleno empleo al mediano plazo,” 2016). Por su parte, el desarrollo de servicios financieros, logísticos, industriales y comerciales de la región Lima son también un factor importante a tener en cuenta para el potenciamiento de Moquegua y su dinámica socioeconómica.

El clima de inversiones, emprendimiento, innovación y educación de calidad consolidan una calidad de vida y bienestar que todavía es ausente en Moquegua a pesar de sus avances educativos y sociales. Finalmente, la región Tacna se muestra como un referente en el manejo logístico y de gestión de las exportaciones, gracias a la serie de inversiones y privatizaciones hechas en ella y su sector, junto al manejo y crecimiento de la infraestructura marítima y portuaria que le acompaña. En el contexto internacional se tiene a Antofagasta en Chile, la cual en el 2014 lideró el ICORE en Chile en la dimensión de gestión empresa y calidad de empleo y segundo puesto en infraestructura y capacidad con un entorno económico favorable. Sin embargo, al igual que Moquegua tiene una alta dependencia de la minería (cobre y litio) la cual aporta más del 60% del PBI de Chile. Cuenta con un puerto funcional y su agricultura es de consumo. (Centro de Estudios en Economía y Negocios (CEEN), 2013).

3.7 Matriz de Perfil Competitivo y Matriz de Perfil de Referencia

En la Tabla 10 se muestra la Matriz de Perfil Competitivo y en la Tabla 11 la Matriz de Perfil de Referencia. En la Matriz del Perfil Competitivo se ha comparado con Tacna, Arequipa y Lima; debido que estas regiones compiten directamente con Moquegua y están en la misma zona (centro y sur del país). En la Matriz del Perfil Referencial se eligió a Lima y Bahía, debido que tienen recursos similares a Moquegua y han logrado un desarrollo importante en sus regiones.

Tabla 10

Matriz de Perfil Competitivo de la Región Moquegua

Factores Clave de Éxito	Peso	Moquegua		Tacna		Arequipa		Lima	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Generación de actividades agroindustriales pisco	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24
2 Generación de actividades agroindustriales palta Hass	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48
3 Infraestructura de transporte para exportación	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
4 Generación de proyectos de uso eficiente del agua	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
5 Inversión por canon minero en agricultura	0.17	3	0.51	2	0.34	3	0.51	3	0.51
6 Condiciones favorables para inversión	0.15	4	0.6	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7 Desarrollo de circuitos turísticos de deporte de aventura	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
8 Producción minerales	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36	3	0.36
Total	1		2.27		1.94		2.73		3.25

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.136

Tabla 11 *Matriz de Perfil Referencial de la Región Moquegua**Matriz de Perfil Referencial de la Región Moquegua*

Factores Clave de Éxito	Peso	Moquegua		Lima		Bahia (Brasil)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Generación de actividades agroindustriales pisco	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
2 Generación de actividades agroindustriales palta	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
3 Infraestructura de transporte para exportación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
4 Generación de proyectos de uso eficiente del agua	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
5 Inversión por canon minero en agricultura	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51
6 Condiciones favorables para inversión	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7 Desarrollo de circuitos turísticos de deporte de aventura	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
8 Producción minerales	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Total	1.00		2.27		3.25		3.25

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.151

3.8 Conclusiones

La región Moquegua es líder en los sectores de minería y manufactura, en el análisis externo se observa que el crecimiento de la demanda de minerales como cobre y plata en China es beneficioso para la región, no obstante se debe dar facilidades a los proyectos mineros que están estancados. En lo que respecta a la agricultura se observa un crecimiento en la demanda de la palta Hass en los Estados Unidos y Europa; asimismo del pisco en el mercado de Estados Unidos teniendo además un mercado potencial en China, por lo que se debe mejorar y potenciar este sector.

La estabilidad económica y políticas son favorables para la inversión en los diferentes sectores, en el caso del turismo que ha ido en aumento en los últimos años, más aun en el de deporte de aventura y en el gastronómico. En la matriz MEFE se aprecia que se debe aprovechar el incremento del flujo de turistas en relación a la gastronomía, el incremento de la demanda en minerales y el aprovechamiento de las tecnologías agroindustriales eficientes. La matriz MPC compara a la región Moquegua con otras regiones y demuestra una situación alentadora.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT permite mostrar la situación actual de la región de Moquegua y de los recursos con los que cuenta basándose en siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y gerencia (A), (b) Marketing, ventas e investigación de mercado (M), (c) Operaciones & logística (O), (d) Finanzas y contabilidad (F), (e) Recursos humanos & cultura (H), (f) Sistemas de información y comunicaciones (I), y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La labor de la gerencia es lograr la mayor productividad y mejorar la competitividad de la región, la cual ocupó el segundo lugar según la última clasificación de competitividad de las regiones (INCORE 2015), detrás de Lima, con un puntaje de 7.0 en una escala de 0 a 10; siendo sus indicadores de educación e instituciones los que están mejor ubicados en el ranking nacional (primer lugar).

La Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (Ley 27867) que establece las competencias y/o responsabilidades del Gobierno Regional y el gobierno central con los municipios locales, indica que: “Los Gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo...” (Ley 2786, 2002), y en base a ella está orientada la administración de la Región.

En ese sentido, la Región Moquegua cuenta con una visión y misión que resaltan su contribución al desarrollo integral y sostenible de la región, brindando un servicio de calidad y eficiencia para generar un impacto positivo en la población (Gobierno Regional Moquegua, 2011). Como plan de desarrollo, la región cuenta con los siguientes planes estratégicos oficiales (Dirección Regional de Agricultura Moquegua, 2011):

- Plan Estratégico de la Región Moquegua 2012-2014
- Plan de Desarrollo Concertado de la Región Moquegua 2003-2021
- Plan Estratégico de Desarrollo Agrario de la Región Moquegua 2008-2015

El diseño organizacional de la región obedece a la ley orgánica mencionada, en donde se indica la estructura orgánica de cada una de las regiones y cuya máxima autoridad la ejerce el consejo regional y debajo la presidencia regional. En particular el organigrama del Gobierno Regional de Moquegua quedó establecido mediante la ordenanza N° 004-2004-CR/GRM de fecha 24-08-2004, y en adición a la estructura básica indicada por la normativa peruana, cuenta con los siguientes cargos: dirección regional de administración, dirección de supervisión, gerencia regional de desarrollo económico, entre otros. La organización cumple con los requisitos legales, pero esta no refleja una adaptación particular que permita sacar el máximo provecho a las actividades que generan valor económico a la región como la inversión en minería, turismo, agricultura y educación (Gobierno Regional de Moquegua, 2013b).

Sobre el manejo institucional la región cuenta con un bajo índice de percepción de la gestión pública y resolución de expedientes judiciales, policiales y penales. Por otro lado la falta de servicios básicos como la cobertura de electricidad, es un indicador de una falla en la gestión pública realizada en el periodo 2014 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015c). Otro factor de retraso en la inversión pública es la inexperiencia de las autoridades. El resultado obtenido en estos primeros meses refleja que la capacidad de gasto en diversas regiones dentro de las cuales está Moquegua, fue de sólo el 4.9%. El sistema burocrático, se constituye en otro factor que impide la inversión y limita la capacidad de gasto de la región, ya que según indica Omar Candía (ex presidente de la Asociación de Alcaldes de Arequipa) el sistema está muy reglamentado (“Gobiernos regionales,” 2015).

4.1.2 Marketing, ventas e investigación de mercado (M)

Según el Indicador Compuesto de Actividades Económicas (ICAE) elaborado por el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2015), la región de Moquegua cayó 4% en el 3er trimestre del 2015, a causa de la caída en la actividad minera debido a la menor producción de oro (-52.6%) y ligero crecimiento del cobre (0.6%); por otro lado la manufactura primaria también ha caído por una menor elaboración de blísteres y cátodos de cobre, debido a que la actividad manufacturera está muy ligada a la minería por la planta de refinación de Southern Perú, que sumado a la producción de harina de pescado representan más del 90% del sector (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014). No obstante, Moquegua se mantiene como el 3er productor a nivel nacional de cobre, con el 13% de la producción nacional, detrás de Ancash (34%) y Arequipa (19%).

El valor añadido bruto (VAB) en el 2015 de la región Moquegua, reveló que los sectores de manufactura (44.3%), minería (32.5%) y construcción (5.9%) son las principales actividades que dan valor a la región. En conjunto registró un crecimiento promedio anual de 1.9% del VAB entre el 2008 y el 2015. Consolidándose como la undécima economía regional en contribuir con el 2% al VAB Nacional y con el 1.8% al PBI (BCRP, 2016). Asimismo cuenta con el mayor PBI per cápita respecto a las demás regiones (S/43,200) y presupuesto público per cápita anual por S/8,500 (“Moquegua: Un departamento,” 2015). En Enero 2015, las exportaciones de la región mostraron una contracción del 22.5% respecto a su correspondiente mes en el 2014, producto de la desaceleración económica internacional del cobre y una desaceleración de la exportación de productos no tradicionales. Dentro de los principales países de destino de las exportaciones minerales a la fecha indicada fueron: República Popular China (53.5%), Italia (18.0%) y Brasil (12.8%) (BCRP, 2016). Según la estructura por actividades económicas en la región, la mayoría de empresas se dedica a

actividades manufactureras relacionadas con la elaboración de alimentos y bebidas (24.1%), productos de metal (22.9%), edición e impresión (11.5%) (BCRP, 2014).

Por otro lado, en Moquegua se produce el 10% de la producción de orégano nacional, la alfalfa con 9%, la lima con 6% y el higo con 5%; sin embargo, en los productos de mayor rentabilidad no se tiene mucha presencia como es el caso de la cebolla (0.38%), el olivo (0.74%), la vid (1.1%) y la palta (1.8%) debido a que la producción de estos últimos se concentra en la costa norte y centro del país, donde existe un mayor desarrollo tecnológico que incrementa la productividad de la hectárea en dichas zonas. No obstante, Moquegua destaca por ser uno de las primeras regiones del Perú donde se cultivaron viñedos para la producción de uva y vino, a partir de la época colonial; y hacia junio 2014 evidencia una producción creciente principalmente en las variedades de uva para pisco, y las uvas de mesa Italia y Red globe. Adicionalmente, la producción de la palta de la región, ha alcanzado un crecimiento de 10% promedio anual en los últimos 10 años (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).

En el turismo según lo reportado por el MIM (Mejorando la Inversión Municipal) en el 2015, en Moquegua solamente 8 de las 20 municipalidades programaron invertir en turismo, sumando un total de inversiones por S/ 2'541,871, monto que sólo representa el 0.6% del presupuesto total de las municipalidades ("Ocho municipios," 2015). Ello representa un serio problema para la difusión de los atractivos turísticos y el mejoramiento de la infraestructura turística en la región.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las actividades que componen el Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE) para Moquegua son: el valor de producción minero, turismo, refinación de cobre, fundición de cobre, electricidad, crédito y exportaciones pesqueras (ver Tabla 12).

Tabla 12

Variación Trimestral de las Series que Componen el ICAE-Moquegua*

Año	ICAE	VBP Minero	Turismo	Refinación de cobre	Fundición de cobre	Electricidad	Crédito	Export. pesqueras
2014	-0.9	6.1	-0.2	-4.1	-23.8	-0.6	4.0	-21.8
1T	4.5	10.7	-6.0	3.1	4.7	2.5	6.1	-31.3
2T	8.1	6.2	-1.5	9.4	6.1	0.6	3.4	100.0
3T	-3.3	-0.8	4.9	2.8	-51.2	-1.3	4.7	12.7
4T	-6.5	9.1	2.7	-30.2	-20.1	-4.2	1.9	-82.0
2015	1.8	-1.4	8.8	6.9	4.2	1.6	6.6	-26.0
1T	2.0	-6.8	9.0	7.1	6.6	-1.5	0.2	72.0
2T	-0.5	0.8	8.1	4.6	1.1	1.2	3.0	-96.5
3T	-4.0	-1.1	12.1	-13.8	-13.8	-0.6	4.7	-40.1
4T	17.9	1.5	5.8	41.2	25.5	7.7	18.5	152.2

Nota. Tomado de "ICAE Moquegua," por IPE, 2015 (http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_8_moquegua-vf.pdf)
*Variación respecto al mismo trimestre del año anterior.

En el 2015 el ICAE-Moquegua creció 1.8% y logró revertir la caída del año anterior (-0.9%), sustentado, principalmente, por una mayor producción manufacturera (refinación de cobre 8.8% y fundición de cobre 4.2%) y por el turismo que registró seis trimestres consecutivos de crecimiento a partir del tercer trimestre del 2014, logrando crecer en el 2015 un 8.8% básicamente por un incremento de la llegada de turistas nacionales (8.9%) y extranjeros (4.6%). En conjunto, la mayor actividad de estos sectores contrarrestó la ligera caída del sector minero (-1.4%) debido a una menor producción de oro y plata; y de las exportaciones pesqueras (-26.0%), no obstante este último sector obtuvo un crecimiento fuerte (152.2%) en el último trimestre del 2015 debido a la apertura de la segunda temporada pesquera en octubre y por los resultados positivos de la exploración acústica de la biomasa marina hecha por el Imarpe (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016).

La actividad productiva de la región se concentra principalmente en actividades primarias, dentro de las cuales destaca la agricultura, que registró un crecimiento de 3.8% entre los años 2008 y 2015, contribuyendo con un 81.6% al valor bruto de producción anual de la región, teniendo entre sus principales cultivos la alfalfa que en el 2015 alcanzó 551.3 mil toneladas que representaron un crecimiento del 5% respecto a la producción del 2014,

pues abarca más del 90% del área cultivada, principalmente en las provincias de Mariscal Nieto y General Sánchez Cerro. Asimismo destacan en la región cultivos como la vid con una producción de 4.7 mil toneladas con un crecimiento del 10.5% respecto al año anterior, y el palto con una producción de 6.1 mil toneladas en el 2015, aunque mostró una contracción de 10.6% respecto al 2014. La actividad pecuaria por su parte contribuyó con el 18.4% a la producción pecuaria anual de la región, destacando la producción de leche fresca que alcanzó 15.9 mil toneladas, carne de vacuno que alcanzó una producción de 1.2 mil toneladas, carne de porcino que registró 0.6 mil toneladas, las cuales mostraron una contracción respecto a lo obtenido en el año 2014 (BCRP, 2016).

Es pertinente destacar que en el sector agrícola la región presenta características particulares que condicionan el desarrollo agrario regional, tales como: el escaso desarrollo de la agroindustria, la contaminación del medio ambiente, el problema del agua en la cuenca del Tambo, el limitado crédito agrario, así como el acentuado fraccionamiento de la tierra (minifundio), entre otras. Por ello el desarrollo estratégico de Moquegua requiere que dichos aspectos sean solucionados, empezando por el problema básico del acceso al recurso hídrico y la gestión del riego en la región, para lo cual el Gobierno Regional debe construir más represas y reservorios, desarrollar las pampas de la Clemesi para la agricultura, y promover el uso eficiente del recurso hídrico bajo un sistema integral de riego tecnificado a nivel de cuencas, bajo un marco de manejo sostenible y protección del medio ambiente. Todo ello permitirá elevar la competitividad en actividades como la agroexportación y agroindustria, capaces de generar las condiciones necesarias para el desarrollo de un mercado regional más competitivo y que contribuya directamente a la reducción de la pobreza y la inclusión social (Gobierno Regional Moquegua, 2008).

En ese sentido, existen productos de alto rendimiento en la región que pueden ser explotados y aprovechados en mayor medida si se promueve la mejora de las condiciones que

actualmente limitan el desarrollo del sector agrícola. Tanto la palta como la uva para la elaboración de pisco, resaltan entre los productos con atractivo internacional. Son dos las variedades de palta que produce la región: la palta fuerte y la Hass, destacando para la exportación la Hass pues su producción cuenta con un mejor rendimiento, asimismo presenta un menor índice de grasa, atractivos que resultan en una demanda creciente en el exterior, principalmente en el mercado chileno. Por su parte la producción de uva en la región mostró un crecimiento acentuado durante el periodo 2002 – 2012 en promedio 13.7% anual superior al crecimiento nacional de 10.3%, principalmente en la zona de Mariscal Nieto. Estas cifras se explican por el incremento del área cultivable de vid (8.3%) y de los mejores rendimientos (5%), mayores incluso que el crecimiento a nivel nacional (6.5% y 3.6%, respectivamente). La uva de Moquegua cuenta con potencial de exportación a mercados donde la uva peruana ya tiene presencia como Estados Unidos, Países Bajos, China, Rusia, Reino Unido y Hong Kong (BCRP, 2014).

Todo lo anterior debe estar ligado al cuidado medioambiental; sin embargo, según SINIA (Sistema Nacional de Salud) en Moquegua el principal número de incidentes reportados es por aguas servidas (12 en el año 2014). La región cuenta con una planta de tratamiento OMO en Mariscal Nieto, una laguna de oxidación en Media Luna Ilo y actualmente se tiene como reserva la laguna de Yaracachi en caso de emergencia; sin embargo el colapso de la planta de tratamiento de OMO ha hecho que se utilice las laguna de Yara cachi. Para solucionar este problema se debe instalar una tubería adicional para aumentar el volumen de descarga de agua tratada y ampliar la capacidad de la planta de OMOS (“No dan soluciones pese a,” 2015).

La actividad minera resulta siendo una de las principales actividades generadoras de ingresos directos e indirectos de Moquegua, y en el 2015 aportó el 32.5% del VAB departamental y al VAB minero nacional el 4.8%; aunque registró una contracción promedio

anual de 0.7% en el periodo 2008-2015, derivado principalmente de la menor producción de cobre (0.01%), oro (-55.3%) y plata (-17.3%) (BCRP, 2016). No obstante, la región cuenta con una enorme riqueza de sus yacimientos cupríferos que le permitirán beneficiarse a futuro debido al desarrollo de nuevos proyectos mineros tales como el de Quellaveco, Los Calatos y Chupaca, este último aurífero; tres proyectos que en conjunto representan una inversión minera estimada de US\$8,800 millones (BCRP, 2014).

El impacto de la minería en Moquegua en la parte económica es importante; no obstante en el tema medioambiental en el 2014 según el SINIA (Sistema Nacional de Información Ambiental) se han reportado en la región 7 incidencias por contaminación a causa de los relaves mineros (MINAM, 2014), en eventos documentados en la mina de Cuajone el área afectada tiene una extensión de 12 kilómetros (“Imágenes del Impacto,” 2015); otro de los efectos que pueden llegar a causar los relaves mineros es la contaminación de las principales fuentes de agua. En el caso de la región la DIRESA (Dirección Regional de Salud) en el 2014 realizó tres monitoreos de las principales fuentes de agua y se confirmó la presencia de una acidez elevada por la presencia de manganeso, boro, níquel, aluminio y coniformes sobrepasando los límites permisibles y los estándares de calidad ambiental (“Moquegua bebe agua,” 2016). La situación expuesta tiene un impacto directo en la calidad de vida de las personas y en el sector agrícola y debe ser erradicada para poder cumplir los objetivos de largo plazo propuestos.

Ligado a la producción minera está la evolución del sector manufactura, en productos con valor agregado para la región como la refinación de productos mineros, y una larga tradición en la industria del pisco, dado que posee condiciones adecuadas para el cultivo de la uva, obteniendo un producto cuya calidad es altamente reconocida siendo uno de sus piscos, Biondi, ganador de premios por su calidad y sabor. Además Moquegua cuenta con la denominación de origen para su producción desde 1960, que ha generado un crecimiento en

el número de bodegas y productores de pisco en la región, las que actualmente suman 17. Aunque no se cuenta con empresas que exporten directamente al mercado internacional, existen empresas en Lima e Ica que acopian el producto para vender en mercados internacionales como Estados Unidos, Alemania, Chile y España principalmente (BCRP, 2014).

Por otro lado, la región aún no logra captar un flujo importante de turistas, siendo los que arriban en su mayoría turistas nacionales que lo usan como destino de tránsito, con estadías cortas, por su cercanía con las ciudades de Arequipa, Puno y Tacna (BCRP, 2014). De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el total de arribos durante el año 2015 fue de 173 392 turistas de los cuales el 95.2% fueron nacionales y el 5.1% extranjeros; con un promedio de permanencia de 1.6 días. No obstante, la región cuenta con diversos atractivos naturales y culturales tales como: la península rocosa de Punta de Coles en la provincia de Ilo, la catarata de Mollesaja ubicada en el distrito de Torata, los baños termales de Putina en el distrito de Carumas, el volcán Ubinas en la provincia de Sánchez Cerro, el cerro Baúl, templo de Omo, la casa del Regidor Perpetuo, museo Contisuyo, entre otros. Pero adolece de una falta de promoción de dicho potencial turístico, sumado a una deficiente infraestructura vial y hotelera, con alojamientos clasificados y no clasificados, que al 2015 sumaban 196 con 2,502 habitaciones y 4,308 plazas-cama (BCRP, 2016).

Según el Índice de Competitividad de Regiones [INCORE] 2015, en infraestructura Moquegua ha descendido del puesto 5 al puesto 8 de las 24 regiones del país, siendo los mayores problemas detectados la cobertura de electricidad, hogares sin internet y hogares con al menos un celular. Se debe resaltar que la región ha invertido en carreteras, salud y educación, que la colocan como la segunda región más competitiva del país, pero aún hay mucho por hacer para mejorar la productividad y competitividad de la región para ser capaces de atraer inversiones, que generen mayor crecimiento, inclusión y bienestar en la población.

Según el informe del BCRP (2014), Moquegua se proyecta a ser una zona de transformación de materias primas y de tránsito para el transporte terrestre, ya que es la principal vía de conexión con otros departamentos del país (Tacna, Puno, Madre de Dios, Cusco, entre otros). Dentro de las principales carreteras de la región están la carretera Panamericana e Interoceánica, teniendo a su vez proyectos de inversión en curso como carretera Camaná – Quilca – Matarani – Ilo – Tacna, cuya obra ya fue entregada.

La red vial de Moquegua está conformada por 2,6 mil kilómetros, de los cuales el 23.4 % se encuentra pavimentado. Asimismo, el 18.3 % de las carreteras de Moquegua pertenecen a la red vial nacional, el 34.2 % pertenecen a la red departamental y 47.5 % corresponden a caminos vecinales (BCRP, 2014).

Respecto a las carreteras el Ministerio de Transportes y Comunicaciones elaboró un informe sobre la regiones, y para la región Moquegua informó que se terminaron las obras de rehabilitación del sector de San Camilo, con una inversión de 7,6 millones de dólares americanos, y se mejoró los servicios del sector 9 con un total de 6,4 millones de nuevos soles. Asimismo en el año 2012 se culminaron los trabajos de mejoramiento del Corredor Desvío Humajalso – Desaguadero con un total de carretera de 207 kilómetros, de los cuales 41 kilómetros se encuentran en la provincia de Mariscal Nieto, por un total de 5 millones de nuevos soles; en el año 2014 se culminó la conservación de los 399 kilómetros de carretera de Corredor Puente Camiara – La Concordia / Tacna – Ilo (Costanera) / Tacna – Tarata y Tacna – Palca, de los cuales 25 kilómetros de carretera se ubican en la provincia de Ilo con un total de 67 millones de nuevos soles (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015). En la región se tiene proyectado realizar la carretera que unirá las provincias de Mariscal Nieto, Candarave en Tacna, y el Collao y Chucuito en Puno el cual se encuentra en proceso de licitación. En el informe de regiones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, para

Moquegua se tiene un presupuesto de 261 millones de nuevos soles, de los cuales 24 millones de nuevos soles deberían realizarse hasta el año 2020.

Según el estudio de pre factibilidad del proyecto de mejoramiento de la red vial departamental Moquegua-Arequipa con código SNIP 50669 se presupuestó el mejoramiento de 24.8 kilómetros de carretera del corredor desvío Humajalso – Desaguadero y Tacna – Tarata – Capazo – Mazocruz con una inversión de 15.2 millones de nuevos soles. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones tiene registrado siete terminales portuarios en la provincia de Ilo, dos de los cuales son de propiedad pública (Ilo y Multiboyas Ilo) y dentro de los terminales privados el más importante es el de la empresa Southern Perú para la exportación de los yacimientos de Quajone y Toquepala. El terminal de Ilo comenzó sus actividades el 29 de mayo del año 1970, cuenta con un área total de 81, 455 m², con almacenaje de 51,034 m² y una capacidad de 1 Tn por m², aunque se cree que por su tiempo de antigüedad puede resistir hasta 3 Tn por m², además tiene únicamente un muelle el cual cumple varios propósitos y tiene una rampa de desembarcadero con un almacén general dividido en 6 zonas.

