

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Macro Región IX 2017-2027

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Javier Azabache Asmat

Alejandra Córdova Figallo

Roger León Moreno

Christian Velarde Chávez

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, junio 2017

Agradecimientos

A Dios, nuestro padre celestial, por guiarnos y habernos conducido por el camino correcto, quien siempre estuvo y esta con nosotros ayudándonos a trabajar en equipo a pesar de nuestras dificultades.

Expresamos nuestra gratitud y agradecimiento especial a nuestro asesor de tesis, Profesor Juan Manuel Aguilar, por habernos guiado en todo momento en la realización del plan estratégico.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Graduate Business School y EADA Business School por sus enseñanzas, asesoramiento y motivo de crecimiento en la realización de la maestría.

A todos nuestros compañeros y amigos de clase, con quienes compartimos momentos muy agradables dentro y fuera de las aulas.



Dedicatoria

A Dios padre por darme sabiduría, salud y bendición para alcanzar mis metas como persona y profesional. A Jhenice por ser una esposa maravillosa, por su comprensión, consejos y apoyo incondicional en esos momentos que sentía desfallecer. A mis amados hijos Ana & Fabricio que son la luz en nuestra familia y nos impulsan a superarnos. A mis padres Antonio y María por ser mi guía y ejemplo, brindandome educación, valores y principios que siempre me supieron inculcar desde niño. A mis hermanos Luis y José por estar siempre cuando los necesitaba, demostrar preocupación y brindar apoyo a su hermano mayor. A mi tía Magdalena por ser como mi segunda madre. Mis abuelos por sus enseñanzas de vida.

Javier Azabache

A mis amadas hijas Ariana & Luciana, por comprender mi ausencia los fines de semana, su incondicional amor y ser los motores de mi vida en este largo camino. A mi amada esposa Erika, por su amor, paciencia y gran apoyo en todo momento. A mis queridos padres Constantino & Bertha, por ser ejemplos de vida e incondicional apoyo durante toda mi vida. A Johan, mi hermano por todo su apoyo. A mi abuelo Rafael León, *In memoriam*.

Roger León

Dedicatorias

A mis Padres Walter y Esperanza, a mis hermanos, gracias por su constante apoyo y dedicación. A Natali, por la fortaleza que me da para seguir siempre adelante.

Christian Velarde

A Dios por permitirme lograr cumplir mis objetivos, a mis amados hijos Leonardo & Vania, por darme el amor y la fortaleza para seguir adelante cada día. A mi amado esposo Jimmy, por su amor, paciencia y por ser el complemento de mi vida. A mis queridos padres Alejandro & Patricia, por ser mi apoyo en todo momento. A Alejandro, mi hermano menor.
In memoriam.

Alejandra Córdova

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el plan estratégico de la Macro Región Arequipa. Como parte del extenso análisis de factores internos y externos que impactan sobre la Macro Región, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes. A partir de esta información, se hizo posible plantear estrategias externas específicas que posteriormente fueron seleccionadas a través de diferentes matrices, como producto de las cuales se obtuvieron las estrategias externas específicas retenidas que son precisas para alcanzar los objetivos de largo plazo, a través del cumplimiento de hitos que son los objetivos de corto plazo, con el fin de lograr la visión planteada al 2027, que consiste el estar dentro de las 5 primeras ciudades con mejor condición de vida en América del Sur.

La Macro Región Arequipa tiene un potencial de desarrollo atractivo en la región, ya que sus principales actividades, como el turismo, minería, comercio, industria y agroexportación, tienen un gran potencial en comparación con otras macro regiones del país, teniendo la gran oportunidad de liderarlas en los siguientes 10 años. Debido a su actual posición competitiva frente a ciudades líderes, como Montevideo, Buenos Aires y Santiago de Chile, las estrategias externas retenidas en este planeamiento estratégico se orientan a la diferenciación, desarrollo de productos, penetración de mercado e integración, así como a la gestión óptima de sus recursos en un ambiente seguro que promueva la inversión global.

También se han identificado demandas relacionadas con la implementación de mejoras en salud y seguridad en zonas rurales y urbanas como una base para un crecimiento firme y sostenible en el largo plazo. En todo momento la Macro Región Arequipa está abierta a la búsqueda de sinergias con otras macro regiones. Todo ello con el propósito de lograr la visión planteada al 2027 y estar en el ranking de las 5 primeras ciudades con mejores condiciones de calidad de vida ofreciendo bienestar económico a todos sus habitantes.

Abstract

This document is the Strategic Planning of Arequipa Region. As a result of an extensive analysis of internal and external factors that impact Arequipa Region, outstanding strengths, weaknesses, opportunities and threats were identified. Based on this information, strategies were designed, and by means of several matrices, relevant strategies were retained in order to reach long-term objectives and their respective short-term objectives, with the final goal of accomplishing proposed vision.

Arequipa Region has a potential attractive development opportunity at regional level, as shown with great potential in terms of its main activities such as tourism, mining, industry and agro export compared with other regions of the country, having the great opportunity to lead them in long-term. Due the current weak competitive position against leaders like Montevideo, Buenos Aires and Santiago of Chile cities, the strategies proposed in his strategic planning are addressed to differentiation and integration, as well as the optimal management of their resources. Arequipa Region has identified demands related to implementing improvements in health and education in rural and urban areas as a basis for strong and sustainable growth in the long term, they pose aggressive diversification and integration strategies both in the region and seeking synergies with other regions. Arequipa Region is seeking to be leaders in the ranking of regional competitiveness, providing an economic infrastructure, respect for the environment and corresponding economic redistribution of resources allocated from the state for each of its inhabitants.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
Capítulo I: Situación General de la Macro Región Arequipa	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	23
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	25
2.1 Antecedentes	25
2.2 Visión.....	25
2.3 Misión	26
2.4 Valores	26
2.5 Código de Ética.....	27
2.6 Conclusiones	28
Capítulo III: Evaluación Externa	29
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	29
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	29
3.1.2 Potencial nacional	30
3.1.3 Principios cardinales	36
3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región Arequipa.....	39
3.2 Análisis Competitivo del Perú	39
3.2.1 Condiciones de los factores	40

3.2.2 Condiciones de la demanda.....	41
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	42
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	44
3.2.5 Influencia del análisis en la Macro Región Arequipa.....	44
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	45
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	45
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	48
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	51
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	52
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	53
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
3.5 La Macro Región Arequipa y sus Competidores	55
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	56
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	56
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	56
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	57
3.5.5 Rivalidad de los competidores	57
3.6 La Macro Región Arequipa y sus Referentes	58
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencia (MPR).....	59
3.8 Conclusiones	63
Capítulo IV: Evaluación Interna	65
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	65
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	66

4.1.2 Marketing y ventas (M).....	66
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	69
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	71
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	72
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	73
4.1.7 Tecnología e investigación y comunicaciones (T).....	75
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3 Conclusiones.....	76
Capítulo V: Intereses de la Macro Región Arequipa y Objetivos de Largo Plazo	78
5.1 Intereses de la Macro Región Arequipa.....	78
5.2 Potencial de la Macro Región Arequipa.....	79
5.3 Principios Cardinales de la Macro Región Arequipa.....	83
5.4 Matriz de Intereses de la Macro Región Arequipa.....	84
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	85
5.6 Conclusiones.....	87
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	89
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	90
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	92
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	98
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	100
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	101

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	105
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	105
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	105
6.9 Matriz de Ética (ME)	107
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	107
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	110
6.12 Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	110
6.13 Conclusiones	110
Capítulo VII: Implementación Estratégica	113
7.1 Objetivos de Corto Plazo	113
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	118
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	Error! Bookmark not defined.
7.4 Estructura Organizacional de la Macro Región Arequipa	124
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	125
7.6 Recursos Humanos y Motivación	125
7.7 Gestión del Cambio	126
7.8 Conclusiones	126
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	127
8.1 Perspectivas de Control.....	127
8.1.1 Aprendizaje interno.....	128
8.1.2 Procesos	128

8.1.3 Clientes.....	128
8.1.4 Financiera.....	129
8.2 Tablero de Control Balanceado (BalancedScorecard).....	129
8.3 Conclusiones	131
Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....	132
9.1 Análisis Competitivo de la Macro Región Arequipa.....	132
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región Arequipa	134
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters de la Macro Región Arequipa ..	135
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters	135
9.5 Conclusiones	137
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	138
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	138
10.2 Conclusiones Finales	138
10.3 Recomendaciones Finales	141
10.4 Futuro de la Macro Región Arequipa	142
Pictografía	143
Referencias.....	144

Lista de Tablas

Tabla 1. Población Total, por Grandes Grupos de Edad, de la Macro Región Arequipa, Área Urbana y Rural, Sexo y Tipo de Vivienda	4
Tabla 2. Perú, Macro Región Arequipa y Lima: Tasa de Incidencia de la Pobreza (2005-2010)	11
Tabla 3. Perú: Índice de Desarrollo Humano, según Regiones, 2009	16
Tabla 4. Macro Región Arequipa: Índice de Desarrollo Humano, por Regiones, 2012	17
Tabla 5. Producción de Oro, según Macro Región (2010-2014)(Miles de Onzas Finas).....	21
Tabla 6. Producción de Plata, según Macro Región (2010-2014)(Miles de Onzas Finas)	21
Tabla 7. Producción de Cobre, según Macro Región, 2010-2014(Miles de Onzas Finas)	22
Tabla 8. Matriz de Intereses Nacionales del Perú.....	30
Tabla 9. Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad	41
Tabla 10. Normas de Organización y Funciones de Ministerios	47
Tabla 11. Principales Indicadores del Sector Construcción, 2006 – 2012.....	50
Tabla 12. Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Macro Región Arequipa	54
Tabla 13. La Macro Región Arequipa y sus Competidores	55
Tabla 14. Análisis de Atractivo de la Empresa	58
Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	60
Tabla 16. Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	61
Tabla 17. Población Censada por Macro Región.....	73
Tabla 18. Viviendas Propias con Título de Propiedad (Representa el Porcentaje Respecto del Total de Viviendas Propias)	73
Tabla 19. Población por Género según Macro Región	74
Tabla 20. Población Afiliada a Algún Seguro de Salud	74

Tabla 21. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	76
Tabla 22. Matriz de Intereses de Arequipa	84
Tabla 23. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas ...	Error! Bookmark not defined.
Tabla 24. Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera	93
Tabla 25. Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva.....	94
Tabla 26. Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno	95
Tabla 27. Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria	96
Tabla 28. Matriz Interna - Externa (MIE).....	100
Tabla 29. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	102
Tabla 30. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico ...	Error! Bookmark not defined.
Tabla 31. Matriz de Rumelt (MR)	106
Tabla 32. Matriz de Ética (ME)	108
Tabla 33. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	109
Tabla 34. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	Error! Bookmark not defined.
Tabla 35. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	Error! Bookmark not defined.
Tabla 36. Matriz de Estrategias versus Políticas	Error! Bookmark not defined.
Tabla 37. Balance Scorecard.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 38. Plan Estratégico Integral	Error! Bookmark not defined.