Según el Art.4° de la Ley N° 27943 –Ley del Sistema Portuario Nacional [LSNP], modificado por D.L. N° 1022, se estableció que el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) es el documento técnico normativo elaborado por la Autoridad Portuaria Nacional [APN] cuyo objetivo es orientar, impulsar, ordenar, planificar y coordinar el desarrollo, modernización, competitividad y sostenibilidad del Sistema Portuario Nacional. En este se propone la realización de señalización náutica, obras de abrigo para el manejo continuo del puerto y no tener interferencias por el cambio repentino del clima con olas mayores a los cinco metros; también se necesita mejorar las zonas de almacenamiento, carga y descarga; y vías de acceso para mejorar la circulación en el puerto que permita una mejor interconexión directa con las principales carreteras. El departamento de Moquegua cuenta con el

Aeropuerto “Hernán Turcke Podesta” ubicado en el sector alto de la villa del distrito de Moquegua, el cual tiene una pista asfaltada con dimensiones de 1800 metros x 30 metros, en este aeropuerto aterrizan las aviones Foker F-28 pero no vuelos comerciales; y el Aeropuerto de la provincia de Ilo “Pozo Lisas” que tiene una pista de dimensiones de 2000 metros x 30 metros, está sobre los 9 m.s.n.m. y su pista de aterrizaje es para aviones Foker F-28, los cuales tienen medidas de estándares reglamentarios; sin embargo, no están en funcionamiento (Gobierno Regional de Moquegua, 2011a).

El aeródromo Hernan Turque Podesta en el mes de marzo del año 2014 fue oficialmente donado al Ejército Peruano (EP) mediante la resolución ministerial N° 169-2014-DE/SG, esto se dio porque la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), acordó transferir en donación al Ministerio de Defensa el terreno del aeropuerto de la región de Moquegua; las instalaciones están siendo utilizadas a través de un contrato de cesión firmado por el Ejército Peruano y CORPAC (“Oficializan donación de aeropuerto de Moquegua al Ejército,” 2014). Las instalaciones son usadas por la Escuela de Aviación del ejército desde el año 2001, este terreno cedido para el Ministerio de Defensa comprende unas 20 hectáreas (“Vizcarra pedirá a Humala deje sin efecto la donación del terreno del aeródromo para uso del Ejército,” 2014).

A fines del año 2014 en el pleno del congreso de la república se debatió la ley de presupuesto del año fiscal 2015, se planteó la eliminación de la sexagésima segunda disposición complementaria final del dictamen del proyecto de ley 3760/2014-PE, en la cual el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través del CORPAC transfiera a título gratuito al Ministerio de Defensa el terreno que conforma el aeródromo de Moquegua, lográndose la eliminación de este dispositivo dentro de la norma (“Cesión de terrenos del aeródromo de Moquegua para el Ministerio de Defensa, fue retirada de la ley de presupuesto para el año fiscal 2015,” 2014)

4.1.4 Finanzas y contabilidad de la región (F)

La región cuenta con recursos distribuidos por el Gobierno Nacional, esencialmente gracias a la minería, que es la principal industria extractiva de la región generadora de ingresos al Estado (impuesto a la renta, regalías), y que retornan a la región como canon minero y regalías mineras. Estos ingresos por canon minero han mostrado una tendencia decreciente a partir del 2011 por la reducción del valor de la producción minera en Moquegua, debido a la reducción del volumen de producción y principalmente a la reducción de los precios internacionales del cobre, molibdeno, oro y plata (Grupo Propuesta, 2016). Tal es así, que entre el 2011 y el 2015 las transferencias por concepto de canon minero para el Gobierno Regional (463 millones de soles) se redujeron en un 41%; siendo en el año 2015 un monto de 24 millones de soles menos por dicho concepto (ver Tabla 13). Es importante resaltar que en términos territoriales, las municipalidades dentro de la Provincia de Mariscal Nieto recibieron el 52.8% del total del canon para todo el departamento (238 millones de soles), debido principalmente a que la actividad minera se concentra en ese territorio.

Tabla 13 *Repartición del canon minero 2015 Moquegua*

Repartición del canon minero 2015 Moquegua

Partida	Cantidad	Disminución
Gobierno Regional	S/58,386,096	S/4,625,937
Universidad Nacional de Moquegua	S/11,677,219	S/1,000,000
Gobiernos Locales	S/167,874,610	S/18,515,263

Nota. Tomado de “Moquegua recibió 24 millones de soles menos por canon minero,” por Correo, 10 de julio del 2015. (<http://diariocorreo.pe/edicion/moquegua/moquegua-recibio-24-millones-de-soles-menos-por-canon-minero-601455/>)

No obstante la reducción de las fuentes de financiamiento mineras de la región (canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones), entre los años 2012 y 2014 el presupuesto total para las inversiones creció de 186 millones a 330 millones de soles, respectivamente, debido al aumento del financiamiento por recursos ordinarios provenientes del gobierno nacional y que permitieron financiar en gran medida los tres proyectos más grandes de la región: la ampliación de la frontera agrícola Lomas de Ilo-Moquegua, la

ampliación y mejoramiento del Hospital de Moquegua, y el mejoramiento de una parte de la red vial departamental Moquegua-Arequipa. A diferencia del 2015, con el inicio de la gestión de la nueva autoridad regional, el presupuesto de inversiones se redujo en 51% (a 163 millones de soles), debido a la disminución de los recursos ordinarios (54%) (Grupo Propuesta, 2016).

Dichos proyectos permiten mostrar que en el 2015 la ejecución del presupuesto de inversiones por parte del Gobierno Regional resultó con un avance del 87% (141 millones de soles), monto que duplicó el gasto del año 2007 (71 millones de soles) donde en promedio el avance presupuestal era de un 64%, por debajo del promedio nacional (80%). Incluso en el 2014 según el Portal de Transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la región ocupó el octavo lugar en el ranking del avance porcentual de ejecución de las inversiones de los gobiernos regionales, con un 88.1%, es decir un total de 290 millones de soles en inversiones. Ahora bien, el destino de dichas inversiones radica principalmente en el sector agropecuario (32%) y en educación (30%), y en menor porcentaje a transporte (16%) y salud (15%). Lo que evidencia que aún hay mucho por hacer en cuanto al aprovechamiento de los recursos de la región, y destinarlos a mejoras en infraestructura logrando el acceso a transporte aéreo, modernización del terminal portuario de Ilo, construcción de represas, reservorios, mayor acceso de la población a la tecnología, carreteras y el hospital de Moquegua, prioritario para que la población pueda acceder al servicio de salud que hasta el momento no es atendido, y por ello deben viajar a otras regiones cercanas (Gobierno Regional de Moquegua, 2015).

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

Según el INCORE (2015) la región Moquegua ocupó el primer lugar en educación del país, 7 de cada 10 niños del segundo grado de primaria entienden lo que están leyendo y 5 de cada 10 pueden resolver problemas básicos de matemática (Taípe, 2015). Con relación a los

centros educativos superiores, según el Plan Estratégico Institucional 2011-2014 existen 10 institutos superiores Tecnológicos (02 privados y 08 Públicos) de los cuales el IST José Carlos Mariátegui tuvo una cobertura de 42% de la población estudiantil de la región y el IST Luis E. Valcárcel tuvo una cobertura del 25%. En educación universitaria en Moquegua existen cuatro universidades, tres privadas y una pública, de las cuales la Universidad José Carlos Mariátegui es la mejor posicionada por el número de egresados. La Población Económicamente Activa en Condición de Ocupada (PEA ocupada) en la región Moquegua representa el 46.7% del total de la población de 14 a 64 años (ver Tabla 14); sin embargo, según las condiciones socioeconómicas, existen personas que se integran a esta población a edades más tempranas (Gobierno Regional de Moquegua, 2011).

No obstante los porcentajes indicados en el cuadro anterior, Moquegua cuenta con un déficit en cuanto a personal capacitado, ya que solamente el 29% de la PEA con edades de 25 a 35 años cuenta con calificación de profesional superior, de los cuales el 9.4% es universitaria y el 19.6% es no universitaria y la PEA con nivel de postgrado es de apenas el 1.4% (PEI 2012-2014). En adición a estos datos se observa un déficit gerencial evidenciado en el estudio que realizó CENTRUM (2010) en el cual se ubicó a Moquegua en el ranking 21 de 24 como capacidad gerencial.

Tabla 14

Distribución PEA 2007 Moquegua

Departamento/Provincia	PEA Ocupada %	PEA Desocupada %	No PEA %
Dpto. Moquegua	46.7	4.3	49.1
Mariscal Nieto	48.0	4.9	47.0
Gral. Sánchez Cerro	45.2	4.4	50.4
Ilo	45.7	3.4	50.9

Nota. Adaptado de "Plan Estratégico Institucional Moquegua 2011-2014," por Gobierno regional, 2010.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Respecto a las comunicaciones, cabe destacar que en el 2012 Moquegua fue la cuarta región en líneas de telefonía móvil en servicio per cápita con 0,95 celulares por persona en promedio (esto significó un total de 167 mil líneas) detrás de Madre de Dios, Arequipa y Lima. Otro indicador que aproxima el posicionamiento relativo de la región en materia de comunicaciones es el número de suscriptores de internet de banda ancha, ya que de acuerdo al Ministerio de Transportes y Comunicaciones en el 2012 a nivel nacional éstos ascendieron a 1,4 millones, con una densidad de 7.2% (razón conexiones respecto a población), mientras que en Moquegua la densidad de este tipo de suscriptores es de 7.7%, lo que muestra que las políticas de promoción y acceso a internet en la región y la demanda por estos servicios han generado un sólido crecimiento (en el 2011 la densidad en la región fue de 5.4%) (BCRP, 2014).

Asimismo la región Moquegua en cuanto a medios de comunicación cuenta con prensa escrita y prensa radial. En el primer caso tienen los siguientes diarios: (a) Diario la Prensa, (b) Diario la Región, (c) Diario Correo, (d) Diario la República, (e) Publicación Impacto Sur, (f) Publicación mensual El Rotativo. Con relación a prensa radial se tiene a las siguientes emisoras: (a) Radio Americana, (b) Radio Studio 97, (c) Radio Austral (Ilo), (d) Radio Expresión (Ilo). En el caso de prensa televisiva propia de la región se tiene: (a) Olivar Tv, (b) Telesur, (c) Primavera (Tacna y Moquegua- Comunicaciones, 2010).

4.1.7 Tecnología investigación y desarrollo (T)

La inversión en investigación a nivel regional tanto del sector público como del sector privado es mínima prácticamente imperceptible, ya que los únicos fondos disponibles para ello son los concursos a nivel nacional del Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología [FINCYT], el problema es que no existe ningún proyecto aprobado, en la última convocatoria sólo se logró la presentación parcial de siete proyectos pero ninguno de ellos calificó

(Gobierno Regional Moquegua, 2011). Por otro lado la Universidad Nacional de Moquegua percibe el 20% de los recursos que el Gobierno Regional de Moquegua recibe por concepto de canon minero, dichos recursos deben destinarse a investigación; sin embargo, a la fecha no se tiene información sobre investigaciones realizadas con dicho financiamiento. Por consiguiente, existe la necesidad de articular la acción investigativa de la UNAM con las actividades productivas de la región Moquegua, a fin de dotar a los productores y actores de los sectores productivos una mayor competitividad, toda vez que las investigaciones debieran orientarse de manera aplicativa a generar innovación en la producción de bienes y servicios.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Interno (MEFI)

En la Tabla 15 se muestra la Matriz Evaluación de Factores Internos. Para la realizar el análisis se ha determinado cuatro fortalezas principales y ocho debilidades principales, también llamados Factores Determinantes de Éxito obteniendo como resultado un ponderado de 2.36, lo que demuestra que esta por debajo al promedio (2.5), y debe mejorar internamente para ser más competitiva.

4.3 Conclusiones

La inexperiencia y los hechos de corrupción de autoridades de la región Moquegua son factores que retrasan la inversión y el desarrollo de la región, por la falta de liderazgo y confianza en las autoridades. La dependencia de la minería como actividad primaria hace vulnerable a la región, condicionada a la variación en los precios internacionales de los mismos. La falta de infraestructura adecuada de transporte y del recurso hídrico (puertos, carreteras, etc.) no les permite ser competitivos. En relación al sector turismo no se cuenta con una promoción adecuada de los atractivos turísticos ni la infraestructura necesaria para incrementar el flujo de turistas.

En el tema ambiental los principales problemas que enfrenta la región son la contaminación por relaves mineros y aguas servidas; los cuales necesitan una solución

inmediata para garantizar la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible de la región. En cuanto a investigación, se observa que en Moquegua es prácticamente nula, ya que dependen de fondos y programas del Estado para su ejecución, y hasta la fecha no existe alguna medida o programa por parte del gobierno regional que la fomente.

Tabla 15

Matriz de Factores Internos

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Condiciones favorables para la inversión	0.10	4	0.40
2	Productor de cobre y molibdeno (3er)	0.10	4	0.40
3	Producción de pisco premium (Alta calidad)	0.10	3	0.30
4	Inversión del 32% de canon minero en proyectos de ampliación de frontera agrícola	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.38		1.34
Debilidades				
1	Superficie de área cultivable insuficiente para la producción de palta (1.8% de producción nacional)	0.10	2	0.20
2	Falta de tecnificación de la agricultura	0.10	2	0.20
3	Deficiente infraestructura de transporte marítimo y terrestre para la exportación	0.09	1	0.09
4	Inactividad del aeropuerto de Ilo para recepción de turistas	0.08	2	0.16
5	Poca generación de proyectos de ahorro y uso eficiente del agua	0.06	1	0.06
6	Falta de desarrollo de circuitos turísticos de deporte de aventura (canopy, sandboarding, surfing)	0.07	1	0.07
7	Falta de autonomía en decisiones judiciales	0.05	2	0.10
8	Poco desarrollo de la propuesta gastronómica	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.62		1.02
	Total	1.00		2.36

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.189.

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

5.1 Intereses de la Región Moquegua

Los intereses organizacionales son los aspectos que a la Región Moquegua le interesa conseguir de forma urgente y prioritaria. Se han identificado los siguientes intereses:

1. Tener una estructura productiva diversificada, competitiva y sostenible, impulsando la agricultura, agroindustria y el turismo.
2. Mejorar la infraestructura portuaria y aérea, para incrementar el nivel de comercio y turismo nacional e internacional en la región.
3. Mejorar el nivel de calidad de vida de la población.

5.2 Potencial de la Región Moquegua

Geográfico. La región Moquegua está situada al sur de Arequipa y al norte de Tacna, esta ubicación geográfica es ideal como puente de conexión entre los departamentos de Tacna, Puno, Madre de Dios entre otros; asimismo por su frontera con el mar es factible la exportación de los productos agrícolas de la región; y el acceso a la carretera Interoceánica permite una mejor integración con los departamentos fronterizos y con Brasil. En este sentido, Moquegua se convierte en uno de los corredores más importantes del país, pues facilita la interconexión de los mercados. Cabe indicar además que el 90% del potencial de la región está orientado al mercado exterior (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

Moquegua presenta un clima heterogéneo, ya que ocupa zonas de la costa (31% de la extensión territorial) y sierra (69%). En la costa el clima es templado y húmedo, en promedio constante durante todo el año, con una mínima precipitación anual que afecta el desarrollo de la actividad agrícola, por lo que deben recurrir a sus afluentes terrestres como los ríos y las reservas, entra ellas Pasto Grande; en la sierra el clima es templado en los valles interandinos y en la puna el clima es glacial descendiendo varios grados bajo cero durante las noches. En

general durante todos los meses del año el clima es muy soleado y acompañado de vientos, destacando las estaciones frías durante la noche (Gobierno Regional Moquegua, 2012).

Demográfico. Moquegua es la segunda región menos poblada del país, después de Madre de Dios, cuenta con 161 mil habitantes en el 2007, con un crecimiento anual de 1,6% distribuidos en urbano (136 mil) y rural (25 mil); siendo la provincia de Mariscal Nieto con 72,849 habitantes la más poblada, seguida por Ilo con 63,780 y por último General Sánchez Cerro con 24,904 habitantes (BCRP, 2014). En las provincias más pobladas de la región como Ilo (ciudad costera eminentemente urbana) y Moquegua; las actividades generadoras de empleo son pesca y minería de transformación en la primera; y administración pública en la segunda. En el resto del territorio, existen pequeñas localidades dispersas con poblaciones entre 1,000 a 6,000 habitantes dedicadas a las actividades de agricultura y ganadería de subsistencia, originadas por lo accidentado de la geografía en la región, una frontera agrícola limitada (apenas de 17,725 hectáreas) por la atomización de las áreas de cultivo y la escasez del recurso hídrico. Según el INEI, esta superficie agrícola representa el 0.32% de 5'476,976 de hectáreas cultivables en todo el país (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

En cuanto al mercado laboral la Población Económicamente Activa en condición de Ocupada (PEA ocupada) en la región es del 46.7% del total de la población de 14 a 64 años, la PEA desocupada es del 4.3% y la no PEA es el 49.1%. La PEA ocupada está concentrada en los sectores de agricultura, comercio, construcción, administración pública, transportes y comunicaciones, educación, entre otros. En el 2012 la población ocupada estaba conformada por trabajadores independientes (34%), asalariados privados (29%) y los trabajadores del sector público (19%). Respecto al nivel educativo al 2013, la región tiene el 36% de la PEA ocupada de la región con un nivel educativo superior (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

Económico. El mayor potencial de la región está en el sector agroindustrial, pues posee condiciones favorables para la agricultura como la presencia de valles agrícolas generados por las cuencas del río Moquegua y del río Tambo, la uniformidad de la temperatura (entre 14° C en invierno y 25° C en verano) y la disponibilidad de agua para riego; hacen de la región un lugar ventajoso para el cultivo de productos rentables todo el año como la vid, el olivo y la palta. Moquegua es el principal proveedor de la macro región sur de estos productos (BCRP, 2014); no obstante, este potencial no se viene aprovechando; ya que aún se tienen tierras cultivables que no son utilizadas (35,828.73 has) (Gobierno Regional Moquegua, 2008). En ese sentido, quedan abiertas tres posibilidades para potenciar el crecimiento de la actividad agrícola en la región: (a) aumentar la frontera agrícola aprovechando como oportunidad el proyecto regional de infraestructura de Riego de Pasto Grande; (b) reconvertir la producción de la zona a otros cultivos agroexportables que reporten mayor rentabilidad (palta, vid, olivo) y (c) incrementar la productividad por hectárea de la región (Collantes, 2010).

La actividad agrícola es la principal fuente de ingreso de las provincias de Mariscal Nieto y Sánchez Cerro concentrando un elevado porcentaje de empleo de la región; sin embargo, es calificada como poco desarrollada y de escasa productividad siendo uno de los principales problemas el fraccionamiento de la tierra (minifundio), para ello se requiere iniciar un proceso asociativo entre los agricultores de la zona como condición para el desarrollo agrario de la región. La generación de un clúster agroexportador para los cultivos potenciales de la zona como la uva y palta, permitirá aprovechar el desarrollo de economías de escala, fortalecerá la articulación comercial de los productores de la zona, promoverá la organización empresarial a través de programas de capacitación a los agricultores en temas de capacidad de gestión en el proceso de exportación y ampliará el acceso al crédito; todo ello

con impacto positivo en la competitividad de la región a nivel internacional (Gobierno Regional de Moquegua, 2008).

Otro de los principales problemas detectados en el sector agrario de la región y que merece prestarle atención en el corto plazo es el deterioro del medioambiente producido en esencia por la contaminación de los ríos, lagunas, represas por la evacuación de excedentes de riego, relaves mineros y aguas de drenaje contaminadas. Las plantas de tratamiento de aguas servidas que existen en Moquegua e Ilo se encuentran colapsadas, lo cual afecta directamente a la calidad del recurso hídrico usado para irrigar las áreas de cultivo perjudicándolos y representando el principal riesgo sanitario en toda la región (Gobierno Regional de Moquegua, 2008). Por ello, se requiere dar prioridad a proyectos de infraestructura para el tratamiento de las aguas residuales y ampliación de las lagunas de aguas servidas colapsadas en las tres provincias de la región, incluyendo a la provincia de General Sánchez Cerro, la cual no cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales, sólo posee una laguna de oxidación (Hipólita, 2013).

No obstante, a nivel nacional, según estadísticas de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS, 2012), solo 32.7% de las aguas residuales reciben tratamiento adecuado. La región Moquegua se ubica muy por encima del promedio nacional, al darle tratamiento al 74.36% del volumen total de aguas residuales que libera anualmente; resultando en las ciudades de Ilo y Moquegua los mayores volúmenes de aguas residuales que se liberan, por la mayor concentración de población en dichas zonas. Las plantas de tratamiento de agua potable y las actividades agrícolas y pecuarias operan en los periodos de lluvias con las aguas producto de los deshielos; y en épocas de sequía predomina el uso del embalse Pasto Grande. Existiendo de tal manera un potencial en la región para promover e incentivar la eficiencia en el uso del agua bajo un enfoque de gestión integrada de cuencas, mediante la inversión en infraestructura de almacenamiento, riego tecnificado y re uso de

aguas residuales tratadas. Ello tendrá impacto directo en la salud de la población, y en actividades tales como la agrícola, la pesquera (al afectar la diversidad biológica y productividad marina de la región) y en actividades turísticas y de recreación de la zona por las playas con altos niveles de riesgo de contaminación (Hipólita, 2013).

Con relación a la minería, Moquegua posee una gran riqueza cuprífera que ha servido como un ingreso importante gracias al canon minero, regalías y derechos de vigencia, que en el año 2010 ascendieron a 363 millones de nuevos soles (Gobierno Regional Moquegua, 2012). Sin embargo, según el informe elaborado por el BCRP, Informe Económico y Social en el 2014, la región sólo contaba con el 6% de las concesiones mineras en etapa de producción y el 1% en etapa de exploración, teniendo varios proyectos que no han podido realizarse o están en etapa de planteamiento. En la actualidad Moquegua tiene tres proyectos en desarrollo como son: Los Calatos, Chupaca y Quellaveco que en su conjunto suman una inversión estimada de US\$ 8'800 millones.

No obstante la importancia del desarrollo de la actividad minera en la región, esta promoción debe ir de la mano con un Programa de monitoreo e inspección constante a la empresa privada, en atención a los reclamos de la población respecto a la presencia de aceites, grasas y relaves mineros en las aguas que discurren por las quebradas y que son utilizadas para fines agrícolas, consumo humano y la crianza de ganado en la región. El desarrollo y aplicación de los estudios de impacto ambiental conllevan a que la información sea transparente para la población, y que esta no sea una traba en el desarrollo de los proyectos mineros en la región. Por tanto se requiere la participación de los tres actores principales: el estado, la sociedad civil y empresa en mesas de diálogo, para establecer acuerdos y compromisos para asegurar el tratamiento adecuado de la problemática hídrica, ambiental y minera en bienestar de la región (Hipólita, 2013).

Moquegua tiene grandes expectativas en el proceso negociador con las principales mineras, como el acuerdo del 2014 en el caso de Anglo American con quien el Estado Peruano mediante el Gobierno Regional y la Sociedad Civil lograron que dicha empresa minera se comprometiera a otorgar un aporte de 1,000 millones de soles a favor de la población de la región (“Fondo de Desarrollo de Moquegua,” 2014). En ese sentido, es importante impulsar que desde el Gobierno Regional se promueva dar continuidad a los principales programas, proyectos y actividades implementadas en gestiones anteriores en todos los sectores, para hacerlos sostenibles. Para ello, se debe priorizar la transparencia e información oportuna, de manera que se puedan obtener los recursos y dar continuidad a dichos proyectos en coordinación con la empresa privada, aprovechando su participación en el financiamiento de los mismos, convocar instituciones privadas nacionales y locales para apoyar programas de incentivos y capacitación a los productores de la zona (Gobierno Regional de Moquegua, 2008).

En el sector turismo la región tiene varios atractivos como Punta de Coles, las cataratas de Mollesaja, baños termales, el volcán Ubinas, entre otros. Estos lugares no son promocionados a nivel nacional ni en el extranjero, muestra de eso es la poca presencia de turistas en la zona. En el 2013 arribaron 165 mil turistas, de los cuales sólo 9,000 eran extranjeros, en su mayoría provenientes de Bolivia y Chile. La ventaja de la región y que puede aprovechar el turismo es su ubicación debido a su cercanía con el corredor turístico del sur que tiene como destino final la región Cusco (Gobierno Regional de Moquegua, 2013). Asimismo, la región presenta condiciones favorables para la promoción de turismo de aventura como el Hiking en las zonas de Mollesaja, Catarata el Chorro, Volcanes Huatnaputina, Ubinas, entre otros. También tiene condiciones para el surf en las playas de Ilo, dentro de las cuales está Piedras Negras elegida sede del Campeonato Mundial de Surf en el 2013 (“Inaugurarán Campeonato,” 2013). Por otro lado, la región Moquegua es famosa

por sus postres, como el zango de trigo, alfajor de penco, las cocadas, los cuales fueron ganadores del Gourmand World Cookbook Awards 2015 (El tesoro, 2015).