Lista de Figuras

Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.	xi
Figura 1. Mapa de la Macro Región Arequipa.	2
Figura 2. Inflación: primer semestre 2016.	5
Figura 3. Estimación de la PEAO según sector, 2015-2020 (número de personas).	10
Figura 4. Macro Región Arequipa: PEA ocupada por ámbito geográfico según nivel educativo concluido, 2011 (expresado en porcentaje).	13
Figura 5. Macro Región Arequipa: variación mensual y anual del empleo en empresas privadas formales de 10 o más trabajadores por ramas de actividad económica, enero 2015 (expresado en porcentaje).	15
Figura 6. Distribución de flujo turístico Perú (2013).	19
Figura 7. Mapa productivo-energético de la Macro Región Arequipa (2013).	20
Figura 8. Índice de criminalidad per cápita -Macro Región Arequipa- 2012.	23
Figura 9. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.	29
Figura 10. Producto Bruto Interno y demanda interna 2008-2015.	34
Figura 11. Exportaciones 2008-I - 2015-IV.	34
Figura 12. Ejecución de inversión pública del Ministerio de Defensa (2011-2015).	37
Figura 13. Ejecución de la inversión pública del gobierno nacional a nivel de funciones.	37
Figura 14. Organigrama del Estado peruano. Órganos institucionales autónomos, gobiernos regionales y locales.	46
Figura 15. PBI per cápita (US\$ a precios actuales).	49
Figura 16. Perú: incidencia de la pobreza por grupos de edad, según área de residencia, 2015.	51
Figura 17. Perú: localización por regiones naturales de la población en pobreza extrema, 2015.	52

Figura 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	97
Figura 19. Matriz Boston ConsultingGroup.....	99
Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia.....	101
Figura 21. Organigrama de la Macro Región Arequipa.....	124



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

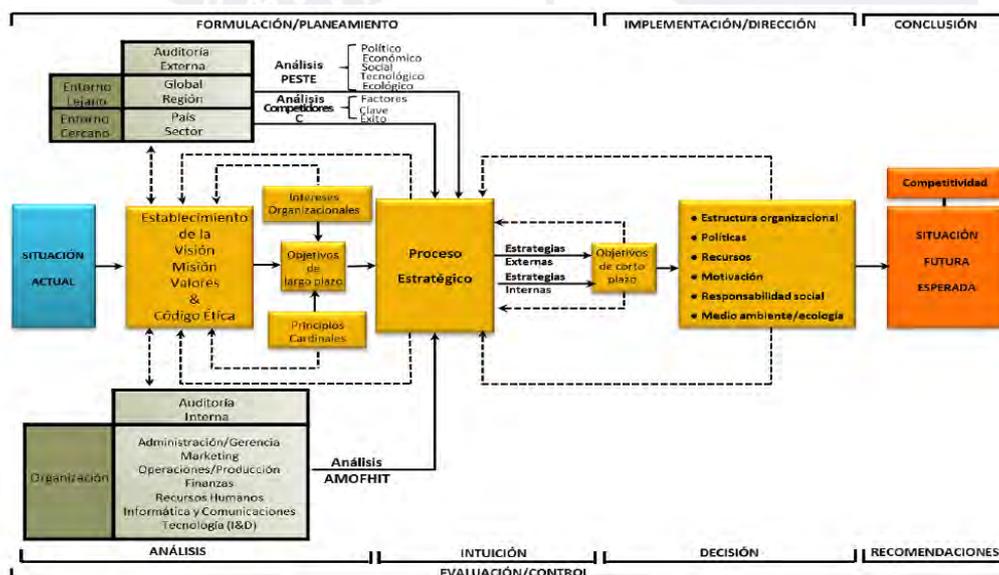


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, 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 (balancedscorecard [BSC]), de manera que -se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

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

Capítulo I: Situación General de la Macro Región Arequipa

1.1 Situación General

En el año 1540, Arequipa fue fundada por Juan de la Torre y Díaz Chacón como Villa Hermosa de Nuestra Señora de Asunta. Se encuentra rodeada por tres conocidos e impactantes volcanes: Misti, Chachani y Pichu-Pichu. Arequipa destaca por su hermosa y señorial arquitectura, en su mayoría barroca española e italiana. Además, el impresionante color de sus casas y atractivos como iglesias, conventos y su espectacular Catedral —considerada como uno de los primeros monumentos del siglo XVII— llaman la atención de todos los turistas, según lo indicado por el Observatorio Socioeconómico Laboral de Arequipa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a).

Arequipa cuenta con un importante puerto llamado Matarani que está ubicado estratégicamente, pues conecta con una carretera para el tránsito de vehículos de carga pesada que transportan minerales desde las alturas. Además, forma parte de la vía interoceánica que une al Perú con Brasil. Existen proyectos en cartera que se deben tangibilizar en los próximos 10 años. Uno de los más importantes es el puerto de Corío como centro logístico continental.

Posee el 25% de masa total de agua del país y cuenta con una de las principales represas, llamada El Fraile, y con el Condorama, con una capacidad de almacenamiento de 127.6 y 259 millones de m³ respectivamente; así, el problema no sería para esta región la falta de agua sino su represamiento (BCRP, 2016a). Esta es una buena oportunidad para tecnificar el riego e incrementar la mayor productividad en nuestra agricultura.

Arequipa, conocida como una de las principales ciudades del país debido a su desarrollo económico como producto de la minería, también ha tenido un importante crecimiento en el sector construcción, creando grandes centros comerciales que han permitido el desarrollo de

mayor cantidad de servicios y abriendo miles de puestos de trabajo. Además, su crecimiento ha permitido incrementar la afluencia de turismo, generando más oportunidades para la población.

La Macro Región Arequipa es la segunda más poblada del país. Ubicada al sur del Perú, se encuentra en el centro del potencia comercial, ya que por el noroeste limita con Ica; por el norte con Ayacucho, Apurímac y Cusco; por el noroeste con Puno; por el sureste con Moquegua, y por el oeste con un extenso litoral con el océano Pacífico. Además, comprende regiones de costa y sierra (BCRP, 2016b) (ver Figura 1).



Figura 1. Mapa de la macro región Arequipa.

Tomado de *Mapa de Arequipa*, por Portal de Arequipa, s.f. (<http://www.arequipaperu.org/images/mapa-politico-arequipa.jpg>)

El clima de Arequipa es diverso, ya que presenta cielos nubosos, es templado y seco en la costa con temperaturas máximas, que oscilan entre 22°C y 28°C, y los sectores cercanos al mar presenta clima húmedo con garúas y son frecuentes durante los meses de invierno, con una temperatura mínima promedio entre 12°C y 18°C. La sierra de la macro región está formada por

la meseta alto andina, la cadena de volcanes y las cumbres de la cordillera occidental. Las temperaturas promedio disminuyen gradualmente 0.5°C por cada 100 metros de elevación y las variaciones térmicas entre el día y la noche son muy altas, superando los 25°C entre junio y agosto (Cuba & Ita, 2005).

Sobre los 3,800 m.s.n.m, en las mesetas alto andinas, se tienen temperaturas nocturnas de congelación durante todo el año. En la sierra, las precipitaciones se incrementan gradualmente con la altitud. En las mesetas altoandinas se precipitan alrededor de 700 l/m^2 al año, de los cuales el 70% se da entre los meses de enero a marzo. Las precipitaciones se producen en las últimas horas del día y de la noche, y casi siempre son de corta duración.

La superficie de la Macro Región Arequipa es de $63,345.4 \text{ km}^2$ y su población, según el último censo 2007, es de 1'152,303 habitantes. La cobertura de salud es de 57.9%, el porcentaje de hogares con agua potable es de 92.9%, la esperanza de vida es de 77.1 años, el porcentaje de hogares con internet es de 25.9% y el PBI per cápita es de S/23,211, según lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEL). Asimismo, en la Tabla 1 se muestra la población total por grandes grupos de edad, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y tipo de vivienda (BCRP, 2016b).

Aquí podemos observar que la Macro Región de Arequipa cuenta con una población longeva importante que podría crecer en los próximos años y debemos generar oportunidades de negocio pensando en satisfacer sus necesidades, como por ejemplo la creación de centros de hogar del adulto mayor, con el compromiso de todos los municipios de la región. La inflación acumulada de la Macro Región Arequipa durante 2015 fue de 3.9%, mayor en 0.5 puntos porcentuales con relación a 2014. Ello se debería en gran medida al incremento en el tipo de cambio, lo que ha influido en el crecimiento de los precios de muchos bienes y servicios. La Macro Región

Arequipa presentó la décima quinta inflación más alta del país y la tercera más alta dentro de la región sur, por debajo de Puno y Cusco. Esta situación refleja la desaceleración que estaría presentando la capacidad adquisitiva o de demanda en la gran mayoría de familias arequipeñas (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA], 2015).

Tabla 1.

Población Total, por Grandes Grupos de Edad, de la Macro Región Arequipa, Área Urbana y Rural, Sexo y Tipo de Vivienda

REGIÓN, PROVINCIA, AREA URBANA Y RURAL, SEXO Y TIPO DE VIVIENDA (2007)	GRANDES GRUPO DE EDAD						
	Total	Menos de 1 año	1 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 a mas años
Macro Región Arequipa (000)	1,152,303	18,297	286,472	324,621	249,784	188,200	84,929
Hombres (001)	567,339	9,335	146,014	160,451	119,452	91,164	40,923
Mujeres (002)	584,964	8,962	140,458	164,170	130,332	97,036	44,006
Viviendas particulares (003)	1,131,015	18,169	285,099	316,220	243,183	184,795	83,549
Hombres (004)	551,752	9,268	145,367	154,209	114,092	88,691	40,125
Mujeres (005)	579,263	8,901	139,732	162,011	129,091	96,104	43,424
Viviendas colectivas (006)	17,736	117	1,242	6,921	5,433	2,728	1,295
Hombres (007)	12,881	65	583	5,203	4,397	1,903	730
Mujeres (008)	4,855	52	659	1,718	1,036	825	565
Otro tipo (009)	3,552	11	131	1,480	1,168	677	85
Hombres (010)	2,706	2	64	1,039	963	570	68
Mujeres (011)	846	9	67	441	205	107	17
Urbana (12)	1,044,392	16,393	257,949	296,106	227,060	170,773	76,111
Hombres (013)	506,904	8,356	131,270	143,864	105,933	81,278	36,203
Mujeres (014)	537,488	8,037	126,679	152,242	121,127	89,495	39,908

Nota. Adaptado de Sistema de consulta de cuadros estadísticos - censos nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

La inflación acumulada durante el primer semestre 2016 fue de 0.94%, lo que la ubica como la novena más baja del país y la tercera más pequeña en la macro región sur. Esta situación se explicaría por el menor crecimiento de la demanda interna, y también por la caída del tipo de cambio.

El sector minería en el primer semestre del año 2016 se ha incrementado en 164.9%, generando que la Macro Región Arequipa se consolide como el principal productor, lo que se debe a la ampliación de la mina Cerro Verde. En lo que concierne a la producción de oro,

Arequipa se mantiene como la tercera más importante de nuestro país. La inversión minera alcanzó los US\$ 160 millones, lo que representa aproximadamente la quinta parte de lo invertido en nuestra región durante los primeros cinco meses de 2015. Sin embargo, Arequipa está ubicada como la tercera región con mayor inversión minera en el Perú.

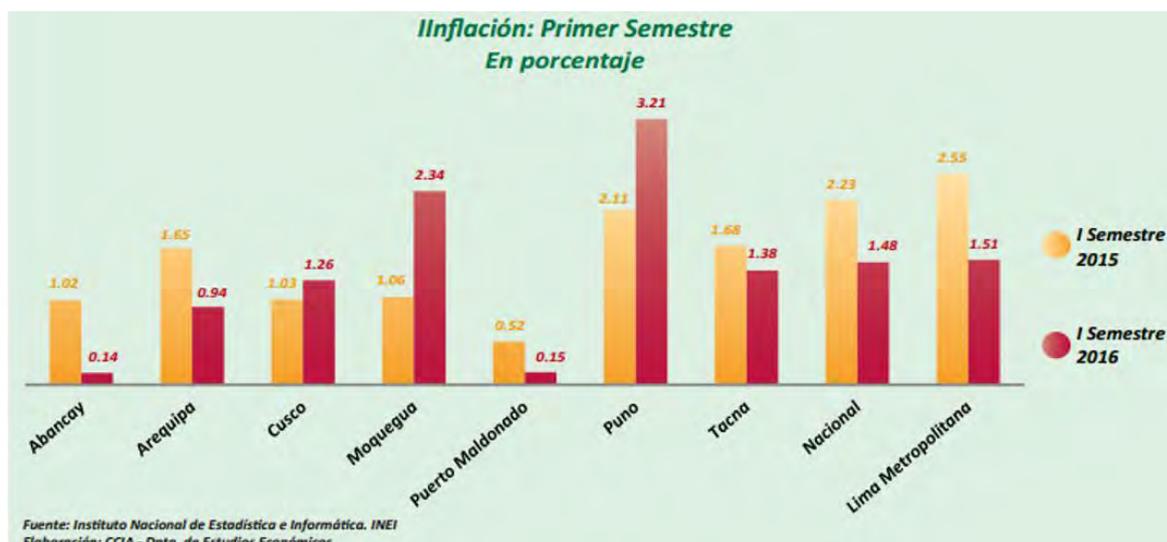


Figura 2. Inflación: primer semestre 2016.

Tomado de *Indicadores económicos - II trimestre 2016* (p. 6), por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2016 (http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_regionales_ii_trimestre_2016.pdf).

Con respecto a la actividad productiva, en los primeros meses de 2016 el sector agropecuario se expandió 6.6%, asociado al crecimiento del subsector agrícola (10.6%) y explicado principalmente por la mayor producción de cebolla, alfalfa, papa y maíz chala. Cabe mencionar que la mayor producción de alfalfa se explica por el período de estacionalidad y el aumento de producción en la campaña de Arequipa e irrigaciones; el aumento de cebolla obedece a las mayores áreas sembradas en la campaña agrícola 2014-2015 debido al adelanto de cosechas por precios favorables, mientras que los mayores volúmenes de papa se explican por las mayores siembras y producción de la campaña de Arequipa, La Joya y Majes.

Arequipa es el segundo productor nacional de alcachofa, sin embargo desde el 2011 se observa una tendencia decreciente en su producción debido a la proliferación de plagas que afectaron su calidad. La quinua fue el quinto producto más exportado durante el 2015 sin embargo se han presentado problemas de orden fitosanitario y mezcla de diferentes variedades de semillas que afectaron su calidad. Un caso muy parecido sucede con la uva que a pesar de ser el segundo producto más exportado en el 2015 de la región presenta problemas de mejores prácticas de cultivo. Todas estas situaciones plantean la necesidad de establecer medidas que busquen solucionar los problemas fitosanitarios, calidad: así como incrementar la productividad de la tierra (BCRP, 2016a).

El valor agropecuario registró una contracción de 2.7%, debido al resultado negativo de la actividad agrícola (-4.9%), contrarrestada parcialmente por el crecimiento de la actividad pecuaria (1.1%). La mejora en la producción de tomate se explica por el mayor programa de siembras en los distritos de Majes y Aptaó. En los nueve primeros meses del presente año, los cultivos que determinaron la contracción del subsector agrícola fueron: arroz (-1.0%), alfalfa (-1.7%), maíz chala (-1.0%) y ají pprika (-25.3%), entre los principales (BCRP, 2015).

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), en el Perú los envíos agrícolas llegaron a US\$4,130 millones entre enero y octubre de 2014. Esto representó un crecimiento de 23% en comparación con el mismo período del año anterior. En 2015 las agroexportaciones del Perú sobrepasaron la barrera de los US\$ 5,000 millones en los productos agrícolas más demandados (PQS, 2015).

Sin embargo, en la demanda interna el sector agrario en Perú est atrasado y va a continuar atrasado porque los precios que se pagan por los productos agrícolas son bajos. El presidente del Comité de Agroindustrias, Alimentos y Bebidas de la Asociación de Exportadores

(ADEX), Miguel Ognio Gómez, señaló que si al agricultor no se le paga un precio justo, entonces no puede invertir en tecnología y ser más competitivo: así acceda a créditos, luego no tendrá cómo pagarlos y perderá su tierra. En ese sentido, indicó que lo que se debería hacer en nuestro país es instalar un sistema de información que permita al agricultor saber el número de áreas que se sembrará por producto; con ello, podrá decidir qué le conviene cultivar y evitar de esa manera una sobreproducción que genere una caída del precio (*Agencia Agraria de Noticias, 2015*).

Un sector importante y emblemático para la región es el sector ganadero, ya que la región es una de las principales cuencas lecheras del país según notas de prensa del INEI (2016b). Este sector reporta un crecimiento 2.2%; sin embargo, el número no es tan halagüeño en comparación con el crecimiento que reportaron otras regiones, como Cusco (13.9%) o Cajamarca (10.8%), cifras que demuestran mayor crecimiento en comparación con Arequipa.

Este punto es importante debido a que se deben establecer estrategias alineadas con las últimas políticas que el Estado Peruano busca alcanzar. Por ejemplo, nuestro presidente acaba de lanzar la necesidad de abastecer a colegios de leche fresca, es decir, venta directa, sin tener excesiva dependencia del Grupo Gloria. El presidente Kuczynski (2016) afirmó: ~~lo~~ que queremos es que en programas como QaliWarma se dé leche fresca, no leche en polvo, porque la leche fresca evita mezclar el ingrediente con agua que puede estar sucia. Entonces, ese debería ser un objetivo: que todos los chicos en el colegio tengan su vaso de leche fresca” (Sierra Exportadora, 2016). Bajo esta línea, es importante dinamizar este sector, dar mayor capacitación y promover mayor inversión en infraestructura, tecnología e innovación.

El sector pesca creció en 33.5% respecto de su similar mes en 2014, debido a la mayor captura de especies marinas para el consumo humano directo (73.6%); principalmente, explicado

por el incremento en su línea de fresco (81.8%). Esta evolución se vio atenuada por la menor extracción de anchoveta para el consumo humano indirecto (58.8%), proveniente principalmente del puerto de Ocoña. Entre enero y setiembre, el sector pesca registró una caída de 21.9%, ante la menor extracción de anchoveta dirigida al consumo humano indirecto (-29.7%), además de la caída en el desembarque de recursos hidrobiológicos orientada al consumo en estado congelado (-52.5%). En setiembre, el precio promedio de la harina de pescado fue de US\$ 1,532 por tonelada, resultado inferior en 11.0%, en el período interanual, pero superior en 2.6% con relación al mes anterior (BCRP, 2015).