Otro de los productos de la región cuya calidad es altamente reconocida es el pisco. Existe una larga tradición que llevó a Moquegua a producir en el 2006 un total de 86,820 litros de Pisco equivalente al 72% de la capacidad instalada; siendo la provincia de Mariscal Nieto la zona de producción más importante. El potencial del pisco de Moquegua radica en la demanda creciente en el mercado internacional (EEUU, Europa y Asia), por lo que debe desarrollarse en coordinación con el sector agrario para aprovechar la uva y utilizarla para el pisco. Deben industrializar el proceso de producción y ya no sólo producir de manera artesanal como hasta ahora se viene desarrollando. Según estimaciones el rendimiento de la industria vitivinícola se puede ampliar de 15 a 20 TM/Ha (en el 2006 fue de 8 a 10 TM/Ha) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006); la infraestructura de acopio, frío y puestas de embarque, complementarían el desarrollo de una producción a gran escala para el mercado internacional.

Tecnológico. En la región existe un bajo desarrollo de proyectos de investigación e innovación relacionados a los sectores productivos de la región y a ciencia, tecnología e información (CT&I); que la ubican en el puesto 23 de un total de 24 regiones, en el ranking general de innovación, según el último índice de competitividad regional realizado por Centrum Católica (2010). No existe en la región una mejora permanente de técnicas y procesos, ni un esfuerzo permanente por crear productos o servicios innovadores, entre otros. Situación que resulta contradictoria en la medida que la región cuenta con importantes recursos provenientes del canon y regalías, transferidos a la Universidad Nacional de Moquegua, y que pueden ser destinados a investigación (Gobierno Regional Moquegua, 2012).

Esta situación influencia directamente la baja promoción del empleo con las necesidades reales del sector privado, que está vinculado a la enseñanza tecnológica y superior que se imparte en la región. Las universidades e institutos de educación superior, así como los propios estudiantes deben conocer mejor las necesidades del sector privado en cuanto al perfil del profesional o técnico que requieren; y en función a ello lograr la articulación entre la oferta y la demanda de profesionales y técnicos. Demanda laboral que está relacionada a su vez a las proyecciones de crecimiento del sector minero y agroexportador, los cuales sólo van a poder contribuir a la competitividad regional en la medida que se conviertan en un sector industrial transformador, con aplicación y utilización de alta tecnología que por las condiciones y características de la región se debe orientar hacia lo orgánico, ecológico y también hacia la nanotecnología, que permitan crear oportunidades para generar mayor valor agregado a la producción local. En ese sentido, la promoción de La Oficina de Promoción de la Inversión Privada y del Empleo (OPIPE) juegan un rol clave en su desarrollo (Gobierno Regional Moquegua, 2012).

Asimismo, otro beneficio se daría a través del uso del internet y las tecnologías de la información desde el gobierno regional y local, ya que juegan un papel importante como elementos para realizar el control y la rendición de cuentas de la gestión, a través de la creación de sistemas que permitan el monitoreo y control desde los gobiernos de los avances físico financiero de los proyectos, actividades y de los Programas Presupuestales. El uso masivo y abierto del internet puede ser usado como un instrumento para combatir la corrupción, pues sirve de medio a la población para denunciar posibles abusos y faltas cometidas por sus respectivos funcionarios y/o autoridades (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

Histórico, psicológico y sociológico. Desde sus orígenes los pobladores de la región Moquegua se dedicaron al pastoreo, a la pesca y posteriormente al cultivo del maíz; ello

facilitado por su buen clima, con sol todo el año, tornándose un territorio ideal para la agricultura. Asimismo, gracias a su clima cálido, en la región se dedicaron al cultivo de la vid, traída por lo españoles y la fabricación vitivinícola, llegando a exportar vinos y piscos al resto del continente americano, ahí radica la tradición del buen pisco moqueguano y su potencial exportador.

El Templo Wari en el Cerro Baúl ubicado a 12 km al norte de la ciudad de Moquegua, dentro de una ciudadela de unos 30,000 habitantes, es uno de los vestigios arqueológicos más importantes de la cultura Wari que data de los años 600 a 1100 d.C. Dicho cerro sirvió tanto de bastión contra los invasores, como centro religioso a los grupos humanos que habitaron la región. La fundación española de la Villa de Santa Catalina de Moquegua data del 25 de noviembre de 1541. La historia de la ciudad se ha visto afectada por la actividad de sus volcanes Huaynaputina, Ticsani y Ubinas; así como por dos fuertes terremotos que devastaron la ciudad. En la época republicana, Moquegua destacó por su proclamación de independencia en el año 1814, mucho antes de la proclamación de 1821. Posteriormente, por la tenaz defensa del territorio patrio durante la Guerra del Pacífico, le fue otorgado el título de “Noble Ciudad Tres Veces Benemérita a la Patria” (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).

En los últimos años la región ha mostrado avances en gran parte de sus indicadores sociales, producto de una buena gestión, de sus ganancias de competitividad y de una institucionalidad más sólida. Así, entre el 2004 y 2013 registró una de las mayores reducciones de pobreza del país (-42,1%) y actualmente tiene la tercera menor tasa de pobreza (8,7% en 2013). Asimismo, en algunos indicadores de salud Moquegua ocupa una excelente posición y la calidad de la educación es superior al promedio nacional. Como muchas regiones del Perú, Moquegua pasó de ser una región predominantemente rural en los años 40 a una eminentemente urbana en el 2007. Es la cuarta región menos extensa del país,

con una superficie de 15,734 km² después de la Provincia Constitucional del Callao, Tumbes y Lambayeque. Su densidad poblacional es baja respecto a otras regiones 10,3 habitantes por km² en el 2007 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).

La mayoría de los habitantes de Moquegua son jóvenes, siendo el 52% de su población menor de 29 años de edad en 2007, aunque en 1993 este grupo poblacional representaba el 62% del total. Estos cambios en la estructura poblacional incidieron que la razón de dependencia demográfica promedio de la región disminuya de 58,5 en 1993 a 48 en 2007 y sea bastante menor a la registrada a nivel nacional (58,5) en este mismo año. Lo cual significa que existe un menor número de personas que dependen de la población en edad de trabajar, este es un resultado positivo porque supone que las generaciones jóvenes que se incorporan al mercado laboral lo harán con menos carga potencial de dependientes, que se traduce en una oportunidad demográfica favorable al ahorro y la inversión que debería ser aprovechado por la región para incrementar aún más el capital humano, el empleo y los ingresos de la población, dado que es un fenómeno transitorio. Moquegua se encuentra relativamente cerca al inicio del cierre de la ventana demográfica del país (2030), porcentaje de población en edad productiva es mayor que la no productiva, por lo que si no se logra concretar el potencial de los jóvenes, se perderá la oportunidad del beneficio demográfico (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).

Moquegua es la segunda mejor región del país de acuerdo al IDH (0,6215), sólo superada por Lima (0,6340) y ha mostrado una continua mejoría desde el 2003. Tiene la primera posición en ingreso familiar per cápita y la cuarta respectivamente en los indicadores de esperanza de vida (77.76 años) y población con educación secundaria (80,74%). Los 9,64 años de educación acumulados por la población adulta, la sitúan en el quinto lugar de la escala nacional. En cuanto a provisión de servicios básicos, al 2013 la región está bien posicionada respecto a sus pares, particularmente en agua potable, cuyo acceso es el mayor

del país. En desagüe por red pública ocupa la cuarta posición y en electricidad aún se debe mejorar, dado que alcanza el octavo lugar después de Lambayeque, Arequipa, Tacna, Tumbes, Ica, Lima y Callao (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).

Organizacional administrativo. Si bien existe una nueva Estructura Directiva del Gobierno Regional Moquegua: (a) Consejo Regional, (b) Presidencia Regional, Vice Presidencia, Gerencia General y Gerencias Regionales y (c) Consejo de Coordinación Regional, añadiendo el Proyecto Especial Pasto Grande transferido de INADE, así como a CETICOS; el marco normativo de los gobiernos regionales que dio origen a su estructura orgánica aún mantiene vestigios de una estructura heredada de los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR), las Direcciones Regionales Sectoriales dependientes de sus respectivos ministerios. Es decir, no existe tal coherencia que permita aprovechar al máximo la actual estructura organizativa de la región, y por el contrario, limitan el accionar del Gobierno regional, y una correcta administración de su gestión, que les permita actuar con transparencia ante los entes reguladores, el sector privado y sobretodo la población (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

La institucionalidad de la región se vio afectada por la gestión del presidente del gobierno regional condenado a prisión por su mal gobierno (2007-2010), antecedentes negativos que generaron un clima de desconfianza en la región. El bajo índice de institucionalidad de la región (puesto 8°, según el INCORE 2014) muestra resultados mixtos como la mejor región en percepción de seguridad, resolución de expedientes judiciales y un bajo número de conflictos sociales; pero también alcanza el antepenúltimo lugar en ejecución de la inversión pública y se ubica en el último tercio sobre el proceder de la transparencia en la rendición de cuentas públicas.

Por ello, se requiere llevar a cabo acciones de reestructuración institucional conforme al nuevo escenario de interrelación entre los sectores público, privado y la sociedad civil

organizada, frente a los efectos de la globalización, las nuevas oportunidades que se presentan para los sectores productivos de la región, la carretera interoceánica, entre otros, que permitan emprender acciones de manera integral en la región, involucrando los intereses de la comunidad vinculada, pero sobretodo y como fin último, acciones que permitan transformar la realidad social y económica de la región.

Militar. La Región Militar del Sur (RMC) conocida como la Región de Hierro, comprende los departamentos de Apurímac, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna. Sus unidades tácticas para la defensa interior del territorio son: 3ª Brigada Blindada (Moquegua) creada en el 2003, 3ª Brigada de Caballería (Tacna), 4ª Brigada de Montaña (Puno) y 5ª Brigada de Montaña (Cusco). A estas unidades se suma la 3ª Brigada de Artillería Coronel Francisco Bolognesi, creada en noviembre de 2009. Su evolución en la región se explica desde 1976, donde la 3ª División Blindada (DB) del ejército peruano se trasladó de Arequipa hacia Moquegua al cuartel “Mariscal Nieto”. En 1995 por disposición del Comando del Ejército y en vista de la amenaza de invasión de nuestro territorio por el país del Ecuador, la 3ª DB se desplaza primero al puerto de Ilo, luego hacia el puerto de Paita y luego hacia el cuartel “TTE Miguel Cortez” de la ciudad de Sullana (Piura). Para en 1998 ser finalmente trasladada nuevamente hacia la ciudad de Moquegua. En la actualidad las unidades ocupan las instalaciones de los cuarteles “La Torre”, “MCAL Nieto”, “Los Ángeles” (Samegua), “Tarapacá” en Ilo, cuartel “Salaverry” en Arequipa (Ejército del Perú, 2015).

5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales son los ejes y directrices basados en los intereses comunes y opuestos que comparten con otros países. Su utilidad radica en la evaluación de las oportunidades y amenazas para el país al confrontarlo con su entorno. Según D’Alessio, los cuatro principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y

presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio 2010). En la influencia de terceras partes, las principales actividades económicas del país están relacionadas con la producción de materias primas (minerales) las cuales dependen directamente de precios internacionales. En el año 2014 el país estuvo situado como el tercer productor de plata, cobre, estaño y zinc. Por otro lado, dentro de los socios comerciales más importantes están China con 6,948 millones de dólares y Estados Unidos con 6,037 millones de dólares; ante esta situación, cualquier variación en la demanda de estos países afecta directamente a nuestra economía, es así que una variación del 1% del PBI de China afecta en un 0.2% el nuestro (Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, 2015).

Los lazos pasados y presentes están referidos a los acuerdos comerciales entre los cuales se tiene: (a) Organización Mundial del Comercio [OMC], (b) Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y la Comunidad Andina, (c) Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), (d) Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China, entre otros, sumando en total 20 acuerdos comerciales con países o bloques económicos. En el tema regional Moquegua es parte de la Macro Región Sur integrada por Cusco, Puno, Arequipa, Moquegua, Madre de Dios y Tacna. La finalidad de la concepción de una macro región es la de promover la gestión intrarregional e interregional y de acuerdo con este principio, la gestión está orientada a la formación de acuerdos que permitirán el uso más eficiente de los recursos para que el bloque regional sea competitivo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015)

En relación al contrabalance de intereses, el Perú cuenta con una ventaja competitiva en Sudamérica por su ubicación geográfica. Se posiciona en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica con un potencial de ocho millones de hectáreas para cultivo, sumado a la presencia de recursos minerales. Por otro lado el Perú tiene la posibilidad de posicionarse como un nuevo hub regional del pacífico sudamericano,

constituyéndose en una plataforma logística para facilitar la conectividad y movilidad del transporte de contenedores dándole una posición privilegiada con relación a los demás países del sur.

En la conservación de enemigos a nivel país, el Perú compite con los países que desarrollen productos y servicios similares o sustitutos. La competitividad del país, según el Ranking de Competitividad Mundial 2015-2016 elaborado por el World Economic Forum (2015), ha retrocedido cuatro posiciones siendo superado por Chile, Panamá, Costa Rica, México y Colombia: asimismo en el Doing Business 2016 el país sólo supera a Colombia en la clasificación (World Bank Group, 2016) evidenciando que aún hay mucho que hacer. En el caso de Moquegua la competencia está con los departamentos de Cajamarca y Puno los cuales también cuentan con una producción importante de minerales, en la agricultura compite con los departamentos del norte del Perú por la producción de uva, vino y pisco; y con las regiones vecinas (Arequipa y Tacna).

5.4 Matriz de Intereses Regionales (MIR)

En la Tabla 16 se muestra la Matriz de Intereses Regionales.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo deben estar alineados a la visión establecida para la región hacia el 2025, teniendo en cuenta a su vez la situación actual, potencial e intereses. Para el caso de la región Moquegua, se concluye que para llegar a ser líder en la competitividad al 2025, tomando como referencia el INCORE 2015, primero y de forma urgente se debe diversificar su matriz productiva y evitar la dependencia de la actividad minera; para lograrlo Moquegua deberá fortalecer e impulsar los sectores agrícolas y de turismo con una infraestructura que brinde el soporte adecuado. Por ello, los objetivos de largo plazo establecidos son:

OLP1: Mejorar la infraestructura productiva [aeropuerto (cesión de uso del Ministerio de defensa), carreteras (0.608 mil kilómetros pavimentada hasta el año 2012) y puerto (capacidad es de un 1 millón de Tn anual)], de tal forma que favorezca en la reducción de costos de los agentes productivos para el año 2025.

OLP2: Al 2025 ampliar la frontera agrícola con cultivos a 25,000 hectáreas de productos agroexportables (actualmente es 17,725).

OLP3: Al 2025 reducir el índice de pobreza a 2%, el cual en el 2010 fue 15.7%.

OLP4: Al 2025 incrementar la cobertura de servicios básicos al 95% (2007 fueron agua potable 76.8%, alcantarillado 62.2% y luz eléctrica 80.3%).

OLP5: Para el 2025 tener un flujo de 260,000 turistas (2014 fue de 140,800).

OLP6: Para el 2025 se reducirá el número de incidencias de contaminación reportadas por aguas servidas a 2 por año (2014 fueron 12) y se eliminará las incidencias por contaminación de relaves mineros (2014 fueron 7).

Tabla 16 *Matriz de Intereses de Moquegua*

Matriz de Intereses de Moquegua

	Interés Regional	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Promover agricultura	Piura		
2	Promover turismo	Cusco	Arequipa	Pasco
3	Mejorar la infraestructura portuaria y el aeropuerto	Callao	(Arequipa) (Puno) (Pasco)	Libertad
4	Mejorar el nivel de calidad de vida de la población	Todas las Regiones		

Nota. Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.224.

5.6 Conclusiones

Acorde con la visión de llegar a ser para el 2025 la región más competitiva del país, se requiere que Moquegua enfoque sus acciones al desarrollo e impulso de actividades distintas a la minería. Se debe aprovechar el clima y ubicación geográfica estratégica, en actividades como: la agricultura y el turismo; las mismas que son menos vulnerables a las

fluctuaciones de los precios internacionales. Es necesario resaltar que se debe utilizar las ventajas de suelo y clima que permiten obtener cultivos todo el año y apuntar a desarrollar un valor agregado de los productos para el mercado nacional e internacional. Todo esto va en relación con destinar mayores recursos e interés por mejorar y cubrir las necesidades básicas de la población y el desarrollo de fuerza laboral más calificada.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollará la elección de las estrategias, para lo cual se utilizará la combinación de factores internos y externos obtenidos de los capítulos previos, a través del uso de cinco matrices que servirán como herramientas para la generación de las estrategias. Se trata de un proceso que requiere de mucha intuición y un análisis minucioso de cada matriz, pues estos resultados guiarán lo que venga más adelante (D'Alessio, 2013).

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Los recursos para construir la MFODA provienen de la combinación de las oportunidades y amenazas obtenida de la MEFE con las fortalezas y debilidades obtenidas de la MEFI, con el objetivo de aprovechar las oportunidades, explotar las fortalezas, neutralizar las amenazas y minimizar las debilidades; permitiendo obtener estrategias específicas y alternativas, así como sus modalidades de implementación. La combinación de estrategias generadas por cada combinación FO, DO, FA y DA se pueden apreciar en la Tabla 17 con el desarrollo de la matriz MFODA para Moquegua. En los ejes vertical y horizontal se encuentran los elementos del entorno: amenazas y oportunidades, y de la organización: fortalezas y debilidades; y en el área central se ubican las cuatro cuadrantes de la matriz por cada combinación con sus respectivas estrategias generadas.

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

La matriz PEYEA permite determinar la postura estratégica que debe tomar la región Moquegua y definir sus estrategias genéricas competitivas. Los factores de la matriz se presentan en la Tabla 18 y la matriz propiamente en la Figura 17, tiene cuatro ejes: dos que combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo. Está dividida en cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica.

Tabla 17

Matriz FODA de la Región Moquegua

		Fortalezas	Debilidades
	1	Condiciones favorables para la inversión minera	1 Superficie de área cultivable insuficiente para la producción de palta (1.8% de producción nacional)
	2	Productor de cobre y molibdeno (3er)	2 Falta de tecnificación de la agricultura
	3	Producción de pisco premium (alta calidad)	3 Deficiente infraestructura de transporte marítimo y terrestre para la exportación
	4	Inversión del 32% de canon minero en proyectos de ampliación de frontera agrícola	4 Inactividad del aeropuerto de Ilo para recepción de turistas
			5 Poca generación de proyectos de ahorro y uso eficiente del agua
			6 Falta de desarrollo circuitos turísticos de deporte de aventura (canopy, sandboarding,surfing)
			7 Autonomía en decisiones judiciales
			8 Poco desarrollo de la propuesta gastronómica
Oportunidades		FO	DO
1 Demanda creciente de pisco en Estados Unidos y mercado potencial de China para exportación de bebidas alcohólicas Premium	FO1	Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.(F1,O1,O2,O5)	DO1 Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass (D1,O2)
2 Crecimiento de la demanda de palta Hass EEUU y EUROPA	FO2	Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU (F1,O4)	DO2 Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocoma, Playa Platanal) en la región (D6,O3)
3 Incremento demanda de deporte de aventura (con un crecimiento anual de 72%)	FO3	Destruir proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC) (F2,O4)	DO3 Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco) (D1,O2, D6 D8,O3 O6)
4 Demanda minerales	FO4	Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas) (F3,O1)	DO4 Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales (D3,O3)
5 Disponibilidad de tecnologías agroindustriales eficientes	FO5	Industrializar la producción de pisco de la región a gran escala para su exportación al mercado internacional (F3,O1)	DO5 Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios (O2, D2)
6 Incremento de flujo turistas y turismo gastronómico			DO6 Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación (D2,O2)
			DO7 Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos (O5,D5)
Amenazas		FA	DA
1 Barreras de entrada elevadas a mercados externos	FA1	Implementar talleres integrales para el acercamiento entre la empresa privada (minerías) y la población explicando los beneficios y desarrollo para la región (F1,A4,A2)	DA1 Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial (A3,D2)
2 Regiones con producción de minerales creciente	FA2	Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios con compañías certificadoras (F1 A1)	DA2 Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas (D4,A4)
3 Gestión recurso hídrico	FA3	Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico (F4, A3)	DA3 Implementar talleres para capacitar a la población sobre la importancia de la gestión y manejo de las aguas residuales para evitar la contaminación ambiental (A3,D5)
4 Conflictos sociales	FA4	Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon) (F1,A6)	
5 Variación de precios internacionales de los metales	FA5	Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos (F1,A2,A6)	
6 Corrupción	FA6	Fiscalizar a las empresas mineras y así evitar eventos de contaminación por relaves mineros (F1,A6)	

Tabla 18

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Factores Determinantes de la Estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	2	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de Inflación	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la Demanda	3	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de los productos competitivos	4	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecha
Barreras de entrada al mercado	4	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad / presión competitiva	2	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	2	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio-6 =										-2.88
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad Financiera	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento Tecnológico	2	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de Recursos	2	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	4	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad / utilización de la capacidad	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =										3.22
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
Retorno de la inversión	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	5	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	5	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	4	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida al mercado	2	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	4	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	5	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Uso de economías de escala y de experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =										3.89
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
Participación de mercado	2	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	2	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	3	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	3	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración Vertical	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	2	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6 =										-3.78

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

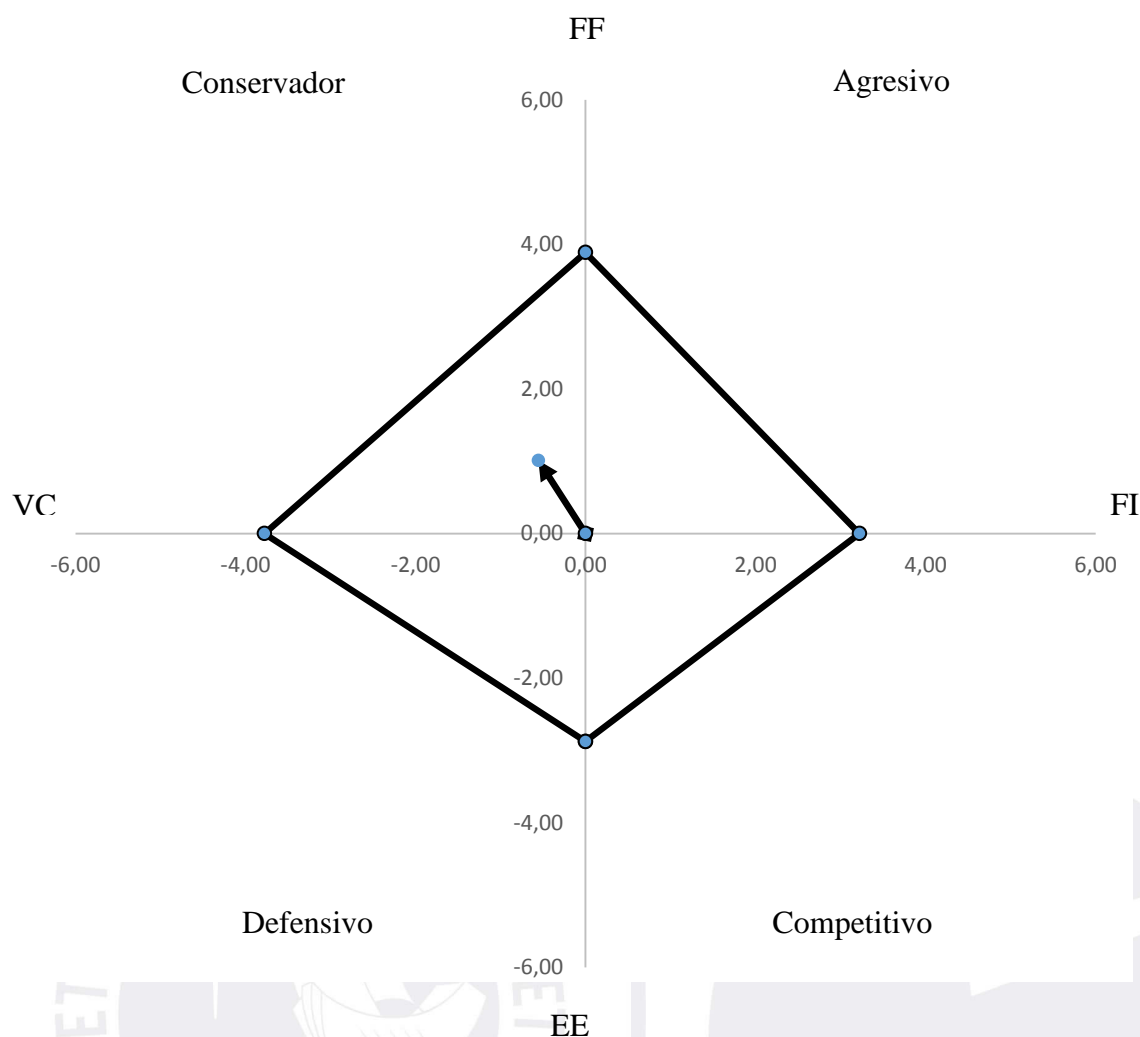


Figura 17. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D' Alessio, 2013.
México, D.F., México: Pearson Educación, p.337.