En el mes de setiembre de 2015, la actividad minera creció 14% en relación con el mismo mes del año 2014, debido a la mayor extracción de cobre (23%) procedente principalmente de la empresa minera Cerro Verde, y en menor medida, por la mayor producción de plomo (64%) y zinc (44.1%), ambos producidos básicamente por la empresa Minera Bateas, proveniente de su unidad productora San Cristóbal. Por otro lado, se registró una caída en la producción de oro (-15.4%), plata (-10.5%) y molibdeno (-21%), que atenuaron parcialmente el resultado final del sector. La producción de la actividad minera registró una contracción de 7.9%, asociada a la menor extracción de cobre (-11.6%), oro (-1.7%) y plata (-4.4%), básicamente. La minería peruana ha sufrido una caída considerable a raíz de la disminución de la demanda de cobre por China, lo que se ha visto reflejado en la reducción de los precios internacionales de los *commodities*; sin embargo, la minería ha significado un inmenso potencial para el desarrollo económico del país, tanto en la generación de empleo e ingresos en el propio sector como en la demanda que se genera de su extracción. La minería siempre ha sido el emblema de producción y aporte al PBI del Perú.

En el mes de setiembre, la producción manufacturera registró una contracción de 10.2% en comparación con la obtenida en similar período del año 2014, debido a la evolución negativa de la manufactura primaria en 14.9%, así como de la manufactura no primaria en 9.1%. La evolución negativa de la manufactura primaria estuvo determinada por los menores niveles producidos de congelado, harina y aceite de pescado, así como de cátodos de cobre. En la manufactura no primaria, la reducción estuvo determinada especialmente por los rubros de productos metálicos, hilatura de fibras textiles y cemento, y en menor medida, por los rubros ligados a las líneas de cerveza, molinería y lápices y conexos.

Con respecto al sector construcción, los despachos de cemento al mercado nacional, durante el mes de setiembre, equivalentes a 196,514 toneladas métricas, reportaron una variación negativa de 5.3% al compararlos con igual mes del año 2014. En el período acumulado de enero a setiembre del presente año, los despachos sumaron 1'517,614 toneladas, con una disminución de 9.1% respecto de igual período del año anterior.

La Macro Región Arequipa generó en el año 2015 un importante flujo de turistas extranjeros y nacionales. Llama la atención el hecho de que en su mayoría provienen de Lima, Puno, Cusco y Tacna, y en cuanto a los extranjeros de Francia, Inglaterra, Estados Unidos y Alemania, especialmente. Se observa una ligera variación positiva de 0.5% respecto de similar período del año 2014. El promedio de permanencia de estos turistas fue de 1.51 días.

Todo el crecimiento sostenido que se ha presentado en los últimos años para la Macro Región Arequipa ha abierto aun más las oportunidades para la población de los distintos sectores y para las empresas de todos los tamaños. Diversos estudios han estimado que en los próximos cinco años se requerirán cerca de 200,000 trabajadores, lo que contribuirá a elevar poder

adquisitivo de la población y a reducir los índices de pobreza (Aurum Consultoría & Mercado, 2015)

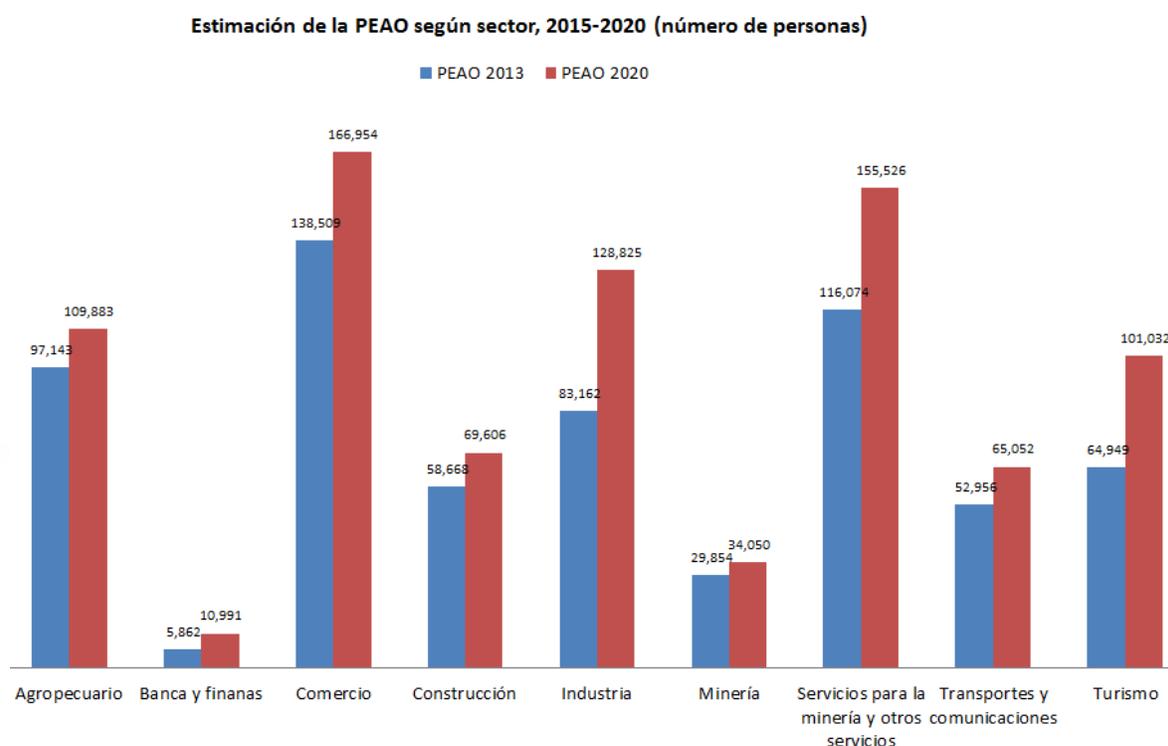


Figura 3. Estimación de la PEAO según sector, 2015-2020 (número de personas). Tomado de *Informe: perspectivas económicas 2015, Región Arequipa* (p. 55), por Aurum Consultoría & Mercado, 2015, abril (<http://aurumperu.com/pdf/AurumPerspectivas2015.pdf>).

El INEI (2016a), menciona en su informe técnico que la pobreza total ha disminuido en el Perú solo en un punto porcentual, pasando de 22.8% en el año 2014 a 21.8% en 2015. Esto quiere decir que la pobreza no se ha reducido en el mismo nivel que en los últimos años ya que existe una importante brecha entre los sectores rurales y urbanos. La situación del Perú viene desmejorando, la población más pobre se concentra ahora en la sierra norte, y esto por el crecimiento económico, que oscila en una tasa promedio anual de 5.8%. Si bien Arequipa se encuentra dentro de las regiones con menor pobreza extrema, principalmente por la inversión minera y pública, ha logrado una reducción de pobreza total de 1.4 puntos porcentuales respecto de lo presentado en el año 2009, aún hay desigualdad en el acceso a oportunidades.

El presidente de la mesa de concertación de lucha contra la pobreza, José Luis Vargas, mencionó que la pobreza en la Macro Región Arequipa llega al 9.1%, uno de los índices más bajos del país. El índice de pobreza descendió en 4% en los últimos años por las inversiones privadas y públicas, lo que permitió que la economía de la Macro Región Arequipa crezca (*RPP Noticias*, 2014).

Tabla 2.

Perú, Macro Región Arequipa y Lima: Tasa de Incidencia de la Pobreza (2005-2010)

Región	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Pobreza Total	Pobreza Extrema										
Nacional	48.7	17.4	44.5	16.1	39.3	13.7	36.2	12.6	34.8	11.5	31.3	9.8
Arequipa	24.9	3.8	26.2	3.4	23.8	3.7	19.5	4.3	21	4.1	19.6	3.8
Lima 1/	32.9	2.5	25.1	1.4	19.4	1.1	18.3	1.2	15.3	0.7	13.5	0.6

1/ Incluye la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INEI - Informe técnico: Evolución de la pobreza al 2010

Elaboración: GRITPE - Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Arequipa

Nota. Adaptado de *Diagnóstico socioeconómico laboral de la región Arequipa* (p. 18), por el Observatorio Socio Económico Laboral de Arequipa (OSEL - Arequipa), 2013 (http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf).

La tasa de analfabetismo es de 4.90%, inferior al valor alcanzado en el país (8.13%). Esto no es determinante para la educación superior. La mayoría de la población solo alcanzó la secundaria completa (22%), seguido por el 17% que muestra primaria incompleta y 15% con secundaria incompleta, mientras que apenas el 10% (107,966) de la población presenta un nivel universitario completo, y el 7% tiene educación superior o educación universitaria aún no completada (INEI, 2016a).

En la Macro Región Arequipa, la PEA (Población Económicamente Activa) ocupada está compuesta principalmente por aquellos que han concluido el nivel educativo secundario, lo que

se nota más en el ámbito urbano (43.2%), mientras que en el ámbito rural la PEA ocupada ha concluido mayoritariamente el nivel primario 38.1%. En cuanto a la educación superior no universitaria por ámbito geográfico, la ventaja de 5.8% de las personas del área urbana con respecto a la rural se debe a que la atención de la parte educación en esta zona está muy atrasada y los jóvenes prefieren migrar una vez terminada la secundaria para buscar mejores oportunidades de crecimiento en educación y trabajo. Este indicador es mayor en el caso de las mujeres, porque los hombres prefieren quedarse para desarrollarse en el tema agrícola aprovechando la oportunidad de tierras, por lo que les es imposible continuar con los estudios.

Tal como mencionamos, en la zona rural hay poco avance en el sector educación. Las universidades se encuentran principalmente en la ciudad y las posibilidades no son iguales para todos, ya que tienen un costo.