Para Moquegua, en la matriz PEYEA se obtiene que la región tiene una elevada fortaleza financiera producto de ingresos que generan como región por el canon y regalías mineras; sin embargo, no aprovecha dichos recursos de forma eficiente para sacar ventaja de las oportunidades detectadas, que se traduce en una insuficiente diversificación de su matriz productiva. Moquegua es una región minera por excelencia, pero esta concentración en una sola actividad representa un riesgo a la sostenibilidad desarrollo competitivo de la región. La minería es muy sensible a cambios en el entorno económico, por lo que, sin descuidar esta fuente de ingresos altamente provechosa, se deben aprovechar sus recursos para el desarrollo

de actividades productivas con alto potencial en la región como la agroindustria y el turismo, que representen una clara ventaja competitiva. Ello se observa en el resultado de la matriz, cuyo perfil muestra una postura con tendencia a ser conservador, por lo cual requieren desarrollar estrategias de diversificación de la matriz productiva e intensivas, buscando nuevos segmentos de producto y mercados, con el acondicionamiento de la infraestructura necesaria para ello, aprovechando que la región cuenta con recursos financieros subutilizados (canon minero, regalías y recursos ordinarios transferidos del Gobierno Nacional).

6.3 Matriz Interna Externa (MIE)

Es una matriz de portafolio y para el caso de nuestra región busca comparar la participación e importancia de los sectores industriales. Para su construcción se requiere de los valores totales ponderados obtenidos de la MEFE y MEFI, consta de dos ejes y con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFI y el eje y corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFE. El resultado final se ubica en uno de los nueve cuadrantes, en la intersección de dichos valores, donde en cada región se sugieren estrategias sobre su portafolio.

Los resultados de la matriz permiten un mayor análisis, diagnóstico, y direccionamiento de la estrategias. Para el caso de Moquegua, el resultado obtenido se muestran en la Figura 18, donde la intersección está cayendo en el cuadrante V, recomendando estrategias de penetración en el mercado y sobretodo el desarrollo selectivo de actividades y productos potenciales de la región. Si bien Moquegua ha iniciado un proceso de transformación y modernización de sus actividades productivas potenciales, este aún es lento y requiere realizar un planeamiento y control de las inversiones realizadas, para concretizar resultados en el corto plazo que contribuyan al logro del resultado deseado (visión).

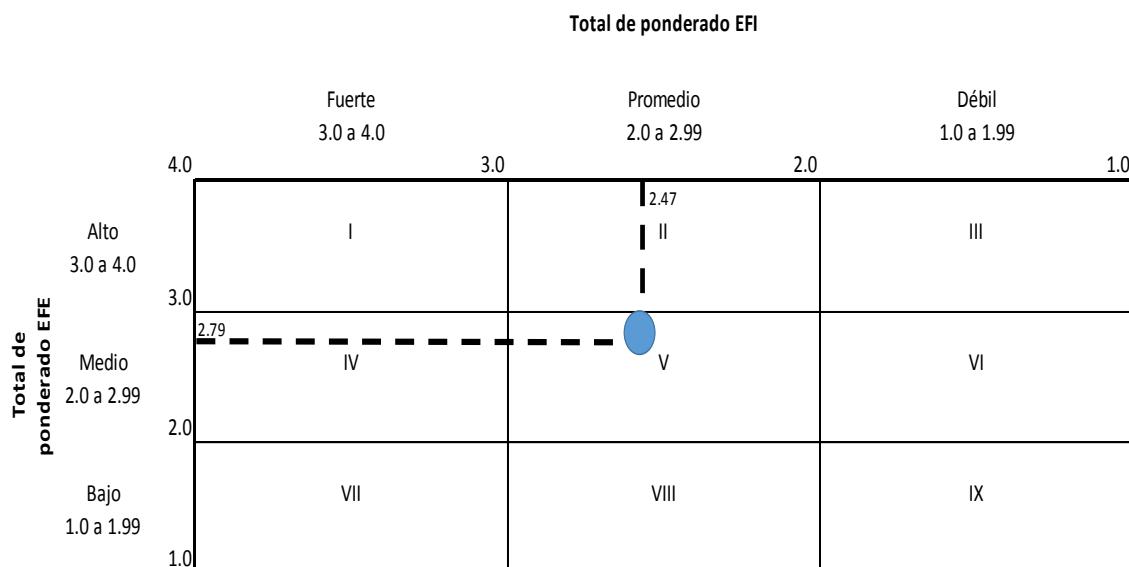


Figura 18. Matriz Interna-Externa (IE)

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.337.

6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La utilidad de esta matriz radica en indicar qué estrategias seguir, dependiendo del cuadrante en el que se ubica la organización. Afina la elección de estrategias, pues las alternativas se sugieren en orden de atractivo. No hay cálculos matemáticos que hacer, por lo que hemos ubicado a la región de acuerdo a su posición competitiva y el crecimiento del mercado. En la Figura 19 se muestra que el resultado para Moquegua recae en el cuadrante II, ya que su posición competitiva es débil en actividades potenciales de la región como la agroindustria y el turismo, cuyos mercados están en crecimiento a nivel mundial y representan oportunidades que requieren definitivamente que la región mejore en competitividad. A través de: aprovechar las ventajas de los TLC, agregar valor a productos tradicionales de la región con demanda potencial en el mercado internacional como la palta, la uva y el pisco moqueguano, crear las condiciones favorables para que ello se concrete, así como estrategias de integración con la empresa privada y organizaciones públicas para aprovechar la cartera de inversiones de la región generando bienestar en la población.

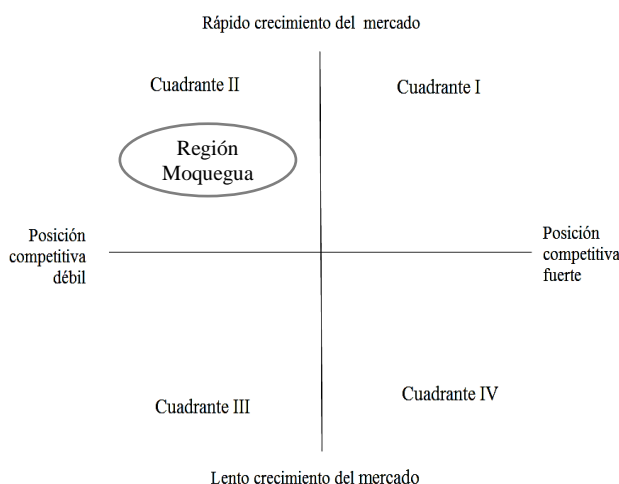


Figura 19. Matriz de la gran estrategia para la región Moquegua
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013.
México, D.F., México: Pearson Educación, p.347.

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica unifica los resultados obtenidos en las matrices anteriores y evalúa la repetición de las estrategias presentadas. En la Tabla 19, se muestra la matriz generada para la región Moquegua, donde se ha decidido retener todas las estrategias evaluadas, pues se repiten con una frecuencia mínima de tres.

6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz permite clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, y de una manera objetiva te indica qué alternativas, de todas las presentadas en base a la identificación de los factores críticos de éxito externos e internos, son las mejores. En la Tabla 20 se presenta la matriz MCPE de la región Moquegua, donde se aplica la técnica de la sumatoria total de las calificaciones ponderadas por cada estrategia, para posteriormente evaluar dichos resultados. En la Tabla 21 se muestra el resumen de los puntajes obtenidos en la matriz MCPE, y se observa que la mayoría de estrategias resultan siendo atractivas pues son cercanas y/o superan el valor de cinco; por tanto, serán retenidas todas aquellas que cumplan con dicha recomendación metodológica y las que se consideran tengan una relación directa con la visión propuesta (D'Alessio, 2013), es decir desde la E1 hasta la E18.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	Estrategias	FODA	PEYEA	MIE	GE	TOTAL
FO1	Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.(F1,O1,O2,O5)	X	X	X	X	4
FO2	Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU (F1,O4)	X	X	X	X	4
FO3	Destruir proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC) (F2,O4)	X	X	X	X	4
FO4	Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas) (F3,O1)	X	X	X	X	4
FO5	Industrializar la producción de pisco de la región gran escala para su exportación al mercado internacional (F3,O1)	X	X		X	3
DO1	Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass (D1,O2)	X	X	X	X	4
DO2	Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocoma, Playa Platanal) en la región (D6,O3)	X	X		X	3
DO3	Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco) (D1,O2, D6 D8,O3 O6)	X	X		X	3
DO4	Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales (D3,O3)	X	X	X	X	4
DO5	Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios (O2, D2)	X	X		X	3
DO6	Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación (D2,O2)	X	X	X	X	4
DO7	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos (O5,D5)	X	X		X	3
FA1	Implementar talleres integrales para el acercamiento entre la empresa privada (mineras) y la población explicando los beneficios y desarrollo para la región (F1,A4,A2)	X	X	X		3
FA2	Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios con compañías certificadoras (F1 A1)	X	X	X	X	4
FA3	Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico (F4, A3)	X	X	X	X	4
FA4	Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon) (F1,A6)	X	X		X	3
FA5	Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos (F1,A2,A6)	X		X	X	3
FA6	Fiscalizar a las empresas mineras y así evitar eventos de contaminación por relaves mineros (F1,A6)	X	X		X	3
DA1	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial (A3,D2)	X	X		X	3
DA2	Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas (D4,A4)	X	X		X	3
DA3	Implementar talleres para capacitar a la población sobre la importancia de la gestión y manejo de las aguas residuales para evitar la contaminación ambiental (A3,D5)	X	X	X	X	4

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación, p.352.

Tabla 20

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito		Oportunidades																																												
		P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA																	
Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass. Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU Destruir proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC) Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas) Industrializar la producción de pisco de la región gran escala para su exportación al mercado internacional Implementar talleres integrales para el acercamiento entre la empresa privada (mineras) y la población explicando los beneficios y desarrollo para la región. Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios compañías certificadoras . Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon) Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocona, Playa Platamal) en la región Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco) Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para el comercio(carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos Fiscalizar a las empresas mineras y así evitar eventos de contaminación por relaves mineros Implementar talleres para capacitar a la población sobre la importancia de la gestión y manejo de las aguas residuales para evitar la contaminación ambiental.		0.13	4	0.52	4	0.52	1	0.13	3	0.39	4	0.52	1	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13		
		O2	Crecimiento de la demanda de palta Hass EEUU y EUROPA	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12	1	0.12
		O3	Incremento demanda de deporte de aventura (con un crecimiento anual de 72%)	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.24	1	0.1	2	0.2
		O4	Demanda minerales cobre plata (China)	0.14	1	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	1	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	1	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14	1	0.14	2	0.28	1	0.14	3	0.42	1	0.14	1	0.14				
		O5	Disponibilidad de tecnologías agroindustriales eficientes	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
		O6	Incremento de flujo turistas turismo gastronómico	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Amenazas																																														
A1	Barreras de entrada elevadas a mercados externos	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
A2	Regiones con producción de minerales creciente	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04		
A3	Gestión recurso hídrico	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2
A4	Conflictos sociales	0.08	3	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24		
A5	Variación de precios internacionales de los metales	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08		
A6	Corrupción	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05		
Fortalezas																																														
F1	Condiciones favorables para la inversión	0.1	2	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.3	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3		
F2	Productor de cobre y molibdeno (3er)	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1		
F3	Producción de Pisco Premium (Alta calidad)	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4		
F4	Inversión del 32% del canon minero en proyectos de ampliación de frontera agrícola	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08		
Debilidades																																														
D1	Superficie de área cultivable insuficiente para la producción de Palta (1.8% de producción nacional)	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3		
D2	Alta de tecnificación de la agricultura	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.1		
D3	Deficiente Infraestructura de Transporte Marítimo y terrestre para la exportación	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09		
D4	Inactividad del Aeropuerto de Ilo para recepción de turistas	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08		
D5	Poca generación de proyectos de ahorro y uso eficiente del agua	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24		
D6	Falta de desarrollo circuitos turísticos de deporte de aventura (canopy, sandboarding, surfing)	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07				
D7	Falta de autonomía en decisiones judiciales	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05		
D8	Poco Desarrollo de propuesta gastronómica de dulces	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07		
TOTAL		2	5.46	5.46	4.3	5.54	4.68	4.04	4.44	4.52	5.44	5.23	4.9	5.42	5.73	5.08	5.64	5.58	4.83	4.26	4.69	3.54	2.84																							

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación.p 370.

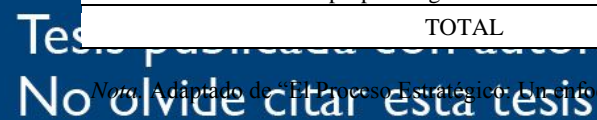


Tabla 21

Resultados Obtenidos en la MCPE para la Región Moquegua

	Estrategias	Grado de Atractividad
E1	Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales	5.73
E2	Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación	5.64
E3	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial	5.58
E4	Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas)	5.54
E5	Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.	5.46
E6	Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU	5.46
E7	Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon)	5.44
E8	Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco)	5.42
E9	Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass	5.23
E10	Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios	5.08
E11	Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocoma, Playa Platanal) en la región	4.90
E12	Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas	4.83
E13	Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos	4.69
E14	Industrializar la producción de pisco de la región gran escala para su exportación al mercado internacional	4.60
E15	Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico	4.52
E16	Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios compañías certificadoras	4.44
E17	Destruir proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC)	4.30
E18	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos	4.06
E19	Implementar talleres integrales para el acercamiento entre la empresa privada (mineras) y la población explicando los beneficios y desarrollo para la región	4.04
E20	Fiscalizar a las empresas mineras y así evitar eventos de contaminación por relaves mineros	3.54
E21	Implementar talleres para capacitar a la población sobre la importancia de la gestión y manejo de las aguas residuales para evitar la contaminación ambiental	2.84

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación.

6.7 Matriz de Rumelt

La matriz Rumelt analiza los criterios de: (a) Consistencia, (b) Consonancia, (c) Factibilidad y (d) Ventaja, para probar qué estrategias deben ser retenidas. En la Tabla 22 se realiza el análisis para Moquegua, las estrategias pasarán por los cuatro criterios y aquellas que no cumplan con uno o más criterios formarán parte del grupo de contingencia.

6.8 Matriz Ética (ME)

La matriz ética busca verificar que las estrategias establecidas no violen aspectos relacionados con los derechos, justicia y sean buenas para los fines utilitarios. La matriz ética para Moquegua se desarrolló en la Tabla 23, y muestra que las estrategias definidas están dentro de un marco legal y valores, y asimismo que las estrategias planteadas son de utilidad, por ello todas las estrategias se retienen en esta etapa.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que lograron pasar los filtros de las diferentes matrices, y por ello se consideran como aplicables. Dichas estrategias se definieron luego de pasar las matrices de Rumelt y Ética, donde para la región Moquegua no se descartó ninguna, por tanto no existe un primer grupo de estrategias de contingencia. Las estrategias de contingencia filtrada en la MCPE conforman el segundo grupo.

Estrategias retenidas:

- E1. Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales.
- E2. Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación.

Tabla 22

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocoma, Playa Platanal) en la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Industrializar la producción de pisco de la región gran escala para su exportación al mercado internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios compañías certificadoras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Destruir proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* por F.. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación, p 412.

Tabla 23

Matriz Ética

	Estrategias	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho de 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 libre proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de Compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios Estratégicos empleados	
E1	Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E2	Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E3	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E4	Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E5	Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E6	Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E7	Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E8	Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E9	Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E10	Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E11	Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocoma, Playa Platanal) en la región	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E12	Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E13	Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E14	Industrializar la producción de pisco de la región gran escala para su exportación al mercado internacional	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E15	Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E16	Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios compañías certificadoras	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E17	Desterrar proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E18	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación, p 422.

- E3. Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial
- E4. Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas)
- E5. Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.
- E6. Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU.
- E7. Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon)
- E8. Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco).
- E9. Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass.
- E10. Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores , a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios.
- E11. Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocomá, Playa Platanal) en la región.
- E12. Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas.
- E13. Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos.

- E14. Industrializar la producción de pisco de la región a gran escala para su exportación al mercado internacional.
- E15. Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico.
- E16. Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios con compañías certificadoras.
- E17. Desterrar proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Bunaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC).
- E18. Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos.

Estrategias de contingencia (de 2° orden-MCPE):

- E19. Implementar talleres integrales para el acercamiento entre la empresa privada (mineras) y la población explicando los beneficios y desarrollo para la región.
- E20. Fiscalizar a las empresas mineras y así evitar eventos de contaminación por relaves mineros.
- E21. Implementar talleres para capacitar a la población sobre la importancia de la gestión y manejo de las aguas residuales para evitar la contaminación ambiental.

6.10 Matriz Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz permite identificar cuál de las estrategias retenidas permite alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP's). De ser el caso que con alguna de las estrategias retenidas no se alcance ningún OLP, la misma será descartada y de ser el caso que se presenten dificultades en el proceso de implementación, podrán adoptarse las estrategias de contingencia. En la Tabla 24 se muestra su aplicación para Moquegua.

6.11 Matriz Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite analizar las posibles reacciones que los competidores de la región Moquegua podrían tener ante cada estrategia que implementen (ver Tabla 25).

6.12 Conclusiones

Las 21 estrategias retenidas son la base para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo de la región, y así poder ubicarla en su situación futura deseada (visión). Estas se desprenden del análisis de los factores críticos externos e internos de la región que permiten resaltar que Moquegua cuenta con una fortaleza financiera clave para dotar a la región de los recursos que necesita para invertir estratégicamente en aquello que le permita llegar a ser una economía próspera y competitiva a nivel internacional. Asimismo, se destacan aspectos potenciales en la región para poder explotar aprovechando las oportunidades que se han identificado en la economía mundial. Las estrategias en ese sentido se centran en lograr que la región diversifique su matriz productiva, sobre la cual se basan los objetivos de largo plazo. La agroexportación y el impulso del turismo como actividad productiva, se constituirán en los pilares de desarrollo para Moquegua principalmente por la calidad de sus tierras, oferta exportable, atractivos turísticos y gastronómicos, y con el soporte de una infraestructura adecuada permitirán incrementar puestos de trabajo, ingresos, servicios básicos y mayores oportunidades de inversión privada en la región, que en conjunto impactarán en la mejora de la calidad de vida de la población generando bienestar.

Tabla 24

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo					
	OLP1: Mejorar la infraestructura productiva: aeropuerto (cesión de uso del Ministerio de defensa), carreteras(0.608 mil kilómetros pavimentada hasta el año 2012) y puerto (capacidad es de un 1 millón de Tn anual), de tal forma que favorezca en la reducción de costos de los agentes productivos para el año 2025 .	OLP2: Al 2025 ampliar la frontera agrícola con cultivos a 25,000 hectáreas de productos agroexportables (actualmente es 17,725)	OLP3: Al 2025 reducir el índice de pobreza a 2%, el cual en el 2010 fue 15.7%.	OIP4: Al 2025 incrementar la cobertura de servicios básicos al 95% (2007 fueron agua potable 76.8%, alcantarillado 62.2% y luz eléctrica 80.3%).	OLP5: Incrementar el número de turistas a 260,000 por año (2014 fue de 140,800)	OLP6: Al 2025 se reducirá el número de incidencias de contaminación reportadas por aguas servidas a 2 por año (2014 fueron 12) y se eliminará las incidencias por contaminación de relaves mineros (2014 fueron 7)
Retenidas						
Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales	X	X	X			
Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación			X		X	
Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial		X	X			
Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas)	X	X	X	X		
Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.		X	X			
Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU	X		X	X		
Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon)			X			
Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco)	X	X		X		
Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass	X	X	X			
Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios		X	X			
Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocoma, Playa Platanal) en la región	X		X		X	
Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas			X		X	
Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos		X	X	X	X	X
Industrializar la producción de pisco de la región gran escala para su exportación al mercado internacional	X	X	X			
Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico.	X	X	X	X		
Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios compañías certificadoras	X	X	X			
Destruir proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC)	X		X	X		
Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos		X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación, p 428.

Tabla 25

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias	Posibilidades competitivas			
		Tacna	Arequipa	Cusco	Lima
E1	Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales	Alta	Alta	Baja	Alta
E2	Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación	Media	Alta	Baja	Media
E3	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial	Media	Alta	Media	Media
E4	Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas)	Alta	Alta	Baja	Alta
E5	Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.	Media	Media	Baja	Media
E6	Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU	Alta	Alta	Baja	Media
E7	Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon)	Alta	Alta	Media	Baja
E8	Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco)	Alta	Alta	Alta	Alta
E9	Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass	Baja	Media	Baja	Baja
E10	Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios	Media	Media	Media	Media
E11	Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocoma, Playa Platanal) en la región	Baja	Alta	Alta	Alta
E12	Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas	Alta	Alta	Alta	Alta
E13	Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos	Baja	Alta	Baja	Media
E14	Industrializar la producción de pisco de la región gran escala para su exportación al mercado internacional	Baja	Baja	Baja	Media
E15	Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico.	Baja	Media	Baja	Alta
E16	Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios compañías certificadoras	Media	Alta	Baja	Alta
E17	Destrobar proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC)	Alta	Baja	Baja	Media
E18	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos	Baja	Alta	Baja	Alta

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación, p.429.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo tendrá las estrategias y acciones que bajo los lineamientos de corto, mediano y largo plazo se llevarán a cabo con el fin de lograr los indicadores de desarrollo y visión de futuro de la región de Moquegua. Para ello se plantea una asignación tanto de financiación, equipos de personas, entidades, logística, programaciones y equipamientos, de manera que se logren exitosamente y que reflejen una serie de metas basadas en la realidad.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Se consideran a estos objetivos como la serie de hitos a los que se llega en un período de tiempo relativamente cercano al presente, pudiendo ser de seis meses, un año, entre otros. El rango anual se considera el más general en cuanto a lapso de tiempo. Para ello, y como propone D'Alessio (2012), estos objetivos deben cumplir con algunas características claves como son su realismo, claridad, practicidad en la comunicación que de ellos se transmita al equipo de trabajo y que se encuentren articulados con las metas de largo plazo. Para el caso de Moquegua se han establecidos los objetivos de corto plazo mostrados en la Tabla 26.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para la puesta en marcha de las estrategias y acciones, para lograr los objetivos de largo plazo, se requiere de una serie de elementos sean tangibles o intangibles a las que podemos denominar recursos y que consisten en materiales, mano de obra, máquinas, métodos, moneda, mentalidad y medio ambiente. Estos elementos se clasifican en (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos.

Recursos financieros. Para la región Moquegua los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los OCP's se conseguirán mediante: (a) El canon minero que en el 2015 a 58 millos de soles, (b) Asignación presupuestal que en el 2014 fue de 305'053,756 soles, (c) Promoción de la inversión privada y (d) apoyo financiero por parte de organismos especializados.

Recursos físicos. Los objetivos de corto plazo apoyan el desarrollo de las actividades de agricultura, turismo y minería; para lo cual es necesario que en Moquegua se cuente con una industria hotelera desarrollada, carreteras asfaltadas que apoyen el comercio, una infraestructura portuaria moderna y un aeropuerto funcional.

Recursos humanos. Para lograr la transformación de la matriz productiva de Moquegua es necesario contar con gente capacitada en temas centrales como son agricultura, exportación, atención en restaurantes, hotelería y atención al cliente; asimismo el equipo de trabajo del gobierno regional debe estar capacitado para lograr los OLP.

Recursos tecnológicos. Para poder tener una agricultura tecnificada y eficiente es necesario el desarrollo de proyectos en la región para la mejora del rendimiento por hectárea y el uso eficiente del recurso hídrico. Asimismo, para el sector turismo es necesario la inversión en aplicaciones y promociones digital de los recursos naturales y culturales.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas suponen una serie de decisiones articuladas y consensuadas entre los actores principales de la región; afín de establecer y encausar las estrategias y lineamientos que enmarcan los límites de las estrategias propuestas. En la Tabla 27 se presentan las políticas de las estrategias planteadas.

7.4 Estructura Organizacional

El Gobierno Regional es el encargado de la dirección de la región Moquegua y para lograr los objetivos de largo plazo y las estrategias propuestas, estas deben tener un soporte organizacional que permita su implementación y facilite su desarrollo. En la Figura 20 se muestra el organigrama del Gobierno Regional de Moquegua, aprobado por el consejo Regional en el año 2004. Las estrategias desarrolladas en los capítulos anteriores tienen cuatro puntos principales: (a) la agricultura, (b) la minería, (c) el turismo y (d) infraestructura.