En el ámbito rural, exactamente en Caylloma, Chivay, se puede tener acceso a la educación en la Universidad Nacional San Agustín, que tiene una limitada gama de carreras profesionales, ya que imparte turismo e ingeniería agroveterinaria; sin embargo, también es una limitante para la diversificación y crecimiento.

Finalmente, es importante mencionar que los porcentajes de la PEA ocupada en la región sin nivel educativo son preocupantes, dado que existe un 22.8% en la zona rural y 9.8% en la zona urbana, lo que hace notable una vez más que el área rural está en desventaja respecto del área urbana.

Por lo expuesto, la tarea consiste en equilibrar las oportunidades laborales de las zonas rurales. Para ello, la macro región deberá estar abierta a la inversión privada y a la capacitación constante y sostenible de su población, deberán tangibilizarse proyectos como la utilización de mejores semillas en la agricultura, mayor aprovechamiento de las áreas no trabajadas que

conllevan al aumento de la productividad de la agricultura y otros, como capacitación en mejores técnicas de siembra y cosecha a los agricultores, con el apoyo de inversión extranjera.

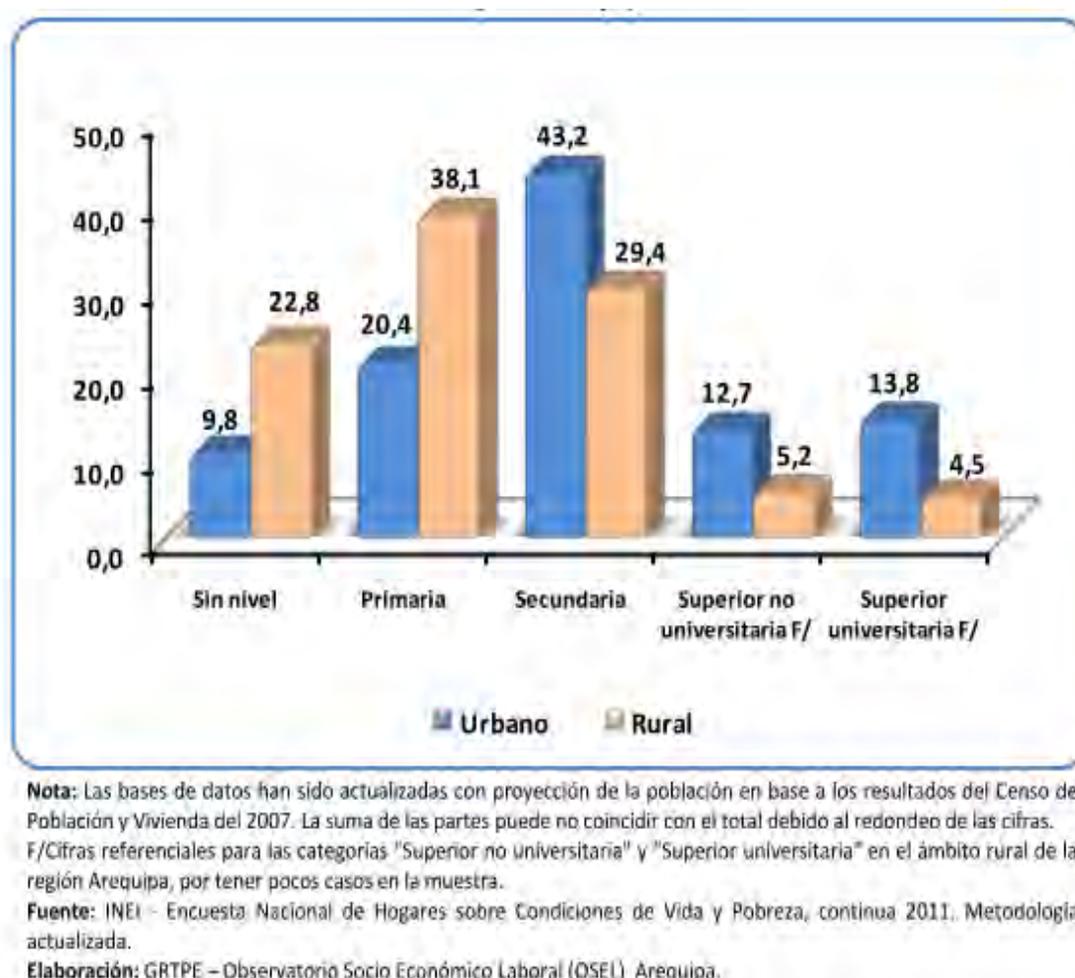


Figura 4. Macro Región Arequipa: PEA ocupada por ámbito geográfico según nivel educativo concluido, 2011 (expresado en porcentaje).

Tomado de *Diagnóstico socioeconómico laboral de la región Arequipa* (p. 21), por el Observatorio Socioeconómico Laboral de Arequipa (OSEL - Arequipa), 2013 (http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/pee/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf).

El OSEL-Arequipa (2015) mencionó que, en la Macro Región Arequipa, el empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores en la ciudad de Arequipa registró un crecimiento de 3.3% en enero de 2015 respecto del mismo mes del año anterior. Así informó el

OSEL de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Arequipa, según los resultados de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME).

El crecimiento del empleo en la rama servicios (3.5%), principalmente en la subrama *establecimientos financieros*, fue justificado por la demanda de solicitudes de créditos y de servicios de intermediación financiera, lo que originó la contratación de analistas, promotores y asesores de créditos. El empleo en la rama extractiva creció 10.1%, sustentado en un mayor dinamismo de la subrama *minería*, debido al incremento de actividades extractivas de cobre, lo que generó un requerimiento de operarios, ingenieros y asistentes de proyectos. Asimismo, el empleo creció 5.3% en la rama transportes y comunicaciones, donde la mayor demanda de servicios de carga por vía terrestre dio trabajo a más conductores profesionales y auxiliares de carga.

En enero de 2015, las empresas privadas que llegaron a formalizarse contaban con 10 a más empleados, registrando una variación de menos 6% respecto del mes anterior, soportada por el área de servicios y en especial por el sector educación, debido a que los institutos de enseñanza superior y básica tuvieron una reducción en sus servicios por la culminación del año escolar en las diversas instituciones educativas.

Para analizar el desarrollo económico de un país no será suficiente examinar los indicadores macroeconómicos ni socioeconómicos tradicionales, sino que será importante tener en cuenta el Índice de Desarrollo Humano (IDH), ya que es un indicador social estadístico propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), necesario para medir el desarrollo integral de las personas, midiendo los avances logrados y lo que tenemos pendiente para mejorar. Para tener una lectura real de nuestra situación, se mide el progreso

medio con tres indicadores: la esperanza de vida al nacer, la educación, y la renta real. El IDH con valor 1 es el máximo desarrollo humano al que se puede aspirar (BCRP, 2016b).

Según el Informe sobre Desarrollo Humano 2009 elaborado por el PNUD, el Perú escaló cinco lugares en el Índice de Desarrollo Humano (IDH), llegando al puesto 78 de un total de 182 países. Con ello ingresó al grupo de naciones con desarrollo alto, dejando atrás el estigma de subdesarrollo, pero aún se encuentra por debajo de algunos países de América Latina, como Chile (puesto 44), Argentina (puesto 49), Uruguay (puesto 50), Venezuela (puesto 58), Panamá (puesto 60), Brasil (puesto 75) y Colombia (puesto 77).

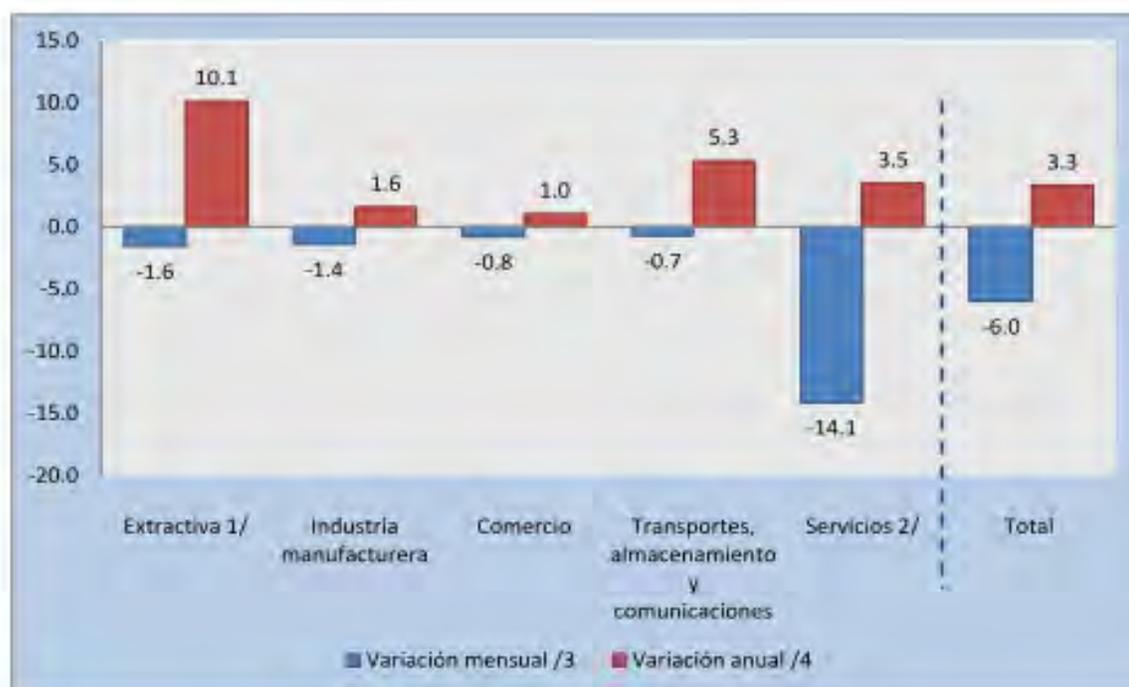


Figura 5. Macro Región Arequipa: variación mensual y anual del empleo en empresas privadas formales de 10 o más trabajadores por ramas de actividad económica, enero 2015 (expresado en porcentaje).

Fuente: MTPE-Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME), enero de 2015. Elaboración: GRTPE - Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) de Arequipa.

Tomado de *Nota de Prensa N° 04-2015* (p. 2), por el Observatorio Socio Económico Laboral de Arequipa (OSEL - Arequipa), 2015

(http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2015/Arequipa/NP/NOTA_PRESA_042015_OSEL_AREQUIPA.pdf).

En dicho informe se presenta el IDH a 2012 por regiones. La Macro Región Arequipa se ubicó en el puesto 5 del ranking, con un IDH de 0,6479, en comparación a Lima y Callao, que se ubica en el puesto 1 con un IDH de 0,6788, lo que hace notar que aún se deben mejorar los niveles de desarrollo de la región.

Tabla 3.

Perú: Índice de Desarrollo Humano, según Regiones, 2009

Región	IDH	Ranking
Lima y Callao	0.6788	1
Moquegua	0.6532	2
Ica	0.6528	3
Tumbes	0.6494	4
Arequipa	0.6479	5
Tacna	0.6474	6

Nota: El ranking es respecto a todas las regiones del Perú

Fuente: PNUD - Informe sobre Desarrollo Humano Perú, 2009

Elaboración: GRTPE - Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Arequipa

Nota. Adaptado de *Diagnóstico socioeconómico laboral de la región Arequipa* (p. 19), por el Observatorio Socioeconómico Laboral de Arequipa (OSEL - Arequipa), 2013 (http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf).

En cuanto a los indicadores de desarrollo de la Macro Región Arequipa, se ha evaluado que las personas tienen una esperanza de vida de 73.5 años. Dentro de ello, el 95.9% de la población está alfabetizada, la tasa de logro educativo es de 94.2% y el ingreso familiar mensual es de S/.434.8 (BCRP, 2016b).

El Perú ocupa el puesto 84 en IDH en Latinoamérica. Dentro de esta evaluación, los 11 primeros distritos con IDH alto están en Lima, a diferencia de los años anteriores. Sin embargo, se observa que hay una mayor participación de Arequipa, La Libertad y Moquegua; en cuanto a Arequipa, dentro de los primeros 30 se encuentran los distritos de Yanahuara (puesto 14), Arequipa (puesto 21) y José Luis Bustamante y Rivero (puesto 26) (PNUD, 2009a).

Analizando el índice de desarrollo humano de Arequipa, que pasó de bajo a medio en el año 2012, se ha mostrado una mejora en los indicadores sociales, pero aún existen notables diferencias, lo que resalta cuando se compara con sus otras provincias. Por ejemplo, en comparación con La Unión, destaca por tener el menor IDH, así como también en comparación con el resto de provincias (INEI, 2013a) (ver Tabla 4).

Tabla 4.

Macro Región Arequipa: Índice de Desarrollo Humano, por Regiones, 2012

Regiones	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población 18 de edad con educación secundaria completa		Años de Educación		Ingreso familiar per capita	
	Habitantes	Ranking	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	%	Ranking	Soles mensual	Ranking
Total	1,245,251	8	0.578	3	76.0	6	88.3	1	10.0	3	818.4	4
Arequipa	936,464	3	0.604	7	75.9	46	85.9	1	11.5	1	871.0	10
Camaná	57,187	110	0.561	16	79.9	8	75.4	15	9.8	22	722.6	22
Caravelí	39,317	136	0.525	23	80.7	3	56.1	68	9.4	28	737.3	20
Castilla	38,990	137	0.481	41	74.3	74	59.8	56	8.5	51	665.2	31
Caylloma	86,542	71	0.479	43	76.8	39	70.5	30	8.3	53	587.9	51
Condesuyos	18,540	176	0.465	48	77.2	34	59.6	58	8.3	52	576.9	54
Islay	53,047	117	0.558	15	74.3	73	81.1	5	10.1	13	791.7	16
La Unión	15,164	179	0.290	135	81.2	2	32.9	145	6.3	118	233.9	167

1) Ranking de IDH entre 25 Macro Regiones del Perú

2) Ranking de IDH entre 195 provincias del país

3) Fuente: L. PNUD, noviembre 2013

Nota. Adaptado de *Informe económico y social - región Arequipa* (p. 36), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

Analizando la Macro Región Arequipa desde sus potencialidades, se identifica que en esta zona del país se dispone de diversidad de recursos que en algunos casos no se explotan o, en su defecto, no son aprovechados adecuadamente. Estos recursos pueden ser una fuente de ingresos importantes para la Macro Región Arequipa. Las potencialidades identificadas para la macro región se han analizado desde la perspectiva de: a) turismo, capital social y cultural, b) infraestructura, y c) recursos naturales, soportados en un ambiente que transmita seguridad para la inversión.

Desde la óptica del turismo, cabe resaltar que la Macro Región Arequipa pertenece al circuito sur turístico (Arequipa, Cusco, Ica y Puno) del país. Este escenario permite a la Macro Región captar turistas tanto nacionales como extranjeros. Estudios realizados que tenían como objetivo indagar sobre los lugares turísticos más visitados (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2014) ubicaron a la Macro Región Arequipa en el quinto lugar (Figura 6). Como puede observarse en este ranking, tres ciudades de este circuito turístico se encuentran en el top 5 de lugares turísticos más visitados en el Perú.

La Macro Región Arequipa ha despertado interés respecto de este sector, publicaciones recientes informan sobre la apertura de nuevos servicios aéreos ofrecidos por Aerolíneas Argentinas que tienen como destino Arequipa (*Gestión*, 2016a). Este escenario generaría mayor tráfico de turistas a la macro región.

En este punto es necesario mencionar las razones por las cuales es un lugar turístico de importancia e indicar que ello se debe a que hay atractivos turísticos de tipo histórico, cultural y natural que atraen a turistas tanto locales como extranjeros. Los lugares más representativos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016) son los que se encuentran en la ciudad: la plaza de armas, la catedral, las casas históricas, las iglesias, los complejos, las aguas termales y los volcanes, con el Misticomoe el más representativo.

En 2014, más de un millón de turistas, entre nacionales y extranjeros, visitaron la ciudad de Arequipa. Entre enero y setiembre de 2014 se registró el arribo de 985,211 visitantes. Las proyecciones para fin de ese año estimaban que se superase el millón de turistas. Del total de visitas, más de 171,292 fueron de turistas extranjeros, principalmente de países europeos, EE.UU., Chile, Canadá y Argentina. Por su parte, los turistas nacionales superaron los 813,919. Se prevé superar este año en 8% la cifra de visitantes que recibió la Ciudad Blanca durante el año

pasado. En 2013 se contabilizó un total de un 1'264,777 turistas, entre nacionales y extranjeros (*La República*, 2014), esta oportunidad de crecimiento debe venir de la mano con desarrollo en infraestructura.

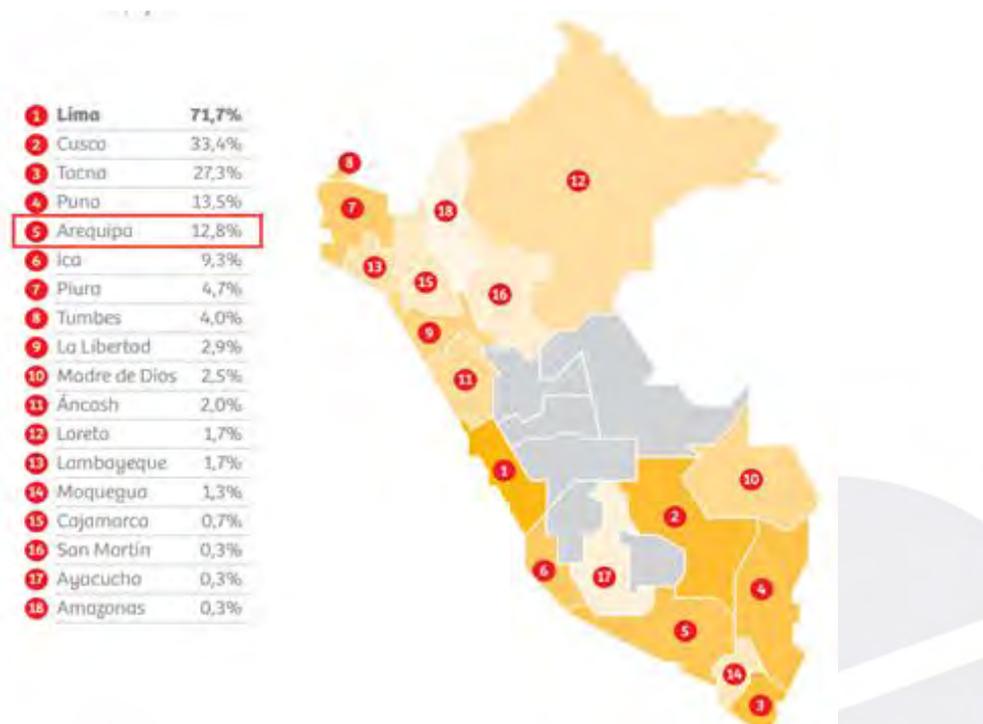


Figura 6. Distribución de flujo turístico Perú (2013).

Arequipa se encuentra en un circuito estratégico que le permite estar en el top 5 de lugares turísticos. Tomado de *Perfil del turista extranjero 2013* (p. 20), por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014.

(<http://media.peru.info/impp/2013/turismoreceptivo/demandaactual/perfilituristaextranjero2013.pdf>).

Desde el punto de vista energético productivo, la Macro Región Arequipa es una de las más favorecidas, debido a que dentro de su territorio encontramos centros mineros, centrales hidroeléctricas, centrales térmicas y subestación eléctrica (Figura 8). Respecto de la actividad minera en la Macro Región Arequipa, se explotan los tres principales metales: oro, plata y cobre, según estudios realizados por el INEI (2014a).