Tabla 26

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

Num.	OLP1: Mejorar la infraestructura productiva: aeropuerto (cesión de uso del Ministerio), carreteras (0.608 mil kilómetros pavimentada hasta el año 2012) y puerto (capacidad es de un 1 millón de Tn anual), de tal forma que favorezca en la reducción de costos de los agentes productivos para el año 2025.
OCP1.1	Invertir S/. 15,2 millones en el mejoramiento de la carretera de Corredor Desvío Humajalzo – Desaguadero y Tacna – Tarata – Capazo – Mazocruz (24,8 kilómetros) Durante los años 2016 - 2025.
OCP1.2	Realizar el mantenimiento del tramo Corredor Atico – Desvío Quilca – La Repartición / Desvío Matarani – Puente Montalvo /Desvío Ilo – Puente Camiara de los cueles 81 kilómetros de los cuales están en las regiones de General Sánchez Cerro y Mariscal Nieto Moquegua con un costo S/. 30 millones durante los años 2017 al 2025
OCP1.3	Ejecutar el mantenimiento a la carretera de Corredor Puente Camiara – La Concordia /Tacna – Ilo (Costanera) / Tacna – Tarata y Tacna – Palca de los cuales 25 kilómetros pertenecen al Departamento de Moquegua con una inversión de S/. 7 millones durante los años 2016,2017 y 2018
OCP1.4	Invertir S/. 24 millones en la realización de la carretera que une el tramo de El eje Humajalzo (Tacna- Callao y Chucuito en Puno) en los años 2018 al 2021
OCP1.5	Concesionar el terminal marítimo por un monto de 265 millones de dólares para el año 2020.
OCP1.6	Habilitar de áreas de almacenamiento en 300 mil TEU por año durante los años 2020-2025.
OCP1.7	Ampliar los sistemas de carga y descarga durante los años 2020-2023.
OCP1.8	Concesionar el aeropuerto comprometiendo la inversión de la empresa privada de 15 millones en mejoras obligatorias para el año 2019.
OCP1.9	En el primer año conseguir una inversión de S/. 152 millones para mantenimiento y mejora de la carretera de : Matarani – Juliaca – Azángaro / Ilo – Puno – Juliaca Ubicado en Moquegua, con una longitud de 238 kilómetros, atraviesa las provincias de Ilo, Mariscal Nieto y General Sánchez Cerro.
OCP1.10	En el primer año conseguir una inversión de S/. 324 millones para mejoramiento de la carretera de Provincia general Sanchez Cerro/provincia Mariscal Nieto/distrito de Torata/distrito de Quinistaquillas/distrito de Omate-distrito de la capilla/distrito de Coalaque/distrito de Puquin por un total de 160 kilómetros
Num.	OLP2: Al 2025 ampliar la frontera agrícola con cultivos a 25,000 hectáreas de productos agroexportables (actualmente es 17,725)
OCP2.1	Aumentar el rendimiento en 30% por hectárea (TN/HA) de la superficie cosechada; durante los años 2016 al 2020 (Palta 293 Has- 6.80 Tn/Ha, Vid 179 Has- 11.55 Tn/Ha, 2007)
OCP2.2	Incrementar las exportaciones de Palta Hass en 20% por año durante los años 2017 al 2025.
OCP2.3	Negociar con la empresa privada el financiamiento parcial de los proyectos de irrigación (50%) teniendo como fecha de inicio y fin de los proyectos el 2017 al 2025
OCP2.4	Concretar hasta el 2025 el Proyecto Especial Pasto Grande ampliando la frontera agrícola en las Provincias de Mariscal Nieto e Ilo con fines de agroexportación: 2,688 hectáreas en una primera etapa hasta el 2020 y 3,167 hectáreas en una segunda etapa hasta el 2025.
OCP2.5	Durante los años 2017 al 2020, 100 agricultores c/año accedan a crédito agrario, luego incrementar hasta 200 en promedio por año
OCP2.6	Crear una asociación de productores agrícolas durante el primer año (2017) que cuenta con una inversión de US\$ 1MM hasta el año 2023.
OCP2.7	A través de Pasto Grande garantizar y mejorar desde el 2017 hasta el 2025 el riego de 4,416 hectáreas de tierras de cultivo actual, en los valles de Moquegua e Ilo, con fines de agroexportación principalmente palta Hass y uva para elaboración de psico.
OCP2.8	Contar con un mínimo de 3000 Has. de palto (variación Hass), como base para el desarrollo sostenible de esta cadena productiva al 2025
OCP2.9	Implementar un Plan de Negocio de Exportación (en el año 2017) para fortalecer la articulación comercial a los productores de Palta de los Valles de Omate, Moquegua, Samegua y la Irrigación San Antonio.
OCP2.10	Para el año 2022 industrializar la elaboración de pisco en la región (renovación de maquinaria y equipo para procesar la uva usada para el pisco; y desarrollar infraestructura de acopio, frío y puestas de embarque); obteniendo una producción anual de 10 mil litros durante los 05 primeros años y en adelante 15 mil litros anuales..
OCP2.11	Implementar en cada distrito, hasta el 2025, de la región proyectos de saneamiento básicos, para evitar que los desagües terminen en el cauce de los ríos perjudicando los cultivos (1 proyecto por año como mínimo)
OCP2.12	Implementar un programa, en el 2017, de capacitación a los agricultores de la zona en temas de eficiencia en producción, y capacidad de gestión en el proceso de exportación. Promedio de 500 agricultores por año.
Num.	OLP3: al 2025 reducir el índice de pobreza a 2%, el cual en el 2010 fue 15.7%
OCP3.1	Disminuir el índice de desnutrición al 3% en el segundo año(2018). Actualmente es de 3.3%.
OCP3.2	Realizar charlas semanales en las zonas donde se concentre el mayor porcentaje de pobreza, con el fin de capacitar a esa gente y puedan incrementar sus ingresos durante el periodo 2016-2018.
OCP3.3	Crear programa de información ciudadana durante el periodo (2016-2025) acerca del tipo de alimentación que deben tener, basado en productos baratos y de la zona.
OCP3.4	Incrementar el PBI per cápita de la región para el año 2025 a S/90,000 (2015 es de S/51,293)
Num.	OLP4: Al 2025 incrementar la cobertura de servicios básicos superior al 95% (2007 fueron agua potable 76.8%, alcantarillado 62.2% y luz eléctrica 80.3%.
OCP4.1	Asegurar las inversiones que se vienen ejecutando en la central térmica dual en Ilo por US\$ 450 MM que tendrá capacidad de 500 MW y que debe iniciar operación en el primer semestre del 2017.
OCP4.2	En cooperación con ANA y minagri invertir S/ 250 MM en proyectos hídricos en la región, para hacer frente a la falta de precipitaciones. Plazo 3 años (2016-2018)
OCP4.3	Incrementar la cobertura de desagüe de 83.1% a 95% en un plazo de 9 años (2016 al 2025).
OCP4.4	Mejorar la cobertura de electricidad del 95.7% hasta el 100%, plazo 9 años (2017 al 2025).
OCP4.5	Mejorar la cobertura de agua del 96.4% hasta el 98% en un plazo de 2 años (2016, 2017).
Num.	OLP5: Incrementar hasta el 2025, el número de turistas a 260,000 por año (2014 fue de 140 800).
OCP5.1	Incrementar la inversión en turismo de S/. 2.4 MM en 2015, hasta S/. 24 MM para proyectos de mejora en infraestructura y vías de acceso a lugares turísticos (deportes de aventura) para el 2025
OCP5.2	Captar inversiones de 20 MM de soles para construcción de Hoteles 3 estrellas y Restaurantes 3 tenedores; durante los años 2016 al 2021. (80 hoteles y 100 restaurantes)
OCP5.3	Difundir internacionalmente la gastronomía de Moquegua (2 MM por feria) durante el periodo (2016-2025).
OCP5.4	Tener la visita de 260,000 turistas nacionales para el 2025, en el año 2014 fue de 140,800
OCP5.5	Tener la visita de 45,000 turistas extranjeros en el 2019, en el 2014 fueron de 30,562.
OCP5.6	Incrementar los centros de atención turística, 2 por año durante el periodo (2016-2025)
OCP5.7	Auspiciar el desarrollo de competencias de Surf en las playas de Moquegua, durante el periodo (2016-2025).
OCP5.8	Capacitación a la población de los servicios que se debe brindar en el sector turismo de aventura y restaurantes 10 charlas al año durante los 3 primeros años (2016-2018)
OCP5.9	Crear 80,000 puestos de trabajo relacionados al turismo para el 2025
Num.	OLP6: Para el 2025 se reducirá el número de incidencias de contaminación reportadas por aguas servidas a 2 por año (2014 fueron 12) y se eliminará las incidencias por contaminación de relaves mineros (2014 fueron 7)
OCP6.1	Ampliar la capacidad de la planta de tratamiento de Omo (Mariscal Nieto) para el año 2017
OCP6.2	Realizar el mantenimiento y habilitación de la poza de yaracachi y de la planta Media Luna para el año 2017.
OCP6.3	Construir una planta de tratamiento para el año 2020.
OCP6.4	Crear una comisión que se encargue de la fiscalización y sanción por eventos de contaminación por relaves mineros hasta el 2025
OCP6.5	Implementar un programa de monitoreo de agentes contaminante de las principales fuentes de agua a la población que dure hasta el 2025
OCP6.6	Creación de un canal de atención en el primer semestres de denuncias por contaminación de aguas.

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación.

Tabla 27

Cuadro de Políticas y Estrategias de Implementación Inmediata

	Estrategias	Políticas
E1	Ejecutar proyectos de infraestructura de transporte necesaria para impulsar el comercio (carreteras y muelles de carga) de los productos exportables (uva y palta Hass) y los minerales.	P1: Evitar la contaminación de las principales fuentes de agua. P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P6: Asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo desde el gobierno regional.
E2	Gestionar el proceso asociativo de los agricultores para conseguir economías de escala que permita homogenizar la producción y mejorar la calidad de los cultivos para la agroexportación.	P5: Introducir nuevas tecnologías eficientes para la agroindustria. P9: Mejorar la competitividad de los agricultores. P10: Utilizar de manera eficiente el recurso hídrico en zonas agrícolas.
E3	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, para promover el sector agroindustrial.	P2: Incrementar las capacidades de la población para que sean más empleables. P3: Promover el uso responsable de los recursos. P5: Introducir nuevas tecnologías eficientes para la agroindustria. P7: Incentivar los nuevos emprendimientos en la región. P9: Mejorar la competitividad de los agricultores. P10: Utilizar de manera eficiente el recurso hídrico en zonas agrícolas.
E4	Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas (centros de acopio, frío, puestas de embarque, mercados mayoristas).	P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P6: Asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo desde el Gobierno regional. P8: Fiscalizar la gestión de las empresas públicas y privadas.
E5	Incrementar el área cultivable mediante el mejoramiento del sistema de riego, para incrementar la producción de productos exportables como uva, palta Hass.	P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P9: Mejorar la competitividad de los agricultores. P10: Utilizar de manera eficiente el recurso hídrico en zonas agrícolas.
E6	Suscribir alianzas estratégico-comerciales con diferentes países para atraer la inversión minera a la región: visitar países como China y EEUU.	P1: Evitar el impacto medioambiental negativo. P2: Incrementar las capacidades de la población para que sean más empleables. P6: Asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo desde el Gobierno regional. P8: Fiscalizar la gestión de las empresas públicas y privadas.
E7	Gestionar que se brinde información transparente a la población en la rendición de cuentas de las inversiones en la región financiadas con recursos mineros (canon)	P6: Asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo desde el Gobierno regional. P8: Fiscalizar la gestión de las empresas públicas y privadas.
E8	Suscribir una alianza estratégica con Promperu para difundir la gastronomía y los diferentes productos exportables de la región (palta Hass, uva y pisco).	P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P7: Incentivar los nuevos emprendimientos en la región. P8: Fiscalizar la gestión de las empresas públicas y privadas. P11: Promover el turismo en la región.
E9	Cambiar la estructura de producción agrícola (dedicada a productos no rentables) a productos con potencial de exportación como la uva y palta Hass.	P1: Evitar la contaminación de las principales fuentes de agua. P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P5: Introducir nuevas tecnologías eficientes para la agroindustria. P9: Mejorar la competitividad de los agricultores. P10: Utilizar de manera eficiente el recurso hídrico en zonas agrícolas.
E10	Gestionar las condiciones adecuadas para ampliar el acceso al crédito a los agricultores, a través de diferentes canales de financiamiento: Alianzas con AGROBANCO, Instituciones Financieras o empresa privada, implementar fondos de fideicomiso regional para garantizar créditos a productores agrarios.	P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P7: Incentivar los nuevos emprendimientos en la región. P8: Fiscalizar la gestión de las empresas públicas y privadas. P9: Mejorar la competitividad de los agricultores.
E11	Implementar programas para promocionar circuitos turísticos de Hiking en (Cataratas de Mollesaja, Volcán Huaynaputina, Volcán Ubinas, Catarata el Chorro) y la práctica de surf (Piedras Negras, Playa Pocoma, Playa Platanal) en la región.	P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P7: Incentivar los nuevos emprendimientos en la región. P12: Promover el turismo de aventura en Moquegua. P13: Promover la práctica deportes acuáticos en la región.
E12	Implementar programas para el desarrollo de PYMES o MYPES que puedan aprovechar los beneficios de la llegada de turistas.	P2: Incrementar las capacidades de la población para que sean más empleables. P3: Educar a los pobladores en el uso responsable de los recursos. P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P9: Mejorar la competitividad de los agricultores.
E13	Implementar sistemas de tratamiento de los relaves mineros en las principales mineras; asimismo verificar su consideración en los EIA de los nuevos proyectos.	P1: Evitar la contaminación de las principales fuentes de agua. P8: Fiscalizar la gestión de las empresas públicas y privadas. P10: Utilizar de manera eficiente el recurso hídrico en zonas agrícolas.
E14	Industrializar la producción de pisco de la región gran escala para su exportación al mercado internacional.	P2: Incrementar las capacidades de la población para que sean más empleables. P7: Incentivar los nuevos emprendimientos en la región. P11: Promover el turismo gastronómico.
E15	Ejecutar proyectos de infraestructura que permitan un mejor aprovechamiento del recurso hídrico.	P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P5: Introducir nuevas tecnologías eficientes para la agroindustria. P10: Utilizar de manera eficiente el recurso hídrico en zonas agrícolas.
E16	Gestionar la certificación de empresas de la región en normas internacionales como ISO 9001, ISO 14000, mediante convenios compañías certificadoras.	P1: Evitar la contaminación de las principales fuentes de agua. P2: Incrementar las capacidades de la población para que sean más empleables. P6: Asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo desde el Gobierno regional.
E17	Destruir proyectos mineros en la zona como San Gabriel (Minas Buenaventura) Los Calatos (Minera Hampton Perú SAC).	P1: Evitar la contaminación de las principales fuentes de agua. P2: Incrementar las capacidades de la población para que sean más empleables. P4: Priorizar las inversiones en agroexportación, turismo e infraestructura. P6: Asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo desde el Gobierno regional. P8: Fiscalizar la gestión de las empresas públicas y privadas.
E18	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos.	P1: Evitar la contaminación de las principales fuentes de agua. P8: Fiscalizar la gestión de las empresas públicas y privadas. P10: Utilizar de manera eficiente el recurso hídrico en zonas agrícolas.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación, p.429.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2004 DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA

MODIFICADO POR ORDENANZA REGIONAL N° 004 -2004 -CR/GRM DE FECHA 24 -08 -2004

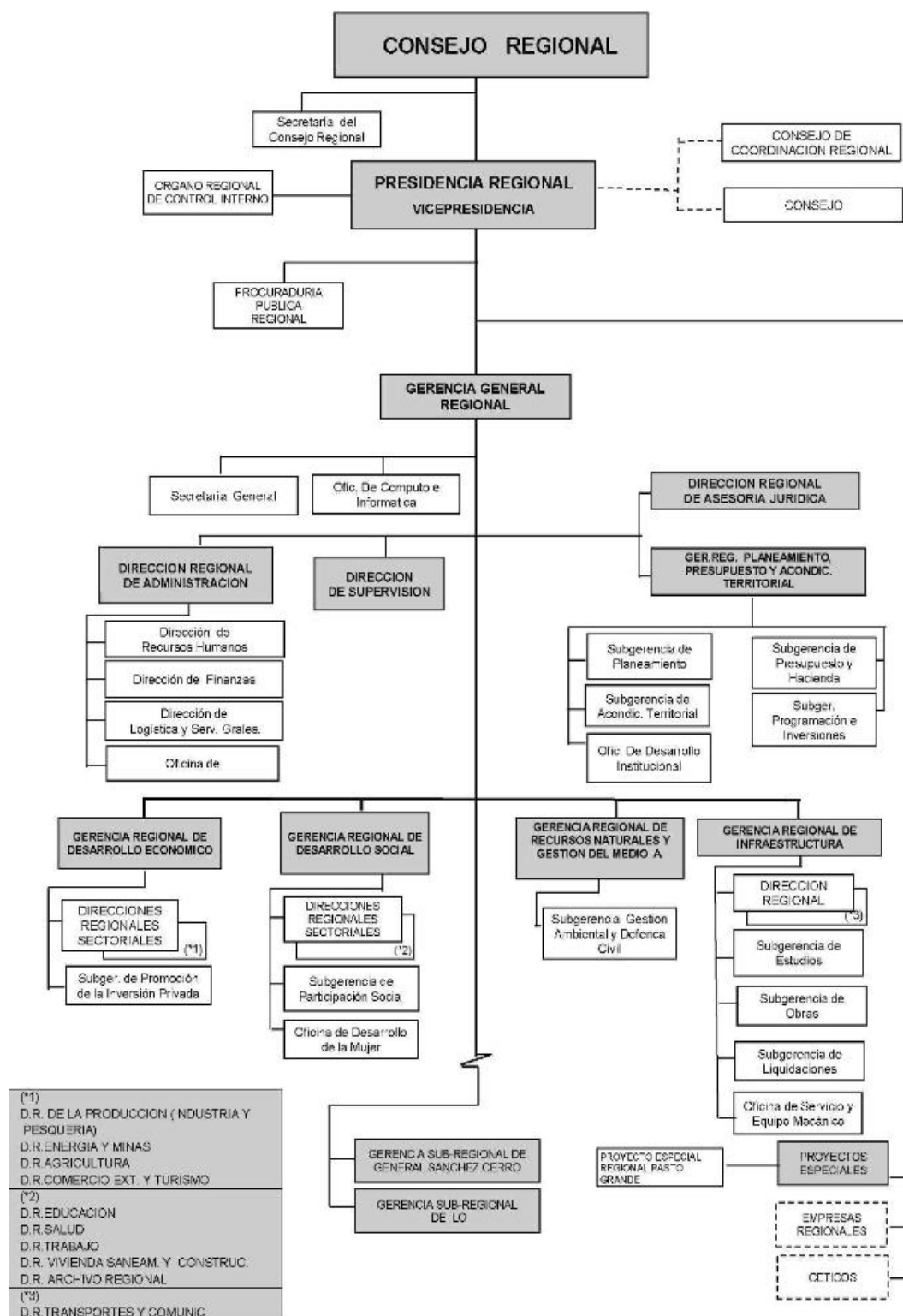


Figura 20. Organigrama del Gobierno Regional de Moquegua Tomado de Estructura,” por Gobierno Regional de Moquegua (<http://www.regionmoquegua.gob.pe>)

En el caso del organigrama actual, si existen dependencias o direcciones encargadas específicamente de ver el programa y control de estas actividad, como es el caso de Direcciones Regionales de Energía y Minas, Agricultura, Turismo y la Gerencia de Infraestructura; asimismo, cuenta con un área que se encarga de ver los Proyectos Especiales como el de irrigación de Pasto Grande, está área deberá reportar directamente a la Gerencia General para lograr su involucramiento.

En el organigrama propuesto, se plantea la eliminación de las Gerencias Sub-Regionales de General Sánchez Cerro e Ilo, y cuyas funciones serán absorbidas por las gerencias restantes en el ámbito que les corresponda, con esto se fomentará la visión global de la región. La Dirección de Supervisión deberá ser absorbida por la Dirección Regional de Administración en funciones, la Dirección de Finanzas debe integrar a la Gerencia Regional de Desarrollo Económico como un complemento de esta (ver Figura 21).

7.5 Medio Ambiente y la Ecología-Responsabilidad Social

El planeamiento estratégico articula una serie de estrategias plasmadas en diversas acciones, metas y cumplimientos cuya finalidad es el desarrollo de la región Moquegua. Parte de estas estratégicas están vinculadas al medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social y buscan promover el uso eficiente y responsable de los recursos.

Respecto al cuidado medio ambiental y ecológico podemos señalar la creciente y profunda tendencia que de este se deriva, a nivel político, social y cultural. En el caso moqueguano, la Gerencia Regional de Recursos Naturales es el área que vela por la fiscalización, promoción y acción en materia ambiental. Para la implementación estratégica, se debe señalar las políticas que estan vinculadas directamente con el desarrollo ecológico de la región como son:

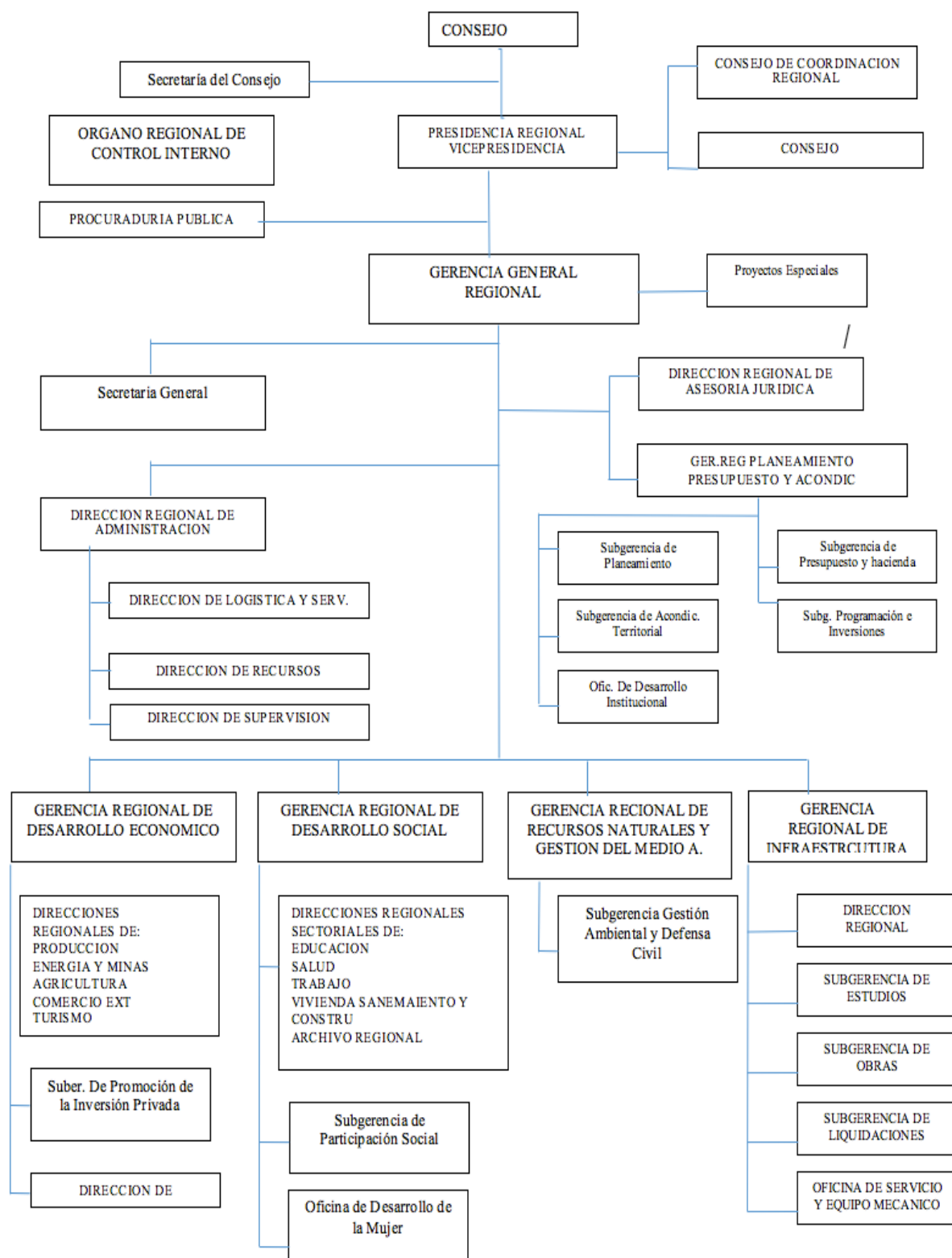


Figura 21. Organigrama propuesto para el gobierno regional de Moquegua

1. Políticas de priorización de proyectos agrícolas rentables sostenibles; lo que involucra el mejoramiento de procesos y metodologías para cultivos y producciones sostenibles.
2. Políticas de promoción de atractivos turísticos, que incluyen la preservación de playas (propicias para la práctica del surf), paisajes y caminos para la difusión de deportes de aventura.
3. Políticas para la priorización de proyectos de eficiencia de la gestión del recurso hídrico.