Arequipa es una de las regiones más importantes: ocupan los primeros lugares en producción de dichos minerales. Por ejemplo, en producción de oro, la macro región fue el tercer productor del país en el período 2010-2014, después de la Libertad y Cajamarca (Tabla 5).

Con relación a la producción de cobre, la Macro Región ha venido ocupando el segundo puesto entre 2010 y 2014 (Tabla 7). Según estudios y publicaciones, se estima que la Macro Región percibiría S/.367 millones de canon por el proyecto minero Tía María (*Gestión*, 2016b). Este escenario marca una ventaja competitiva para la Macro Región, debido a que no solo es un fuerte ingreso, sino también generaría y fomentaría mayor actividad económica. Los principales centros mineros de explotación son Cerro Verde, Arcata, Ares, Chaquella, Orcopampa, Porapotay Barreno, entre otros. En dichas concesiones se explotan oro, cobre y plata, principalmente. Las principales centrales hidroeléctricas están concentradas en la provincia de Arequipa y Chivay. Puede apreciarse el mapa productivo en la Figura 7.

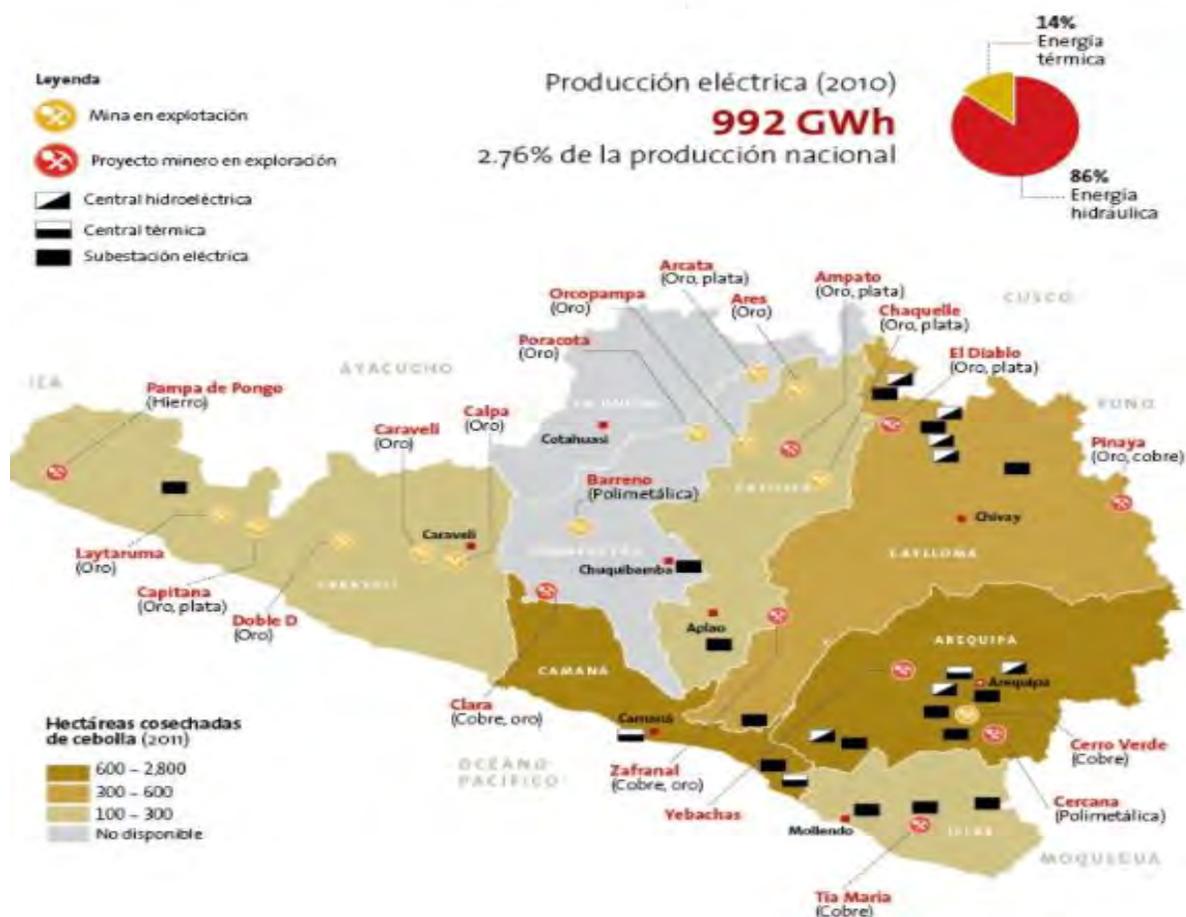


Figura 7. Mapa productivo-energético de la Macro Región Arequipa (2013). Tomado de *Mapa de Arequipa: mapa productivo energético*, por M. Díaz, 2013 (http://4.bp.blogspot.com/-VrDP3HzHcL4/Uh4ZjboneQI/AAAAAAAAAG_4/4uMzVM1fpa8/s1600/mapa+pproductivo+energetico.jpg).

Tabla 5.

Producción de Oro, según Macro Región (2010-2014)(Miles de Onzas Finas)

	Región	2010	2011	2012	2013	2014 P/
	Total	5,275	5,343	5,194	5,024	4,500
1	La Libertad	1,545	1,509	1,681	1,532	1,485
2	Cajamarca	1,661	1,641	1,776	1,464	1,417
3	Arequipa	562	559	534	443	449
4	Ayacucho	173	192	211	324	323
5	Madre de Dios	614	728	395	519	258
6	Puno	90	97	125	158	161
7	Moquegua	213	204	183	163	114
8	Tacna	3	3	2	120	108
9	Cusco	76	108	81	119	81
10	Pasco	45	48	35	29	33
11	Junín	33	34	0	0	24
12	Áncash	198	158	113	97	18
13	Lima	18	25	44	42	16
14	Ica	0	0	0	7	8
15	Huancavelica	44	38	15	7	4
16	Apurímac	-	-	-	-	-
17	Lambayeque	-	-	-	-	-

Nota. Adaptado de *Compendio estadístico Perú 2014* (p. 1,067), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap14/cap14.pdf).

Tabla 6.

Producción de Plata, según Macro Región (2010-2014)(Miles de Onzas Finas)

	Región	2010	2011	2012	2013	2014 P/
	Total	117,043	109,919	111,912	118,214	121,459
1	Pasco	26,742	28,927	31,342	31,195	31,539
2	Junín	16,862	14,318	16,574	16,600	22,078
3	Áncash	19,747	16,177	17,072	20,970	16,887
4	Lima	8,402	9,905	7,905	8,264	10,393
5	Ayacucho	10,745	9,315	8,322	9,558	9,553
6	Arequipa	11,506	9,439	9,324	9,172	9,168
7	Huancavelica	5,899	6,735	6,297	6,382	5,688
8	Moquegua	4,572	3,741	3,643	3,49	3,813
9	Ica	2,124	2,206	2,425	3,326	3,238
10	La Libertad	2,456	2,161	2,265	2,361	2,208
11	Huánuco	1,735	1,564	1,664	1,889	2,088
12	Cajamarca	2,170	2,051	2,325	1,775	1,798
13	Tacna	1,801	1,707	1,690	1,431	1,492
14	Cusco	830	886	528	1,011	1,100
15	Puno	1,453	786	537	532	417

Nota. Adaptado de *Compendio estadístico Perú 2014* (p. 1,067), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap14/cap14.pdf).

Tabla 7.

Producción de Cobre, según Macro Región, 2010-2014 (Miles de Onzas Finas)

	Región	2010	2011	2012	2013	2014 P/
	Total	1,247,184	1,235,345	1,298,761	1,375,990	1,379,626
1	Áncash	332,280	353,923	470,169	469,656	371,465
2	Arequipa	313,608	304,387	280,951	263,144	236,809
3	Moquegua	174,589	152,099	167,651	172,816	183,141
4	Cusco	93,015	95,262	51,876	151,187	167,247
5	Tacna	166,396	152,215	149,379	136,135	136,875
6	Junín	13,299	8,853	11,310	12,530	85,049
7	Pasco	29,222	35,307	35,834	39,969	60,213
8	Ica	19,312	25,276	31,667	38,496	42,460
9	Cajamarca	43,657	40,370	38,389	32,181	34,702
10	Lima	35,307	39,368	33,041	30,882	31,496
11	Huancavelica	20,421	20,682	20,642	20,336	22,894
12	Puno	21	2,062	2,175	2,943	3,070
13	La Libertad	1,788	1,382	1,258	1,817	1,972
14	Huánuco	3,593	3,737	3,955	3,332	1,752
15	Ayacucho	675	421	465	565	481

Nota. Adaptado de *Compendio estadístico Perú 2014* (p. 1,066), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b. (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap14/cap14.pdf).

En cuanto a la infraestructura portuaria, en el año 1999 la empresa Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR) realizó inversiones de ampliación de la infraestructura de servicios de alrededor de US\$ 280 millones, principalmente el sistema de recepción, almacenamiento y embarque de minerales en el puerto de Matarani.

La carga total movilizada fue de 3.8 millones de toneladas métricas, mayor en 12% al total movilizado en 2014. El 78% corresponde principalmente a minerales. Al primer trimestre de 2016, la carga movilizada se incrementó a 88% respecto de 2015.

El índice de criminalidad en un territorio no solo es un factor delincuencial: su influencia en otros escenarios es rápida y directa: ciudades metrópolis que antes fueron visitadas por flujos turísticos importantes son ahora zonas abandonadas por el turismo, y luego por las inversiones, debido al clima poco seguro para desenvolver las actividades cotidianas.

El índice de criminalidad se refiere al número de denuncias de delitos, por cada mil habitantes y tiene una relación directa con la inversión privada y el turismo en especial.