La responsabilidad social abarca a las diferentes entidades de un territorio, tanto público y privado. En el caso de los organismos públicos, estas funciones o finalidades son inherentes a su servicio y misión, pues procuran el desarrollo integral del territorio y su población. En el caso específico del Gobierno Regional de Moquegua encontramos una Gerencia Regional de Desarrollo Social que vela por diferentes programas de asistencia directa a la pobreza, como el fortalecimiento de capacidades para superarla, tanto a nivel de educación como de nutrición y asistencia social. Para ello cuenta también con Direcciones Regionales como Educación y Salud. Dentro de los objetivos de largo plazo tenemos el brindar a la población una calidad de vida favorable para su desarrollo, logrando un nivel de pobreza inferior al 2% y una cobertura de servicios básicos superior al 95%; garantizando de esta forma el progreso en calidad de vida de la población.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Hemos estipulado el mejoramiento del capital humano y el gobierno de personas, así como el ingreso de nuevos profesionales que potencien el ambiente proactivo en los Objetivos de Corto Plazo. Ello también se refleja en las diferentes políticas planteadas, sobre todo en las estrategias ligadas a la innovación, investigación y aplicación de proyectos de valor agregado.

La diversificación productiva de Moquegua implica un proceso de transformación , en el cual la población podrá percibir mediante la producción de productos rentables un mejor ingreso por su trabajo. Asimismo es importante brindar programas de capacitación para impulsar el desarrollo de actividades como turismo, gastronomía y minería.

7.7 Gestión del Cambio

El cambio constituye todo un proceso de acondicionamiento, replanteamiento, mejora, renovación e innovación a nivel interno y en el contacto externo o con los usuarios. Para su implementación es necesaria una serie de acciones que logren manejar los cambios de cara a su óptima y sostenible ejecución. En esa medida, debe lograrse una serie de actividades para el fortalecimiento de capacidades y habilidades en cuanto a manejo de crisis, adaptaciones y gobierno de personas.

El cuerpo gerencial, debe entrenarse especialmente en manejo y gobierno de personas; además del fortalecimiento del liderazgo. En tanto se procura que sean profesionales altamente capacitados en su sector. Los mandos intermedios, deben potenciar su lado de liderazgo y su capacidad de adaptación para nuevos sistemas y procesos. Por un lado, especializarse de cara al manejo de innovación y renovación de contenidos en su sector; por el otro, formar sus habilidades de comunicación efectiva para el diálogo fluido de objetivos e intereses entre la gerencia y los operarios.

En el caso de todo el equipo corporativo, entre las primeras acciones debe estar la mejora del clima laboral, relacionadas a compañerismo, relaciones laborales, manejo de estrés y crisis laborales y personales. Ello se verá articulado horizontalmente con la promoción y definición de la visión común del corporativo, el establecimiento y ejercicio de la misión de su servicio público, el desarrollo de un código de principios y ética, y el establecimiento de objetivos a nivel gerencial y de mandos intermedios.

7.8 Conclusiones

El eje sobre el que gira la implementación estratégica tiene como centro la visión que se debe lograr mediante el cumplimiento de los objetivos de largo plazo para Moquegua, partiendo del establecimiento de objetivos de corto y largo plazo. Estos objetivos, enmarcados posteriormente en un cronograma delineado con estrategias y políticas articuladas y consensuadas entre los diferentes actores y decisores del Gobierno Regional de Moquegua y sus aliados, permite lograr mediciones y presupuestos para su seguimiento, aprobación y evaluación.

La región Moquegua, afrontará un cambio significado en su matriz productiva, al pasar de una región con preponderancia minera, actividad que servirá como generadora de recursos financieros gracias al canon minero y la inversión privada, a una región diversificada con una mayor participación de la industria agrícola y de turismo, sectores que tienen un mayor impacto en el PEA. Para eso se han establecido políticas que guiarán el accionar de la región mediante la ejecución de las estrategias y objetivos. Asimismo, la organización de la región también debe pasar por un proceso de cambio que permita el acompañamiento a las estrategias definidas.

Las principales estrategias estarán encaminadas a priorizar la agroexportación mediante la ampliación de la frontera agrícola y el cambio a cultivos rentables; asimismo, fomentar el turismo de aventura y gastronómico en Moquegua aprovechando las ventajas que ofrece su geografía y cultura culinaria en postres; todo esto con la finalidad de lograr el bienestar de la sociedad y la equidad en la distribución de recursos. La implementación de las estrategias permitirá alcanzar los objetivos de corto plazo que sirven como control del avance de los OLP.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control estratégico es la tercera etapa del proceso estratégico, pero no es una etapa del proceso en sí, más bien es una herramienta útil aplicable a lo largo de todo el proceso debido al entorno cambiante de la región, tanto externo como interno, cada vez que sea conveniente, es necesario realizar ajustes y retroalimentar permanentemente las estrategias; por ello el proceso de evaluación se constituye en un ámbito clave en la gestión e implementación de un planeamiento estratégico.

D'Alessio (2013) señaló que la evaluación permite esencialmente detectar y aminorar la brecha entre lo proyectado y lo que se viene o ha sido ejecutado. Y para ello, son cuatro las labores a realizar bajo una programación eficaz: las acciones de revisión interna y externa, las acciones correctivas en caso de desviaciones a lo proyectado o establecido, el análisis y evaluación del desempeño y las auditorías.

8.1 Perspectivas de Control

Son cuatro las perspectivas que deben ser evaluadas y detalladas tomando en consideración los OCP establecidos en el capítulo anterior, para que los mismos se puedan concretar según lo proyectado. El Balanced Scorecard –BSC- se orienta bajo cuatro perspectivas, que detallaremos a continuación: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Debe llevarse a cabo un proceso de inmersión, adaptación y fortalecimiento de capacidades y habilidades internas, en el equipo de trabajo que llevará adelante las acciones de implementación estratégica. Más aún, y como se comentó en el apartado anterior, si apelamos a la necesidad de articular intereses, necesidades y aspiraciones entre varias generaciones laborales, para que asuman la visión a manera de directriz clave de su función pública como parte del Gobierno Regional de Moquegua.

En ese sentido, los indicadores que nos ayudarán en la evaluación de esta perspectiva son básicamente los siguientes:

- Porcentaje de implementación de la reestructuración corporativa al interior del Gobierno Regional, según las matrices señaladas en el apartado anterior,
- Porcentaje de implementación de los sistemas de seguimiento a las iniciativas gubernamentales, inversiones y gastos de gerencia, así como avances y estados actuales de proyectos estratégicos.
- Porcentaje de implementación de la puesta en marcha de equipos técnicos de promoción y aceleramiento de industrias claves de la implementación estratégica, a saber: agroindustria, infraestructura aeroportuaria y turismo.

8.1.2 Procesos

Los procesos internos deben facilitar la consecución de los objetivos de cada organización, enmarcados en la implementación estratégica. De este modo, una pregunta clave tiene que ver con la satisfacción del usuario o cliente, y cuáles son las tareas y áreas en las que se debe mejorar como Gobierno Regional para lograrlo.

Los principales indicadores son:

- Porcentaje de avance en la formulación y aprobación de los expedientes para los proyectos de infraestructura regional, y su facilitación para ser financiados por el modelo de Obras por Impuestos o Asociación Público Privada.
- Porcentaje de avance en la implementación de las oficinas especializadas y alianzas estratégicas para asistencia técnica en agro exportación.
- Medición del número de beneficiarios y destinatarios atendidos por los especialistas en los rubros de mejora productiva y diversificación económica local.
- Medición de la erradicación de la pobreza interanual junto al porcentaje de mejoras en los mecanismos de asistencia social y promoción económica productiva.

- Porcentaje de avance en la ejecución de infraestructura vial regional.

8.1.3 Clientes

Para efectos de la implementación estratégica que desarrollaremos como Gobierno Regional de Moquegua, nuestros clientes se constituyen en: organizaciones, población, visitantes, microempresarios y la gran empresa privada, inmersos en los diferentes proyectos que se han formulado a corto y largo plazo. Ellos proveen bienes y servicios que son de interés y/o uso de la entidad regional, de manera que sus indicadores consisten básicamente en:

- Porcentaje de avance en la asistencia técnica y metas de los proyectos productivos y empresariales establecidos para la diversificación económica (participación de mercado).
- Número de avances en la ejecución y/o uso de plataformas de asistencia, facilitación de exportación e infraestructura regional para captar nuevos mercados.
- Porcentaje de realización de eventos para la promoción de Moquegua como destino turístico, incrementando el número de visitantes.

8.1.4 Financiera

En esta perspectiva apelamos al ciudadano o habitante de Moquegua como un accionista de la región, que aporte a la mejora de la situación económica del Gobierno Regional, y cuyas utilidades consisten en la mejora de la calidad de vida de la población, oportunidades de desarrollo personal, laboral y familiar, así como un entorno medioambiental sostenible y protegido.

En ese sentido, los indicadores claves de gestión bajo esta perspectiva son:

- Variación del PBI anual de la región.
- Variación del VBA de las exportaciones regionales.
- Variación del porcentaje de infraestructura vial lograda anualmente.

- Variación del arribo de visitantes y turistas anuales.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Este tablero constituye un instrumento para el adecuado control de la implementación del Plan Estratégico para la región, como parte del mismo (ver Tabla 28).

8.3 Conclusiones

Con el uso del Tablero de Control Balanceado tenemos la herramienta necesaria para poder hacer el seguimiento continuo y control integrado de cambios, en caso tengamos resultados negativos que requieran acciones preventivas y correctivas, para garantizar que el planeamiento estratégico este alineado con la visión de la región. Por ello, se debe ser lo más flexible posible para lograr el correcto aprovechamiento de la herramienta de control, que garantice el logro de la visión.

Todo ello implica potenciar el equipo humano vinculado mejorando sus habilidades y desarrollando sus capacidades; asimismo dotarlos de recursos financieros en el momento adecuado, de manera que se logre una mejora incremental en la productividad. Solo así Moquegua contará con un Gobierno Regional competitivo y enfocado en la visión planteada, consolidando las metas de aprendizaje interno y de procesos detallados líneas arriba.

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado para la Región Moquegua

	OCP	Perspectiva Financiera	Indicador	Responsables
1	Invertir S/. 15,2 millones en el mejoramiento de la carretera de Corredor Desvío Humajalco – Desaguadero y Tacna – Tarata – Capazo – Mazocruz (24,8 kilómetros) Durante los años 2016,2017 y 2018.	Financiera	\$/año	Gerencia Regional Planeamiento Presupuesto/Gerencia Regional de Infraestructura/ Gerencia Desarrollo Económico
2	En el primer año conseguir una inversión de S/. 152 millones para mantenimiento y mejora de la carretera de : Matarani – Juliaca – Azángaro / Ilo – Puno – Juliaca Ubicado en Moquegua, con una longitud de 238 kilómetros, atraviesa las provincias de Ilo, Mariscal Nieto y General Sánchez Cerro.	Financiera	\$/año	Gerencia Regional Planeamiento Presupuesto/ Gerencia Regional de Infraestructura
3	En el primer año conseguir una inversión de S/. 324 millones para mejoramiento de la carretera de Provincia general Sanchez Cerro/provincia Mariscal Nieto/distrito de Torata/distrito de Quinistaquillas/distrito de Omate-distrito de la capilla/distrito de Coalaque/distrito de Puquín por un total de 160 kilómetros	Financiera	\$/año	Gerencia Regional Planeamiento Presupuesto/ Gerencia Regional de Infraestructura
4	Ejecutar el mantenimiento a la carretera de Corredor Puente Camiara – La Concordia /Tacna – Ilo (Costanera) / Tacna – Tarata y Tacna – Palca de los cuales 25 kilómetros pertenecen al Departamento de Moquegua con una inversión de S/. 7 millones durante los años 2016,2017 y 2018	Financiera	\$/año	Gerencia Regional de Infraestructura
5	Invertir S/. 24 millones en la realización de la carretera que une el tramo de El eje Humajalco(Tacna- Callao y Chucuito en Puno) en los años 2018 al 2021	Financiera	\$/año	Gerencia Regional Planeamiento Presupuesto/Gerencia Regional de Infraestructura
6	Incrementar las exportaciones de Palta Hass en 20% por año durante los años 2017 al 2025.	Financiera	% /año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Gerencia Regional de Infraestructura
7	Negociar con la empresa privada el financiamiento parcial de los proyectos de irrigación (50%) teniendo como fecha de inicio y fin de los proyectos el 2017 al 2025	Financiera	% participación/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Gerencia Regional de Recursos Nauturales y Gestión de Medio Ambiente
8	Incrementar el PBI per cápita de la región para el año 2025 a S/90,000 (2015 es de S/51,293)	Financiera	\$/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
9	Asegurar las inversiones que se vienen ejecutando en la central térmica dual en Ilo por US\$ 450 MM que tendrá capacidad de 500 MW y que debe iniciar operación en el primer semestre del 2017.	Financiera	\$/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
10	En cooperación con ANA y minagri invertir S/ 250 MM en proyectos hídricos en la región, para hacer frente a la falta de precipitaciones. Plazo 3 años (2016-2018)	Financiera	\$/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
11	Incrementar la inversión en turismo de S/. 2.4 MM en 2015, hasta S/. 24 MM para proyectos de mejora en infraestructura y vías de acceso a lugares turísticos (deportes de aventura) para el 2025	Financiera	\$/año	Gerencia Regional de Infraestructura/ Gerencia Regional de Desarrollo Social
12	Captar inversiones de 20 MM de soles para construcción de Hoteles 3 estrellas y Restaurantes 3 tenedores; durante los años 2016 al 2021. (80 hoteles y 100 restaurantes)	Financiera	S/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico / Gerencia Regional de Desarrollo Social
13	Difundir internacionalmente la gastronomía de Moquegua (2 MM por feria) durante el periodo (2016-2025).	Financiera	Ferías/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Desarrollo Económico
	OCP	Perspectiva Procesos	Indicador	Responsables
1	Concesionar el terminal marítimo por un monto de 265 millones de dólares para el año 2020.	Procesos Internos	% avance/año	Gerencia Regional Planeamiento Presupuesto/Gerencia Regional de Infraestructura
2	Habilitar áreas de almacenamiento en 300 mil TEU por año durante los años 2020-2025.	Procesos Internos	TEU/año	Gerencia Regional de Infraestructura
3	Ampliar los sistemas de carga y descarga durante los años 2020-2023	Procesos Internos	% avance/año	Gerencia Regional de Infraestructura
4	Concesionar el aeropuerto comprometiendo la inversión de la empresa privada de 15 millones en mejoras obligatorias para el año 2019.	Procesos Internos	% avance/año	Gerencia Regional Planeamiento Presupuesto/ Gerencia Regional de Infraestructura
5	Realizar el mantenimiento del tramo Corredor Atico – Desvío Quilca – La Repartición / Desvío Matarani – Puente Montalvo /Desvío Ilo – Puente Camiara de los cuales 81 kilómetros de los cuales están en las regiones de General Sánchez Cerro y Mariscal Nieto Moquegua con un costo S/. 30 millones durante los años 2017 al 2025	Procesos Internos	Km/año	Gerencia Regional de Infraestructura
6	Aumentar el rendimiento en 30% por hectárea (TN/HA) de la superficie cosechada; durante los años 2016 al 2020 (Palta 293 Has- 6.80 Tn/Ha, Vid 179 Has- 11.55 Tn/Ha, 2007)	Procesos Internos	TN/Ha	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
7	Concretar hasta el 2025 el Proyecto Especial Pasto Grande ampliando la frontera agrícola en las Provincias de Mariscal Nieto e Ilo con fines de agroexportación: 2,688 hectáreas en una primera etapa hasta el 2020 y 3,167 hectáreas en una segunda etapa hasta el 2025.	Procesos Internos	Has irrigadas/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Gerencia Regional de Recursos Nauturales y Gestión de Medio Ambiente
8	Auspiciar el desarrollo de competencias de Surf en las playas de Moquegua, durante el periodo (2016-2025).	Procesos Internos	Competencias/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
9	Crear una asociación de productores agrícolas durante el primer año (2017) que cuenta con una inversión de US\$ 1MM hasta el año 2023.	Procesos Internos	TN/Ha	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/Gerencia Regional de Desarrollo Social
10	A través de Pasto Grande garantizar y mejorar desde el 2017 hasta el 2025 el riego de 4,416 hectáreas de tierras de cultivo actual, en los valles de Moquegua e Ilo, con fines de agroexportación principalmente palta Hass y uva para elaboración de psico.	Procesos Internos	Has irrigadas/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Gerencia Regional de Infraestructura
11	Contar con un mínimo de 3000 Has. de palto (variación Hass), como base para el desarrollo sostenible de esta cadena productiva al 2025	Procesos Internos	TN/Ha	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
12	Implementar un Plan de Negocio de Exportación (en el año 2017) para fortalecer la articulación comercial a los productores de Palta de los Valles de Omate, Moquegua, Samegua y la Irrigación San Antonio.	Procesos Internos	# productores/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
13	Para el año 2022 industrializar la elaboración de pisco en la región (renovación de maquinaria y equipo para procesar la uva usada para el pisco; y desarrollar infraestructura de acopio, frío y puestas de embarque); obteniendo una producción anual de 10 mil litros durante los 05 primeros años y en adelante 15 mil litros anuales..	Procesos Internos	# equipos y/o maquinaria	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Gerencia Regional de Infraestructura
14	Implementar en cada distrito, hasta el 2025, de la región proyectos de saneamiento básicos, para evitar que los desagües terminen en el cauce de los ríos perjudicando los cultivos (1 proyecto por año como mínimo)	Procesos Internos	# proyectos /año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Gerencia Regional de Infraestructura
15	Incrementar los centros de atención turística, 2 por año durante el periodo (2016-2025)	Procesos Internos	centro/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
16	Ampliar la capacidad de la planta de tratamiento de Omo (Mariscal Nieto) para el año 2017	Procesos Internos	%/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
17	Realizar el mantenimiento y habilitación de la poza de yaracachi y de la planta Media Luna para el año 2017.	Procesos Internos	%/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
18	Construir una planta de tratamiento para el año 2020.	Procesos Internos	%/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
19	Crear una comisión que se encargue de la fiscalización y sanción por eventos de contaminación por relaves mineros hasta el 2025	Procesos Internos	Nº Intervenciones/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
20	Implementar un programa de monitoreo de agentes contaminante de las principales fuentes de agua a la población que dure hasta el 2025	Procesos Internos	Nº Intervenciones/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
21	Creación de un canal de atención en el primer semestres de denuncias por contaminación de aguas.	Procesos Internos	Nº de denuncias / año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
	OCP	Perspectiva Procesos	Indicador	Responsables
1	Implementar un programa, en el 2017, de capacitación a los agricultores de la zona en temas de eficiencia en producción, y capacidad de gestión en el proceso de exportación. Promedio de 500 agricultores por año.	Aprendizaje y Crecimiento	# agricultores/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Gerencia Regional de Desarrollo Social
2	Realizar charlas semanales en las zonas donde se concentre el mayor porcentaje de pobreza, con el fin de capacitar a esa gente y puedan incrementar sus ingresos durante el periodo 2016-2018.	Aprendizaje y conocimiento	Número charlas/semana	Gerencia Regional de Desarrollo Social
3	Crear programa de información ciudadana durante el periodo (2016-2025) acerca del tipo de alimentación que deben tener, basado en productos baratos y de la zona.	Aprendizaje y conocimiento	Número reuniones/mes	Gerencia Regional de Desarrollo Social
4	Capacitación a la población de los servicios que se debe brindar en el sector turismo de aventura y restaurantes 10 charlas al año durante los 3 primeros años (2016-2018)	Aprendizaje y conocimiento	Capacitaciones/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
5	Crear 80000 puestos de trabajo relacionados al turismo para el 2025	Aprendizaje y conocimiento	Trabajos/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Desarrollo Económico
6	Durante los años 2017 al 2020, 100 agricultores c/año accedan a crédito agrario, luego incrementar hasta 200 en promedio por año	Cientes	# agricultores/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/Gerencia Regional de Desarrollo Social
	OCP	Perspectiva Clientes	Indicador	Responsables
1	Disminuir el índice de desnutrición al 3% en el segundo año(2018). Actualmente es de 3.3%.	Clientes	%/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
2	Incrementar la cobertura de desagüe de 83.1% a 95% en un plazo de 9 años (2016 al 2025).	Clientes	%/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
3	Mejorar la cobertura de electricidad del 95.7% hasta el 100%, plazo 9 años (2017 al 2025).	Clientes	%/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
4	Mejorar la cobertura de agua del 96.4% hasta el 98% en un plazo de 2 años (2016, 2017).	Clientes	%/año	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Gerencia Regional de Infraestructura
5	Tener la visita de 260,000 turistas nacionales para el 2025, en el año 2014 fue de 140,800	Clientes	Personas/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
6	Tener la visita de 45,000 turistas extranjeros en el 2019, en el 2014 fueron de 30,562.	Clientes	Personas/año	Gerencia Regional de Desarrollo Económico

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación, p 530.

Capítulo IX: Competitividad de la Región Moquegua

Entendemos que un factor fundamental para el proceso de planeación estratégica es un análisis de competitividad, de tal manera que la gestión y manejo de los diferentes recursos de la región logren emplearse de la mejor forma para impulsar el crecimiento de sus actividades productivas en un entorno de desarrollo sostenible, mejorando la calidad de vida de sus pobladores.

9.1 Análisis Competitivo de la Región Moquegua

Según el Índice de Competitividad Regional elaborado por el Consejo Nacional de la Competitividad (2013), Moquegua ha mejorado en el pilar de infraestructura por la cantidad de carreteras asfaltadas y el incremento de acceso a internet de la población; sin embargo, una de sus principales desventajas es la falta de diversificación de la exportaciones pasando de 56% en el 2007 a 83% en el 2011; lo cual marca un problema de dependencia en la región (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014) (ver Figura 22).

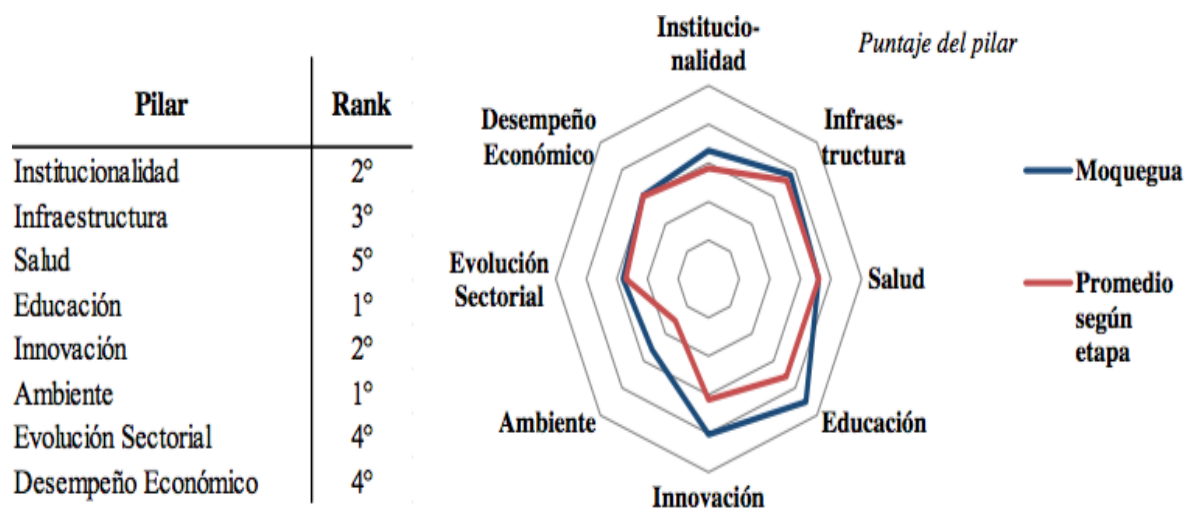


Figura 22. Medición de los pilares de competitividad de la región Moquegua. Tomado de “Competitividad,” por Consejo Nacional de la Competitividad, 2014 (<http://www.cnc.gob.pe/web/pagina.php?pID=733>).

A lo largo del análisis para la formulación de este planeamiento estratégico se detalla que la minería es la actividad que genera mayores ingresos a la región Moquegua, a partir de su importante producción y comercialización de cobre y oro, además de todos los

servicios complementarios que involucra. En Moquegua se desarrollan empresas sólidas del sector con inversiones en el 2013 de 682 millones, equivalente al 3,7% de la inversión minera nacional (BCRP, 2014).

La actividad agrícola es una de las menos desarrolladas en la región a pesar del potencial que ostenta, ya que las proyecciones consideradas por su geografía y tierras para cultivo la convierten en una región idónea para la agroexportación de productos como la palta y producción de uva para destilados como el Pisco, entre otros. Aunque la alfalfa tiene mayor preponderancia en los cultivos de la región con un 70% del área cultivada (BCRP, 2014), existe un amplio margen para la exportación a partir de la mejora y ampliación de la frontera agrícola. En cuanto al sector transporte, este ha venido proyectándose de forma interesante en la dinámica economía moqueguana, manifestado en el aprovechamiento y desarrollo de actividades comerciales gracias a las vías Interoceánica, Binacional y Panamericana que conectan la región y sus provincias con diferentes espacios alrededor de la macro región sur y de países como Bolivia, Brasil y Chile. Sin embargo, este aprovechamiento no es óptimo debido a la ausencia de una red vial integrada (Gobierno Regional De Moquegua, 2013) (ver Tabla 29).

Tabla 29

Situación de la Red Vial de Moquegua al 2008

Departamento Moquegua: Situación de la red vial 2000-2008						
Zona	Tipo de superficie de rodadura (km)					Total(km)
	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha	En construcción	
Costa	148,216	-----	-----	45,900	-----	194,116
Sierra Media	307,810	114,259	310,491	206,700	23,988	963,248
Sierra Alta	-----	33,912	556,743	270,903	8,407	869,974
Total	456,026	148,171	867,234	523,503	32,395	2'027,338

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado de Moquegua al 2021,” por Gobierno Regional, 2013.

Por su parte la industria turística, aunque incipiente en la región Moquegua, tiene un amplio margen de crecimiento debido al eje turístico que se interconecta con las regiones sureñas de Arequipa, Cusco, Puno y Tacna, de los cuales puede articular una nueva oferta según sus recursos y atractivos. Aquí señalamos, conforme lo planteamos en nuestros objetivos de largo plazo, un turismo receptivo nacional e internacional basado en experiencias de turismo de aventura, de playa, cultural y gastronómico.

Bajo los estudios realizados por entidades como Promperú y Mincetur, se resalta el crecimiento del número de visitantes en actividades como los deportes de aventura en los destinos turísticos del sur. Asimismo, si bien el turismo de playa tiene una alta concentración en el norte peruano, Moquegua se vislumbra como un espacio con potencial de desarrollo de esta actividad por sus condiciones climáticas y geográficas. Sumado a ello, también se destaca el turismo gastronómico a partir de dulces y platos típicos propios de la región (ver Figura 23).



Figura 23. Motivos de viaje de turistas extranjeros al Perú durante 2014
Tomado de “Perfil del turista extranjero Perú 2014,” por Perú: Promperú, 2015

Debido a las precarias condiciones de los atractivos turísticos y la poca labor del fuero público como privado en el sector, la planta turística no logra despegar en cuanto a servicios hoteleros y gastronómicos, así como los de guiado y turísticos en general (ver Tabla 30). Los arribos son aún menores si los señalamos por motivos de viaje, ya que la región

anima a la visita de negocios y de trabajo en los diferentes proyectos mineros y comerciales, mas no en el disfrute de su patrimonio cultural, natural y de cultura viva. En ese sentido, las estrategias que hemos establecido como parte de la implementación del planeamiento estratégico apuntan a reactivar los agentes turísticos, aportar valor agregado y formación especializada a los diferentes actores clave del sector.

Tabla 30

Arribos a Establecimientos de Hospedaje según Procedencia entre 2005 y 2011

Departamento Moquegua: Arribos a establecimientos de hospedaje, según procedencia, 2005-2011							
Procedencia	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nacionales	63,103	69,664	73,766	87,350	98,758	111,996	121,854
Extranjeros	3,466	2,603	2,329	2,792	2,937	5,237	6,706
Total	66,569	72,267	76,095	90,142	101,695	117,233	128,560

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado de Moquegua al 2021,” por Gobierno Regional, 2013

El potencial turístico también está ligado al arribo de visitantes extranjeros, facilitado por la interconexión y cercanía de países como Bolivia y Chile, ambos importantes mercado emisores sobre los que se puede aprovechar en ofrecer todo un conjunto de opciones de turismo entroncadas entre la macroregión sur en general. De ahí que la mayor conexión e infraestructura que se busca lograr en la región Moquegua apunta a dotar de mejores condiciones para la actividad turística y el acceso a sus recursos, además del interés comercial, social y económico.

Los indicadores de desarrollo socioeconómicos son promisorios si se confronta con la realidad nacional y de regiones fronterizas con Moquegua, permitiendo un margen de ventaja para el desarrollo competitivo de la región y su población (ver Tabla 31). Sin embargo, este avance puede verse aminorado si la implementación de acciones y estrategias no logra adoptarse oportunamente, pues hay un constante proceso competitivo entre los mercados y productos regionales del país.

Tabla 31

Pobreza y Desigualdad según Provincias de Moquegua

Moquegua: Pobreza, Desigualdad e IDH-2009			
Provincias	Pobreza %	Coficiente de Gini	IDH ranking
Gral. Sánchez Cerro	29.8	0.32	43
Ilo	11.8	0.29	3
Mariscal Nieto	18.8	0.3	9
Total	19.3	0.3	2

Nota. Tomado de “Plan de Competitividad de Moquegua 2012,” por Región Moquegua, 2012

No obstante el PBI per capita de la región es elevado, está concentrado en un grupo reducido de la población ya que la mayor cantidad de personas de la PEA está relacionada con el sector agrícola llegando a ser el 27.0%, quienes perciben un ingreso promedio anual de S/548 a diferencia del trabajador en el sector minero que es de S/229,258 y que solamente representan el 2.6% de la población (Gobierno Regional Moquegua, 2012) , como se observa en la Tabla32.

Tabla 32 *Ingreso Por Sector**Ingresos por Trabajador Según Sectores*

Sectores Productivos	Ingreso Anual por Trabajador (Nuevos Soles)	Distribucion % de la Población por Fuente de Ingreso
Mineria	229,258	2.6
Manufactura	41,448	7.1
Construccion	11,813	6.7
Comercio	9,356	13.8
Pesca	7,899	2.0
Transporte Y Comunicaciones	7,631	7.2
Otros Servicios	5,748	10.2
Hoteles Y Restaurantes	2,682	4.3
Administración Publica	1,687	19.1
Agricultura	548	27.0

Nota. Tomado de “Plan de Competitividad de Moquegua 2012,” por Región Moquegua, 2012

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Moquegua

Señalamos a continuación las principales ventajas competitivas detectadas para la región, las mismas que nos han permitido establecer las matrices de objetivos y que suponen una necesidad de gestión, en tanto le permitirán alcanzar la visión al 2025 con la calidad de vida y desarrollo social y económico planteado.

Producción de pisco de alta calidad. El pisco de Moquegua es un producto de alta calidad reconocida, debido a la riqueza mineral y climatológica de la región, que dota a la uva de condiciones favorables para producir destilados exigentes en términos de textura, sabor y aroma. En ese sentido, el potencial para articular la actividad vitivinícola moqueguana para la exportación de bebidas como el pisco constituye una oportunidad clave en las estrategias de turismo gastronómico que hemos proyectado como parte del plan estratégico.

Terreno agrícola favorable para cultivo de palta. Este producto de alta demanda en mercados internacionales, constituye un importante enclave para la mejora agroindustrial moqueguana, su diferenciación y ventaja a futuro. Bajo una oferta bien dirigida, estandarizada bajo criterios de calidad óptimos, este producto puede ser un abanderado no sólo del agro regional o sureño sino del país, como ha pasado con el caso iqueño y piurano en torno a la uva.

Infraestructura de transporte para exportación. Logrando una conectividad óptima de la red vial de Moquegua entre los puntos de producción y la distribución a sus mercados fronterizos cercanos, podrá consolidarse la ventaja que posee en su contacto y desarrollo cercano a países de intensa actividad económica como Brasil, Chile y Bolivia unidos por una serie de carreteras. Queda por cerrar la brecha hacia zonas de potencial agroexportador y económico, que aún no tienen condiciones viales para exportar.

Ingreso por canon minero. Gracias a la riqueza mineral y la actividad minera consolidada y favorecida socio políticamente por la población y las autoridades moqueguanas, el canon del que dispone el Gobierno regional permite emprender programas y planes de largo plazo bajo acciones concretas en el tiempo, como las propuestas. Siempre bajo la mejora de la capacidad de gestión y gasto del corporativo regional, los presupuestos facilitados por tributación y regalías mineras proveerán de financiamiento a las industrias potenciales, especialmente a la agroindustria.

Condiciones favorables para inversión. Es uno de las ventajas competitivas claves, que debe fortalecerse con la diversificación productiva y manejo adecuado del medio ambiente, frente a situaciones adversas a inversiones mineras o de servicios en casos como Conga o Tía María.

Atractivos turísticos favorables para el desarrollo de turismo de aventura. Que logren conectarse con la oferta cultural e histórica de regiones como Arequipa o Cusco, permitiendo diferenciar y diversificar las opciones hacia el turismo receptivo y nacional en la región sur. Producción de minerales es una de las principales ventajas competitivas dada la producción de minerales y su potencial, que se ha concretado en la mejora de servicios logísticos, administrativos y especializados para garantizar el correcto crecimiento del sector en la región.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región

Debido a las condiciones territoriales de la región y considerando la alta demanda y performance que tiene la ya consolidada agroindustria nacional, la agroexportación constituye la principal actividad potencial sobre la que debe implementarse la estrategia de clúster. Un clúster agrícola para Moquegua representa el aprovechamiento de las oportunidades y ventajas sobre las que puede distinguirse y alcanzar mejores indicadores económicos y sociales respecto a sus regiones pares y fronteras. Las hectáreas potenciales

para el cultivo, unido al eficiente manejo del recurso hídrico permiten sustentar la sostenibilidad del clúster en cuanto a materia prima, al que se unen los servicios de exportación y comercio internacional, acompañados de una infraestructura y red vial en óptimas condiciones para soportar esta labor. Asimismo la alta demanda de productos como la palta y el pisco brindan el ambiente propicio para la germinación del cluster.

9.4 Identificación de los Principales Aspectos Estratégicos de los Clústeres

Las acciones que debe emprender el Gobierno regional moqueguano para garantizar el crecimiento y consolidación del clúster agrícola parte por una serie de políticas y tareas, vinculadas a las matrices que hemos descrito a lo largo de los últimos apartados. Así tenemos:

- Promover la inversión privada en las ampliación de la frontera de cultivo y producción agrícola de la región.
- Promoción de los productos agroexportables basados en palta y uva, tanto en el mercado nacional como internacional.
- Asistencia técnica y financiamiento a los pequeños productores y cadenas productivas de la zona.
- Formulación y desarrollo de proyectos de infraestructura hídrica que permitan ampliar la frontera agrícola, tener una mayor eficiencia y eficacia en el manejo hídrico regional.
- Alianzas con empresas y agentes de la actividad agraria tanto en el sur peruano como en todo el país, para generar redes comerciales y acceso a nuevos mercados.

9.5 Conclusiones

Moquegua ocupa el segundo lugar en competitividad, según el concejo Nacional de la competitividad (2014), destacando los pilares de infraestructura, educación e institucionalidad; sin embargo es necesaria la diversificación de su canasta exportadora para

no ser dependiente de la minería. Para lograr esto se deberá aprovechar las ventajas competitivas que posee, como son los terrenos agrícolas, propicios para la producción de cultivos exportables y la producción de pisco, su ubicación geográfica y la infraestructura de carreteras para el comercio. Las ventajas competitivas del sector agrícola permite crear las condiciones para la generación de un clúster agrícola el cual deben participar las empresas privadas para crear un clima social favorable para la competencia y el generación de un entorno político favorable en donde el gobierno tiene un papel importante.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (ver Tabla 33) muestra el panorama holístico de todo el proceso estratégico elaborado para la región de Moquegua. Exhibe las partes esenciales del proceso y lo más importante las integra de acuerdo con el rol que desempeñan para el plan y su contribución al alcance de la visión definida. En ese sentido, y bajo la estructura y programación de objetivos, estrategias y políticas que enmarcan una serie de acciones desarrolladas en los diferentes apartados anteriores; brinda una ruta al 2025 con indicadores y planteamientos que garanticen desde el Gobierno Regional de Moquegua, una gestión pública proactiva, moderna y efectiva.

10.2 Conclusiones Finales

1. Por lo expuesto, se destaca que Moquegua es una región con un alto potencial por explotar y transformar en fuentes de ventajas competitivas a nivel nacional e internacional, gracias a que cuenta con ingresos importantes por canon minero, geografía óptima para la producción de palta y uva como productos con elevada demanda en el mercado internacional y una oferta turística de deporte de aventura y gastronomía no explotada; sin embargo, carece de una óptima infraestructura de transportes que permita un rápido y seguro flujo de bienes y servicios; poseen una frontera agrícola limitada y explotada sólo para productos tradicionales y adolecen de una gestión adecuada del recurso hídrico. Por lo anterior, Moquegua actualmente es una región dependiente del sector minero.
2. Las políticas detalladas en este planeamiento estratégico buscan potenciar precisamente dichas actividades claves como son: la agroexportación, el turismo y la infraestructura; definiendo estrategias que van desde la ejecución de proyectos de inversión públicos, privados hasta estudios de factibilidad y mejora productiva,

así como la alianza con la empresa privada como fuente de recursos clave en diferentes aspectos económicos y sociales para la región de Moquegua.

3. Las estrategias retenidas y las del grupo de contingencia están orientadas a cumplir los objetivos de corto y largo plazo, que permitirán ubicar a la región en su situación futura deseada convirtiéndola en una región económicamente próspera con una matriz productiva diversificada, con la infraestructura soporte de la promoción de dichas nuevas actividades y sobretodo enfocadas en generar a su vez un impacto positivo en la calidad de vida de la población a través del incremento del PBI per cápita, empleo, reducción de los índices de pobreza, oportunidad para generar negocios y capacitación. El aspecto social y ético está integrado al proceso estratégico, ya que la conducta de todos los actores vinculados se rigen por un código de ética y valores establecidos que acompañan a la visión propuesta de manera sostenible y con el respeto y cuidado del medio ambiente.
4. Asimismo, todo el proceso estratégico tendrá un proceso de seguimiento y evaluación en base a indicadores que realicen mediciones y las medidas correctivas y proactivas necesarias para el logro de los objetivos planteados.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el PEA de la región Moquegua, lo cual le permitirá alcanzar la visión; convertirse así en la región más importante del Perú y la primera en calidad de vida.
2. Realizar los cambios en la organización del Gobierno Regional.
3. Gestionar y asignar los recursos necesarios para cada OCP trazado que en conjunto permitirán lograr los OLP establecidos.
4. Lograr el compromiso del Gobierno Central, ciudadanía, empresa privada, universidades y demás stakeholders para alcanzar la visión futura deseada.

5. Brindar información a los stakeholders acerca de los avances y resultados del plan estratégico.
6. Incentivar los valores y la ética al interior de la organización.
7. Buscar el apoyo de organismos de cooperación internacional y del sector privado, para la generación de recursos financieros. Para asegurar el desarrollo de la región.
8. Controlar el cumplimiento de los objetivos a través del Tablero de Mando Integral para mantener alineadas la estrategias con la visión.
9. Prestar atención a los cambios en el entorno para realizar los ajustes necesarios al plan estratégico.
10. Sentar las bases y la praxis de gestión eficiente que es necesaria para llevar a cabo estas acciones y estrategias, que involucran desde el gobernador regional hasta el operario de la entidad.

10.4 Futuro de la Región Moquegua

Al 2025 Moquegua mantendrá una posición ventajosa en los índices de competitividad nacional, cuyas bases de diversificación productiva y eficiencia en procesos de gobierno y gestión garantizarán el desarrollo de proyectos estratégicos para la mejora de calidad de vida y la economía regional, articuladas con las industrias de las regiones vecinas y los países fronterizos de la zona sur.

De esta manera,

- Moquegua será una región agroindustrial competitiva a nivel nacional, articulada con mercados internacionales y exportadora de productos agrícolas de calidad. Destacará como una de las regiones con una infraestructura, que le permitirá su despegue y consolidación agroexportadora.

- Será un nodo importante del eje turístico de la zona sur del país, como fuente generadora de ingresos a la región, otorgándole mayor visión en el mercado internacional por la promoción de sus atractivos y gastronomía; principalmente en el tema de turismo de aventura y gastronomía de postres.
- La actividad minera brindará el aporte a las finanzas regionales, como sostén de inversiones exitosas que realizan los gobiernos regionales y locales para la inversión en la agricultura y turismo.

En suma, Moquegua será un ejemplo nacional y sudamericano de articulación y éxito económico basado en diversificación de la oferta exportable, calidad de vida en la región y por el desempeño de sus principales industrias.



Tabla 33 Plan Estratégico Integral (PEI)

		VISIÓN: "La visión propuesta para la región Moquegua es: para el año 2025, ser la región más competitiva en el Perú, con una economía próspera y sostenible a través de un aparato productivo diversificado, gracias al desarrollo de los sectores de turismo y agroindustria; contando además con una infraestructura acorde para su desarrollo; manteniendo la armonía con el medio ambiente y mejorando la calidad de vida de la población".						
		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						
		PRINCIPIOS CARDINALES						
INTERESES ORGANIZACIONALES :	<p>OLP1: Mejorar la infraestructura productiva: aeropuerto (cesión de uso del Ministerio), carreteras(0.608 mil kilómetros pavimentada hasta el año 2012) y puerto (capacidad es de un 1 millón de Tn anual), de tal forma que favorezca en la reducción de costos de los agentes productivos para el año 2025.</p> <p>OLP2: Al 2025 ampliar la frontera agrícola con cultivos a 25 000 hectáreas de productos agroexportables (actualmente es 17,725)</p> <p>OLP3: Al 2025 reducir el índice de pobreza a 2%, el cual en el 2010 fue 15.7%.</p> <p>OIP4: Al 2025 incrementar la cobertura de servicios básicos superior al 95% (2007 fueron agua potable 76.8%, alcantarillado 62.2% y luz eléctrica 80.3%).</p> <p>OLP5: Incrementar el número de turistas a 260,000 por año (2014 fue de 140 800).</p> <p>OLP6: Para el 2025 se reducirá el número de incidencias de contaminación reportadas por aguas servidas a 2 por año (2014 fueron 12) y se eliminará las incidencias por contaminación de relaves mineros (2014 fueron 7)</p>							
		<p>a) Influencia de terceras partes Dependencia de precios internacionales b) Lazos pasados y presentes Se han suscitado diferentes conflictos armados y diplomáticos con países vecinos, como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia c) Contrabalance de los intereses El Perú ha logrado concretar diferentes acuerdos multilaterales y también bilaterales; entre estos últimos destaca la culminación de la controversia limítrofe entre Perú y Chile, resultado ante la corte de la Haya, y Puede posicionarse como el HUB Regional del Pacífico por su ubicación geográfica D) Conservación de Enemigos Según el Ranking de Competitividad Mundial 2015 elaborado por el Instituto for Management development el Perú ha retrocedido 4 posiciones siendo superado por Chile, Panamá, Costa Rica, México y Colombia Competencia con los departamentos de Cajamarca y Puno en minería, y en la agricultura compite con los departamentos del norte del Perú por la producción de uva, vino y pisco.</p>						
Tablero de control Balanceado	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1		
	<p>OCP1.1(Financiera) Invertir S/. 15.2 millones en el mejoramiento de la carretera de Corredor Desvío Humajalco – Desaguadero y Tacna – Tarata – Capazo – Mazocruz (24,8 kilómetros) Durante los años 2016,2017 y 2018.</p> <p>OCP1.3 (Financiera) Ejecutar el mantenimiento a la carretera de Corredor Puente Camiara – La Concordia /Tacna – Ilo (Costanera) / Tacna – Tarata y Tacna – Palca de los cuales 25 kilómetros pertenecen al Departamento de Moquegua con una inversión de S/. 7 millones durante los años 2016,2017 y 2018</p> <p>OCP1.4 (Financiera) Invertir S/. 24 millones en la realización de la carretera que une el tramo de El eje Humajalco/Tacna- Callao y Chucuito en Puno) en los años 2018 al 2021</p> <p>OCP1.5 (Financiera) Concesionar el terminal marítimo por un monto de 265 millones de dólares para el año 2020.</p> <p>OCP1.9 (Financiera) En el primer año conseguir una inversión de S/. 152 millones para mantenimiento y mejora de la carretera de: Matarani – Juliaca – Azángaro / Ilo – Puno – Juliaca Ubicado en Moquegua, con una longitud de 238 kilómetros, atraviesa las provincias de Ilo, Mariscal Nieto y General Sánchez Cerro.</p> <p>OCP1.10 (financiera) En el primer año conseguir una inversión de S/. 324 millones para mejoramiento de la carretera de Provincia general Sanchez Cerro/provincia Mariscal Nieto/distrito de Torata/distrito de Quinistaquillas/distrito de Omate-distrito de la capilla/distrito de Coalaque/distrito de Puquin por un total de 160 kilómetros</p> <p>OCP1.2 (Procesos Internos) Realizar el mantenimiento del tramo Corredor Atico – Desvío Quilca – La Repartición / Desvío Matarani – Puente Montalvo /Desvío Ilo – Puente Camiara de los cuales 81 kilómetros de los cuales están en las regiones de General Sánchez Cerro y Mariscal Nieto Moquegua con un costo S/. 30 millones durante los años 2017 al 2025</p> <p>OCP1.6 (Procesos Internos) habilitar áreas de almacenamiento en 300 mil TEU por año durante los años 2020-2025.</p> <p>OCP1.7 (Procesos Internos) Ampliar los sistemas de carga y descarga durante los años 2020-2023.</p> <p>OCP1.8 (Procesos Internos) Concesionar el aeropuerto comprometiendo la inversión de la empresa privada de 15 millones en mejoras obligatorias para el año 2019.</p>	<p>OCP2.2 (Financiera)Incrementar las exportaciones de Palta Hass en 20% por año durante los años 2017 al 2025.</p> <p>OCP2.3 (Financiera) Negociar con la empresa privada el financiamiento parcial de los proyectos de irrigación (50%) teniendo como fecha de inicio y fin de los proyectos el 2017 al 2025</p> <p>OCP2.1(Procesos Internos) Aumentar el rendimiento en 30% por hectárea (TN/HA) de la superficie cosechada; durante los años 2016 al 2020 (Palta 293 Has- 6.80 Tn/Ha, Vid 179 Has- 11.55 Tn/Ha, 2007)</p> <p>OCP2.4 (Procesos Internos) Concretar hasta el 2025 el Proyecto Especial Pasto Grande ampliando la frontera agrícola en las Provincias de Mariscal Nieto e Ilo con fines de agroexportación: 2,688 hectáreas en una primera etapa hasta las 2020 y 3,167 hectáreas en una segunda etapa hasta el 2025.</p> <p>OCP2.6(Procesos Internos) Crear una asociación de productores agrícolas durante el primer año (2017) que cuenta con una inversión de US\$ IMM hasta el año 2023.</p> <p>OCP2.7(Procesos Internos) A través de Pasto Grande garantizar y mejorar desde el 2017 hasta el 2025 el riego de 4,416 hectáreas de tierras de cultivo actual, en los valles de Moquegua e Ilo, con fines de agroexportación principalmente palta Hass y uva para elaboración de pisco.</p> <p>OCP2.8(Procesos Internos) Contar con un mínimo de 3000 Has. de palto (variación Hass), como base para el desarrollo sostenible de esta cadena productiva al 2025</p> <p>OCP2.9(Procesos Internos) Implementar un Plan de Negocio de Exportación (en el año 2017) para fortalecer la articulación comercial a los productores de Palta de los Valles de Omate, Moquegua, Samegua y la Irrigación San Antonio.</p> <p>OCP2.10 (Procesos Internos) Para el año 2022 industrializar la elaboración de pisco en la región (renovación de maquinaria y equipo para procesar la uva usada para el pisco; y desarrollar infraestructura de acopio, frío y puestas de embarque); obteniendo una producción anual de 10 mil litros durante los 05 primeros años y en adelante 15 mil litros anuales.</p> <p>OCP2.11 (Procesos Internos) Implementar en cada distrito, hasta el 2025, de la región proyectos de saneamiento básicos, para evitar que los desagües terminen en el cauce de los ríos perjudicando los cultivos (1 proyecto por año como mínimo)</p> <p>OCP2.5(Clientes) Durante los años 2017 al 2020, 100 agricultores c/año accedan a crédito agrario, luego incrementar hasta 200 en promedio por año</p> <p>OCP2.12 (Aprendizaje y Crecimiento) Implementar un programa, en el 2017, de capacitación a los agricultores de la zona en temas de eficiencia en producción, y capacidad de gestión en el proceso de exportación. Promedio de 500 agricultores por año.</p>	<p>OCP3.4(Financiera) Incrementar el PBI per cápita de la región para el año 2025 a S/90,000 (2015 es de S/51,293)</p> <p>OCP3.1(Clientes)Disminuir el índice de desnutrición al 3% en el segundo año (2018). Actualmente es de 3.3%.</p> <p>OCP3.2(Aprendizaje y Crecimiento) Realizar charlas semanales en las zonas donde se concentre el mayor porcentaje de pobreza, con el fin de capacitar a esa gente y puedan incrementar sus ingresos durante el periodo 2016-2018.</p> <p>OCP3.3(Aprendizaje y Crecimiento) crear programa de información ciudadana durante el periodo (2016-2025) acerca del tipo de alimentación que deben tener, basado en productos baratos y de la zona.</p>	<p>OCP4.1(Financiera) Asegurar las inversiones que se vienen ejecutando en la central térmica dual en Ilo por US\$ 450 MM que tendrá capacidad de 500 MW y que debe iniciar operación en el primer semestre del 2017.</p> <p>OCP4.2(Financiera)En cooperación con ANA y minagri invertir S/ 250 MM en proyectos hídricos en la región, para hacer frente a la falta de precipitaciones. Plazo 3 años (2016-2018)</p> <p>OCP4.3(Clientes)Incrementar la cobertura de desague de 83.1% a 95% en un plazo de 9 años (2016 al 2025).</p> <p>OCP4.4(Clientes)Mejorar la cobertura de electricidad del 95.7% hasta el 100%, plazo 9 años (2017 al 2025).</p> <p>OCP4.5(Clientes)Mejorar la cobertura de agua del 96.4% hasta el 98% en un plazo de 2 años (2016, 2017).</p>	<p>OCP5.1(Financiera)Incrementar la inversión en turismo de S/. 2.4 MM en 2015, hasta S/. 24 MM para proyectos de mejora en infraestructura y vías de acceso a lugares turísticos (deportes de aventura) para el 2025</p> <p>OCP5.2(Financiera)Captar inversiones de 20 MM de soles para construcción de Hoteles 3 estrellas y Restaurantes 3 tenedores; durante los años 2016 al 2021. (80 hoteles y 100 restaurantes)</p> <p>OCP5.3(Financiera)Difundir internacionalmente la gastronomía de Moquegua (2 MM por feria) durante el periodo (2016-2025).</p> <p>OCP5.4(Clientes)Tener la visita de 260,000 turistas nacionales para el 2025, en el año 2014 fue de 140,800</p> <p>OCP5.5(Clientes)Tener la visita de 45,000 turistas extranjeros en el 2019, en el 2014 fueron de 30,562.</p> <p>OCP5.6(Procesos Internos) Incrementar los centros de atención turística, 2 por año durante el periodo (2016-2025)</p> <p>OCP5.7(Procesos Internos) Auspiciar el desarrollo de competencias de Surf en las playas de Moquegua, durante el periodo (2016-2025).</p> <p>OCP5.8(Aprendizaje y conocimiento) Capacitación a la población de los servicios que se debe brindar en el sector turismo de aventura y restaurantes 10 charlas al año durante los 3 primeros años (2016-2018)</p> <p>OCP5.9(Aprendizaje y conocimiento) Crear 80000 puestos de trabajo relacionados al turismo para el 2025</p>	<p>OCP6.1(Procesos Internos) Ampliar la capacidad de la planta de tratamiento de Omo (Mariscal Nieto) para el año 2017</p> <p>OCP6.2(Procesos Internos) Realizar el mantenimiento y habilitación de la poza de yaracachi y de la planta Media Luna para el año 2017.</p> <p>OCP6.3(Procesos Internos) Construir una planta de tratamiento para el año 2020.</p> <p>OCP6.4(Procesos Internos) Crear una comisión que se encargue de la fiscalización y sanción por eventos de contaminación por relaves mineros hasta el 2025</p> <p>OCP6.5 (Procesos Internos) Implementar un programa de monitoreo de agentes contaminante de las principales fuentes de agua a la población que dure hasta el 2025</p> <p>OCP6.6 (Procesos Internos) Creación de un canal de atención en el primer semestres de denuncias por contaminación de aguas.</p>	<p>VALORES</p> <p>Respeto</p> <p>Honestidad</p> <p>Eficacia y eficiencia</p> <p>Participación</p> <p>Transparencia</p> <p>Justicia y equidad</p> <p>Responsabilidad Social</p> <p>Competitividad</p>	
	<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>PERSPECTIVAS:</p> <p>INTERNA</p> <p>PROCESOS</p> <p>CLIENTE</p> <p>FINANCIERA</p>						<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>PERSPECTIVAS:</p> <p>INTERNA</p> <p>PROCESOS</p> <p>CLIENTE</p> <p>FINANCIERA</p>	<p>CÓDIGO DE ÉTICA</p> <p>1.Responsabilidad y la dedicación en todas nuestras tareas .</p> <p>2.Eliminar la corrupción promoviendo la honestidad y la integridad.</p> <p>3.Ser eficiente en los objetivos planteados optimizando los recursos.</p> <p>4.Respetar y fomentar la generosidad.</p> <p>5.Fomentar la responsabilidad social de forma sostenible</p> <p>6.Promover una buena cultura</p>
		<p>Recursos: Mano de Obra, Moneda, Maquinaria, Materiales, Mentalidad</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Planes Operacionales: Plan de Marketing, Plan de Operaciones Plan de Finanzas, Plan de Investigación</p>						

Referencias

- Acuerdo Nacional (2006). *Políticas de Estado y planes de gobierno*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/06/PolíticasEstado_PlanesGobierno.pdf
- Arellano Marketing (2014). *Los seis estilos de vida y sus principales características*. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015, 07 de febrero). Chile y EE.UU. son los principales destinos del pisco peruano. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/pisco-peruano-chile-y-eeuu-son-principales-destinos-2122797>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Encuentro Económico: Informe Económico y Social Región Moquegua, Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/ies-moquegua-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de Moquegua*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/moquegua-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015-2.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2016) *Peru panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#2>
- Bravo, J (2013). *Uva de mesa se ratifica liderazgo exportador mundial de Chile*. Recuperado de: <http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/11258.pdf>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2015). *Informe global de competitividad 2015-2016*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>
- Centro de Estudios en Economía y Negocios[CEEN]. (2013). Índice de Competitividad Regional ICORE 2014. Recuperado de <http://negocios.udd.cl/ceen/files/2016/05/Informe-ICORE-2014-vf-rev.pdf>
- Cesión de terrenos del aeródromo de Moquegua para el Ministerio de Defensa, fue retirada de la ley de presupuesto para el año fiscal 2015 (2014, 29 de noviembre). *Radio América*. Recuperado de <http://radioamericana.com.pe/portal/2014/11/29/cesion-de-terrenos-del-aerodromo-de-moquegua-para-el-ministerio-de-defensa-fue-retirada-de-la-ley-de-presupuesto-para-el-ano-fiscal-2015/>
- Cinco regiones tienen mayor potencial para pleno empleo al mediano plazo. (2016, 01 de marzo). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/181372-cinco-regiones-con-mayor-potencial-para-tener-pleno-empleo-en-el-mediano-plazo/>
- Codelco prevé subida del precio del cobre para el 2017. (2016, 12 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/codelco-preve-subida-precios-cobre-fines-2017-2160647>
- Collantes, H. (2010). *Tacna y Moquegua: sinergias de cobre*, *Perú Económico*. Recuperado de <http://info.upc.edu.pe/Bibliotecarioenl%C3%ADnea/Cibertec/Servicio%20de%20referencia/turismo/Tacna-Moquegua.pdf>
- Consejo Nacional de la Competitividad (2013). *Índice de competitividad Regional Moquegua 2013*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/17._Moquegua_1.pdf

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. (2a ed.) México D.F., México: Pearson Educación

Dirección Regional de Energía y Minas (2015). *Moquegua Anuario Estadístico Minero*.

Recuperado de

https://issuu.com/dremmoquegua/docs/anuario_estadistico_minero_2014_5a35b6d2cbc0
48

Ejército del Perú (2015). *Reseña histórica Tercera Brigada Blindada (Sede central:*

Moquegua). Recuperado de <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/organizacion/organos-de-linea/iii-division-ejercito/3ra-brigada-blindada>

El tesoro de Moquegua, sus dulces (2015, 06 de agosto). *Correo*. Recuperado de

<http://diariocorreo.pe/edicion/moquegua/fotos-el-tesoro-de-moquegua-sus-dulces-607983/>

El Perú subió dos puestos en ranking de innovación global. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-subio-al-puesto-71-ranking-innovacion-global-noticia-1841665>

Fondo de Desarrollo de Moquegua administrará S/. 1,000 millones aportados por Anglo

American. *Gestión*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/fondo-desarrollo-moquegua-administrara-s-1000-millones-aportados-anglo-american-2092039>

Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años (2016). *Gestión*. Recuperado el 4

mayo del 2016, de: <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>

Gobierno Regional Moquegua (2008). *Plan Estratégico Agrario de la Región Moquegua*.

Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/moquegua.pdf

Gobierno Regional de Moquegua (2011). *Plan Estratégico Institucional 2011-2014*.

Moquegua, Perú. Recuperado de

<http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/Plan%20Estrategico%20Institucional.pdf>

Gobierno Regional Moquegua (2012). *Plan Regional de Competitividad, Moquegua: Centro para la competitividad y el desarrollo*. Recuperado de

<http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/Plan%20Competitividad%20Region%20Moquegua%202012-2021%20GRM-UPSM.pdf>

Gobierno Regional Moquegua (2013). *Plan de Desarrollo Regional Concertado: Moquegua hacia el 2021. Ajustado Al Plan Estratégico De Desarrollo Nacional*. Recuperado de

<http://www.regionmoquegua.gob.pe/web13/file/files-ott/P-D-R-C%20Moquegua%20Hacia%20el%202021%20-%20Ajustado%20al%20Plan%20Bicentenario.pdf>

Grupo Propuesta (2016). *Informe de ingresos y gastos por canon minero y regalías mineras*.

Recuperado de <http://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2016/02/Informe-de-ingresos-y-gastos-por-canon-minero-y-regalias-mineras.-Febrero-2016.1.pdf>

Hipólita, P. (2013). Elaboración de Boletín de Indicadores Ambientales Región Moquegua.

Hogares con acceso a servicios de telecomunicaciones (2005, 23 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/hogares-acceso-servicios-telecomunicaciones-2146244>

Imágenes del impacto de los relaves mineros en los humedales de Ite (2015, 26 de setiembre).

La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/706074-imagenes-del-impacto-de-los-relaves-mineros-en-los-humedales-de-ite-fotos>

Index Mundi (2016). *Cuadros de Datos Históricos Anuales Perú*. Recuperado de

<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=21&l=es>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Producto Bruto Interno por Departamento 2013*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Compendio Estadístico Perú 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Producto Bruto Interno por Departamento 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c). *Anuario de Estadísticas Ambientales 2014*. Lima: INEI. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015d). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). *Ficha Regional Moquegua 2015*. Recuperado de http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_ii_moquegua.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *Indicador Compuesto de Actividad Económica - ICAE . Consolidado 2015*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos>

Ipsos & Proetica. (2015). *Informe completo de la encuesta Nacional sobre la corrupción 2015*.

Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2015/12/Informe-completo-de-la-Encuesta-Nacional-sobre-Corrupción-2015.pdf>

Jaramillo, F. (2015, 15 de mayo). Clase Media peruana casi se quintuplica en la última década. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>

La onza de oro supera los 1300 dólares su precio más alto en 15 meses (2016, 02 de mayo). *Expansión*. Recuperado de <http://expansion.mx/economia/2016/05/02/la-onza-de-oro-supera-los-1-300-dolares-su-precio-mas-alto-en-15-meses>

Las 11 ecorregiones del Perú propuestas por Antonio Brack (2015, 31 de diciembre).

Expansión. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/las-11-ecorregiones-del-peru-propuestas-por-antonio-brack-noticia-755679>

Loose, D. (2015). Diagnóstico de las plantas de tratamiento de aguas residuales en el ámbito de operación de las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento.

Mesa de Género de la Cooperación Internacional [MESAGEN]. (2015). *¿Qué cambio para las mujeres en el Perú?* Informe de seguimiento a los compromisos adquiridos en la Plataforma de Acción de Beijing – Perú.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *La Palta producto estrella de exportación*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2015?download=6825:la-palta-producto-estrella-de-exportacion-enero-2015>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2014). *Indicadores ambientales Moquegua*.

Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/serie-indicadores-no-14-indicadores-ambientales-moquegua>.

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2013). *Indicadores ambientales Moquegua*.

Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/serie-indicadores-no-14-indicadores-ambientales-moquegua>.

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016). *Ordenamiento Territorial (OT) en el Perú (2011-2015)*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/ordenamiento-territorial-ot-peru-2011-2015>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Plan de*

Descentralización de Comercio. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/descentralizacion/alianza%20estrategica2.htm>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

Ministerio de Energía y Minas [MEM]. (2015, 26 de diciembre). *El sur espera inversiones mineras por más de US\$38.786 millones*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/inversiones-mineras-sur-superarian-us-38786-mlls-noticia-1866625>

Ministerio de Energía y Minas [MEM]. (2016). *Perú 2015 Anuario minero*. Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/_publicaSector.php?idSector=1

Ministerio de Transportes y Comunicación (2015). *Moquegua: Camino al desarrollo*.

Recuperado

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Moquegua.pdf

Recuperacion mundial, lenta por desequilibrios: Cepal (2016, 22 mayo). *El Economista*.

Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2016/05/22/recuperacion-mundial-lenta-desequilibrios-cepal>

Oficializan donación de aeropuerto de Moquegua al Ejército (2014, 31 de marzo). *Correo*

Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/oficializan-donacion-de-aeropuerto-de-moqueg-41171/>

Orjeda, M. (2014, 02 de enero). Concytec: Requerimos S/. 4,000 mlls. para formación de

17,000 científicos para el bicentenario. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/tecnologia/concytec-cientificos-ciencia-peruana-requerimos-s-4000-mlls-formacion-17000-cientificos-2021-bicentenario-2085165>

Perú retrocedió una posición en índice de desarrollo humano. *La República*. Recuperado de:

<http://larepublica.pe/impresia/economia/733231-peru-retrocedio-una-posicion-en-indice-de-desarrollo-humano>

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ediciones B Argentina SA.

Porter, M., (2009). *Ser Competitivo*. Harvard Business School Press. Grupo Planeta (GBS), 2009.

Presidencia del Consejo de Ministros (2014). *Intervenciones de Sierra Exportadora*

Moquegua Tacna. Recuperado de

<http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/resultados-gestion/INTERVENCIONES%20DE%20SIERRA%20EXPORTADORA%20EN%20TACNA>

ProDiálogo (2010). *Gestión integral y adaptativa de recursos ambientales para minimizar*

vulnerabilidades al cambio climático en microcuencas altoandinas. Recuperado de

<http://www.pnuma.org/gobernanza/documentos/PC%20Peru/Estudio%20Diagnostico%20-%20Principales%20preocupaciones%20socio%20ambientales.pdf>

Produce: Producción de pisco marcó récord histórico en 2015. (2016, 05 de febrero). *El*

Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/produce-produccion-pisco-marco-record-historico-2015-noticia-1876498>

- Programa para las Naciones Unidas para el medio ambiente [PNUMA] & Oficina Regional para América Latina y el Caribe [ORPALC] (2016). *Alianzas estratégicas para los desarrollos regionales*. Recuperado de <https://interdisen.files.wordpress.com/2016/04/programa-de-las-naciones-unidas-para-el-medio-ambiente-pnuma.pdf>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015a). *Perfil del turista extranjero 2014*. Lima, DC: Autor. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>
- Rajoy, M. (2015, 09 de noviembre). *Inversión española en Perú alcanza los 4.000 mlls de euros*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-espanola-peru-alcanza-4000-mlls-euros-noticia-1854788>
- Rojas, D., & Garay, V. (2016). *Informe de Tendencias del Mercado del cobre*. Recuperado de http://www.cochilco.cl/archivos/Trimestral/20160127143042_Versi%C3%B3n%20final%20Informe%20de%20Tendencias%20enero%202016.pdf
- Tacna & Moquegua – Comunicaciones (2010). *Peru Económico*. Recuperado de: <http://perueconomico.com/ediciones/47-2010-jul/articulos/725-tacna-y-moquegua-comunicaciones>
- Taipe, A. (2015, 19 de octubre). ¿Por qué Moquegua es la estrella de la competitividad en Perú? Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-moquegua-estrella-competitividad-peru-noticia-1848784>
- Vargas, F. (2014, 03 de junio). Sin capital humano se pone en riesgo el PBI a mediano plazo, afirma Ceplan. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ceplan-sin-capital-humano-se-pone-riesgo-pbi-mediano-plazo-2099200>

Vizcarra pedirá a Humala deje sin efecto la donación del terreno del aeródromo para uso del

Ejército (2014, 05 de Abril) *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/05-04-2014/vizcarra-pedira-a-humala-deje-sin-efecto-la-donacion-del-terreno-del-aerodromo-para-uso-del-ejercito>

World Economic Forum. (2015a). *The 10 most competitive Latin America Economics*.

Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2015/09/the-10-most-competitive-countries-in-latin-america/>

World Economic Forum. (2015b). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

World Economic Forum. (2015c, 15 de mayo). Perú ocupó puesto 7 en ranking de capital

humano en América Latina y el Caribe. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/america-latina-peru-ocupo-puesto-7-ranking-capital-humano-2218850>

World Travel Awards. (2015). *World's Leading Culinary Destination*. Recuperado de

<http://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2015>

Zizek, M . (2016, 1 de Marzo). *Platos típicos de Moquegua en Perú*. Recuperado de

<http://enperu.about.com/od/Platos-tipicos-del-Peru/tp/Platos-tipicos-de-Moquegua.htm>

Apéndice A: Políticas de Estado Establecidos en el Acuerdo Nacional

I. Democracia y Estado de Derecho

1. Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho
2. Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos
3. Afirmación de la identidad nacional
4. Institucionalización del diálogo y la concertación
5. Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes
6. Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración
7. Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana
8. Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú
9. Política de Seguridad Nacional

II. Equidad y Justicia Social

10. Reducción de la pobreza
11. Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación
12. Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y Defensa de la Cultura y del Deporte
13. Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social
14. Acceso al Empleo Pleno, Digno y Productivo
15. Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición
16. Fortalecimiento de la Familia, Promoción y Protección de la Niñez, la Adolescencia y la Juventud

III. Competitividad del País

17. Afirmación de la economía social de mercado
18. Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica
19. Desarrollo sostenible y gestión ambiental
20. Desarrollo de la ciencia y la tecnología
21. Desarrollo en infraestructura y vivienda
22. Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad
23. Política de desarrollo agrario y rural

IV. Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado

24. Afirmación de un Estado eficiente y transparente
25. Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia
26. Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas
27. Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas
28. Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial
29. Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa
30. Eliminación del terrorismo y afirmación de la Reconciliación Nacional
31. Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda
32. Gestión del Riesgo de Desastres
33. Política de Estado sobre los recursos hídricos
34. Ordenamiento y gestión territorial

Apéndice B: Cuadro de Objetivos Nacionales e Indicadores Líderes del Plan Perú al

2121 - CEPLAN

Eje	Objetivo nacional estratégico	Indicador líder	Fuente	Línea de base (2014)	Meta 2016	Meta 2021
1	Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable.	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	PNUD	0,737 (2013)	0,739	0,764
2	Garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles	Índice de Pobreza Multidimensional	PNUD	0,043 (2012)	0,040	0,018
3	Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública (*)	Índice de Efectividad Gubernamental	WGI - Banco Mundial	2,73	2,90	3,03
4	Desarrollar una economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible en una estructura descentralizada generadora de empleo digno.	PBI per cápita (paridad de poder de compra, dólares constantes del 2005)	Banco Mundial, MEF, CEPLAN	9875	10 412	12 852
5	Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad.	Porcentaje de la participación del valor agregado bruto departamental (exceptuando Lima) sobre el valor agregado total	INEI	50,84	50,71	51,30
6	Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país.	EPI (siglas en inglés de Environmental Performance Index)	Universidad de Yale	45,05 (2012)	46,37	49,06

Apéndice C: Indicadores de Competitividad Perú – El Comercio/CENTRUM

CATÓLICA

DESEMPEÑO ECONÓMICO	2014	2015		EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	46/60	50/61		Posición / Cantidad de Países	43/60	50/61	
Economía Doméstica	32	51	●	Productividad y Eficiencia	50	50	●
Comercio Internacional	57	58	●	Mercado Laboral	37	44	●
Inversión Extranjera	41	45	●	Finanzas	45	44	●
Empleo	14	16	●	Prácticas Gerenciales	48	51	●
Precios	49	31	●	Actitudes y Valores	35	40	●
EFICIENCIA DEL GOBIERNO	2014	2015		INFRAESTRUCTURA	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	33/60	37/61		Posición / Cantidad de Países	60/60	60/61	
Finanzas Públicas	8	11	●	Infraestructura Básica	54	53	●
Política Fiscal	28	32	●	Infraestructura Tecnológica	60	60	●
Marco Institucional	44	48	●	Infraestructura Científica	60	60	●
Legislación para los Negocios	37	39	●	Salud y Medio Ambiente	47	48	●
Marco Social	54	56	●	Educación	58	59	●



Apéndice D: Indicadores de Desarrollo Humano Perú (IDH)

Peru

	Value	Score	Rank
Under 15 Age Group		75.62	87
Enrolment in education			
Primary enrolment rate	94.4	94.42	76
Secondary enrolment rate	76.3	76.28	62
Basic education survival rate	95.4	96.39	41
Secondary enrolment gender gap	100.0	100.00	1
Quality of education			
Quality of primary schools ¹	2.27	21.10	118
Vulnerability			
Incidence of child labour	33.5	66.50	106

	Value	Score	Rank
15–24 Age Group		73.90	35
Enrolment in education			
Tertiary enrolment rate	40.6	40.65	61
Vocational enrolment rate	—	—	—
Quality of education			
Quality of education system ¹	2.54	25.64	118
Youth literacy rate	98.9	98.94	63
Educational attainment			
Primary education attainment rate	99.8	99.81	43
Secondary education attainment rate	86.6	86.60	37
Economic participation			
Labour force participation rate	61.4	61.40	22
Unemployment rate	9.2	90.80	30
Underemployment rate	—	—	—
Not in employment, education or training rate	16.5	83.50	41
Long-term unemployment rate	—	—	—
Skills			
Incidence of overeducation	29.8	70.20	53
Incidence of undereducation	18.5	81.50	22
Skill diversity ²	—	—	—

	Value	Score	Rank
25–54 Age Group		61.21	65
Educational attainment			
Primary education attainment rate	98.2	98.24	54
Secondary education attainment rate	77.3	77.27	53
Tertiary education attainment rate	16.8	16.83	57
Workplace learning			
Staff training services ¹	3.76	46.08	83
Economic complexity ³	-0.182	46.96	73
Economic participation			
Labour force participation rate	86.7	86.70	48
Unemployment rate	2.9	97.10	16
Underemployment rate	—	—	—
Employment gender gap	79.6	79.62	45
Skills			
High-skilled employment share	15.2	15.20	87
Medium-skilled employment share	68.6	68.60	117
Ease of finding skilled employees ¹	3.45	40.75	96

	Value	Score	Rank
55–64 Age Group		72.94	48
Educational attainment			
Primary education attainment rate	92.9	92.86	60
Secondary education attainment rate	58.0	58.03	50
Tertiary education attainment rate	13.4	13.35	52
Economic participation			
Labour force participation rate	75.1	75.10	20
Unemployment rate	1.7	98.30	20
Underemployment rate	—	—	—
Healthy life expectancy at birth	67	100.00	1

	Value	Score	Rank
65 and Over Age Group		62.39	41
Educational attainment			
Primary education attainment rate	81.5	81.50	63
Secondary education attainment rate	38.4	38.39	51
Tertiary education attainment rate	10.6	10.62	42
Economic participation			
Labour force participation rate	57.3	57.30	9
Unemployment rate	1.6	98.40	40
Underemployment rate	—	—	—
Healthy life years beyond age 65	2	88.16	39

	Value
Additional Indicators	
Innovation ecosystem	
State of cluster development ¹	3.26
University-business R&D collaboration ¹	3.10
Ease of starting a business ⁴	89
Vulnerability	
Workers in informal employment	69.9
Workers in vulnerable employment	47.6
Social safety net ¹	2.86
Primary completion rate (poorest richest quintile)	102, 98
Public investment	
Public spending on education (% of GDP)	2.76
Internet access in schools ¹	3.65

Country Score Within Income Group