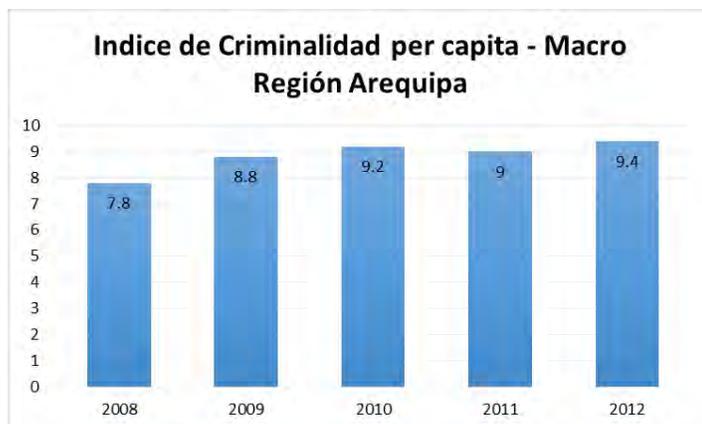


Figura 8. Índice de criminalidad per cápita -Macro Región Arequipa- 2012.

Tomado de *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2021*, por Gobierno Regional de Arequipa, 2013

(http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/4_pdc_arequipa.pdf).

En la Figura 8 se puede observar que desde hace tres años Arequipa se ha posicionado en un índice de 9.0 denuncias por cada mil habitantes, hasta llegar en 2012 a 9.4 denuncias por cada mil habitantes. Con ese índice, la Macro Región Arequipa se ubica en el puesto 21 de 24 departamentos. Cerro de Pasco solo tiene 0.7 denuncias por cada mil habitantes, con el primer lugar del ranking. La capital, Lima, está en el último lugar del ranking con 11.2 denuncias por cada mil personas.

1.2 Conclusiones

La Macro Región Arequipa ha presentado una contracción del 2.7% en el sector agropecuario en el año 2015, debido a la falta de planificación en el aprovechamiento de los suelos agrícolas, deficiencias en el riesgo de los cultivos y falta de empleo de nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los productos y generar valor agregado.

Se debe impulsar la producción de productos de exportación con mayor valor agregado, como por ejemplo el olivo y el ají pprika, muy demandados en países europeos. La creación de

centros de acopio para los agricultores minifundistas será una buena opción para la creación de valor agregado a través de la industrialización, lista para el consumo humano.

En el sector turismo posee una variedad de atractivos turísticos que tienen el potencial de satisfacer los diferentes intereses del turista extranjero, aunque muchos de esos atractivos no están siendo aprovechados. Reflejo de esta situación es que el turismo solo ha crecido 0.5% respecto de 2014 y el período de permanencia fue de 1.5 días. El turismo informal en Arequipa (60%) es una de las principales tareas a solucionar, esto se refleja en los operadores que no tienen documentación, como licencias de funcionamiento, de defensa civil, y en la certificación que da la gerencia regional para ser operador turístico. También existe la informalidad en la calidad del servicio, especialmente en hoteles y restaurantes

En el tema de la infraestructura logística y portuaria, se cuenta con el puerto de Matarani destinado básicamente al almacenamiento y transporte de minerales, en los últimos años se han realizados importantes inversiones para mejorar su infraestructura. Sin embargo, existe técnicamente la posibilidad de convertir a la Macro Región Arequipa en un megapuerto comercial de mayor nivel en Sudamérica a través del desarrollo del megapuerto de Corío, que debido a su calado profundo de 28 metros podría atender a buques de más de 140,000 toneladas, ofreciendo mayor competitividad por economía de escala.

En el tema de seguridad, es necesario trabajar un plan integral que reduzca significativamente el índice de criminalidad, debido a que es un factor de bienestar psicológico que atrae la inversión extranjera, el desarrollo del turismo y cuya reducción incrementa la calidad de vida de sus habitantes. Debido a estas oportunidades, es necesario elaborar un Plan Estratégico de la Macro Región Arequipa que permita mejorar las condiciones de calidad de vida del desarrollo económico sostenible y el bienestar de sus habitantes.

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

2.1 Antecedentes

La Macro Región debido a su ubicación geográfica, tiene bien claros sus objetivos, y con ello, la visión y misión a seguir en turismo, minería, agroindustria, agricultura y exportación. Cabe resaltar que tiene un gran potencial de desarrollo en la actividad turística, la cual se puede incrementar a través de una buena planificación y estrategias adecuadas, con la finalidad de atraer turistas y mejorar los ingresos de las personas relacionadas con esta actividad. Las actividades que dinamizan la economía de esta macro región del país se deben a los sectores de extracción de petróleo, gas y minerales, servicios y manufactura, sectores de gran relevancia no solo en el ámbito local sino también en el nacional, debido al aporte significativo que representan para el PBI de la nación.

Según el INEI (2016a), la región Arequipa tiene un aporte de 23 millones, que representa el 5% de aporte al PBI nacional, lo que la ubica en el segundo puesto como región más importante desde el punto de vista económico, según INEI para el año 2015. Cabe destacar que las actividades más representativas de la región en el período 2007-2015 fueron la extracción de petróleo gas y minerales, manufactura y servicios, que han permitido dinamizar la economía local debido a que, durante este período de análisis, han sido las de mayor regularidad, generando ingresos, empleo y dinamismo económico.

2.2 Visión

La Macro Región Arequipa será reconocida al 2027 como una de las cinco primeras regiones con las mejores condiciones de calidad de vida en América del Sur, en base al desarrollo de sus ejes productivos como turismo, agro exportación e infraestructura portuaria,

dentro de un ambiente seguro que promueva la inversión nacional y extranjera, para mejorar el bienestar integral de su población.

2.3 Misión

Generar el desarrollo integral y competitivo de la Macro Región Arequipa, atendiendo el mercado local e internacional a través de sus actividades económicas como la minería, manufactura, comercio y servicios portuarios, utilizando su patrimonio cultural, histórico y natural como una ventaja para el desarrollo socialmente responsable y gestionando de forma efectiva, tecnológica y ética los recursos de la región, con miras a obtener el bienestar y el crecimiento económico de su población.

2.4 Valores

Los principales valores que guían las actitudes, las creencias y la personalidad en el desarrollo de la Macro Región Arequipa son:

1. **Innovación.** Investigación constante para conseguir mejores productos, procesos y tecnología.
2. **Desarrollo humano.** Capacitación de los agricultores.
3. **Seguridad integral.** Necesario para permitir la permanencia y la visión de futuro.
4. **Responsabilidad social.** Tener un comportamiento responsable en relación con los grupos de interés que la conforman, dentro de los cuales están los trabajadores, proveedores, comunidad y el medio ambiente que la rodea.
5. **Transparencia.** Promover la transparencia de todos los actores involucrados en el desarrollo, facilitando el acceso a la información pública.
6. **Liderazgo.** Unir criterios y opiniones de actores multidisciplinarios para alcanzar los objetivos comunes.

7. **Rentabilidad.** Fomentar la eficiencia en el desarrollo productivo, como instrumento de lucha contra la pobreza y exclusión, elevando la calidad de vida de sus habitantes.
8. **Calidad.** Promover la calidad en los diferentes servicios, como salud y educación y calidad en los diferentes productos que ofrezca al país y al mundo.
9. **Identidad cultural.** Unificar y apropiarse de las tradiciones, símbolos y creencias de cada provincia, con un sentido de pertenencia.

2.5 Código de Ética

Este apartado contiene los lineamientos, reglas o principios de la ética que deben regir a la Macro Región Arequipa. Según Jones (2008), estos se definen como “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera más apropiada en la que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (p. 189). Este código de ética debería ser una guía referente para determinar lo correcto o incorrecto dentro de la organización.

Sin embargo, al ser la Macro Región de Arequipa una institución pública estatal, el código de ética que rige para esta institución está definido en la Ley N° 27815. Teniendo en cuenta la referida ley, se ha establecido el presente código de ética:

- Ser eficientes en el uso de los recursos de Arequipa, tanto materiales, naturales o financieros.
- Cumplir con el producto ofrecido a los turistas, brindando información transparente, completa y oportuna.
- Ofrecer trabajos dignos, con pago justo y trato equitativo.
- Conservar el medio ambiente, mediante el uso de la tecnología, ayudando al uso eficiente de los recursos.

- Contribuir con el crecimiento sostenido del país a través de la agricultura y las exportaciones.
- Mostrar compromiso con el crecimiento portuario.

La seguridad y la salud ocupacional constituyen un fin esencial en la gestión de todas nuestras operaciones.

2.6 Conclusiones

Para lograr la visión y misión de la Macro Región Arequipa es necesario implementar un plan estratégico para los próximos 10 años, con la activa participación del Estado peruano, la empresa privada y la población. Asimismo, son nueve los valores y seis los códigos de ética que serán la brújula para lograr los objetivos.

Según los puntos expuestos en el presente capítulo, puede afirmarse que la Macro Región Arequipa se encuentra encaminada en la vía del desarrollo sostenido, apalancándose en los principales ejes productivos que generan un desarrollo económico sostenible. Este desarrollo debe tener como pilares la inversión, tecnología e innovación que permitirá ser más competitivo localmente, y sobre todo, internacionalmente.

Otro sector de gran importancia en la macro región, y que muestra un gran auge por su crecimiento continuo, es el turismo, industria que genera ingresos económicos directos a la población, como es el caso del turismo rural comunitario. Bajo este escenario, es de suma importancia seguir fortaleciendo la ruta turística sur mediante nuevas inversiones en infraestructura, como hoteles, restaurantes, aeropuertos y vías de tránsito como la ferroviaria y carreteras. Estos esfuerzos deben ser resultado de inversiones público-privadas: en el sector público, la misma macro región y el gobierno nacional a través de sus entidades gubernamentales como MINCETUR y PROMPERÚ.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según un estudio de Hartmann (1986, citado por D'Alessio, 2015), luego de realizar la evaluación global se deben analizar tres aspectos que tendrán impacto sobre la Macro Región Arequipa. Dichos aspectos tienen que ver con el interés mostrado como país frente a otros estados, los elementos del poder nacional y los principios cardinales como país. En la figura 9 se muestra el Análisis Tridimensional de las Naciones.

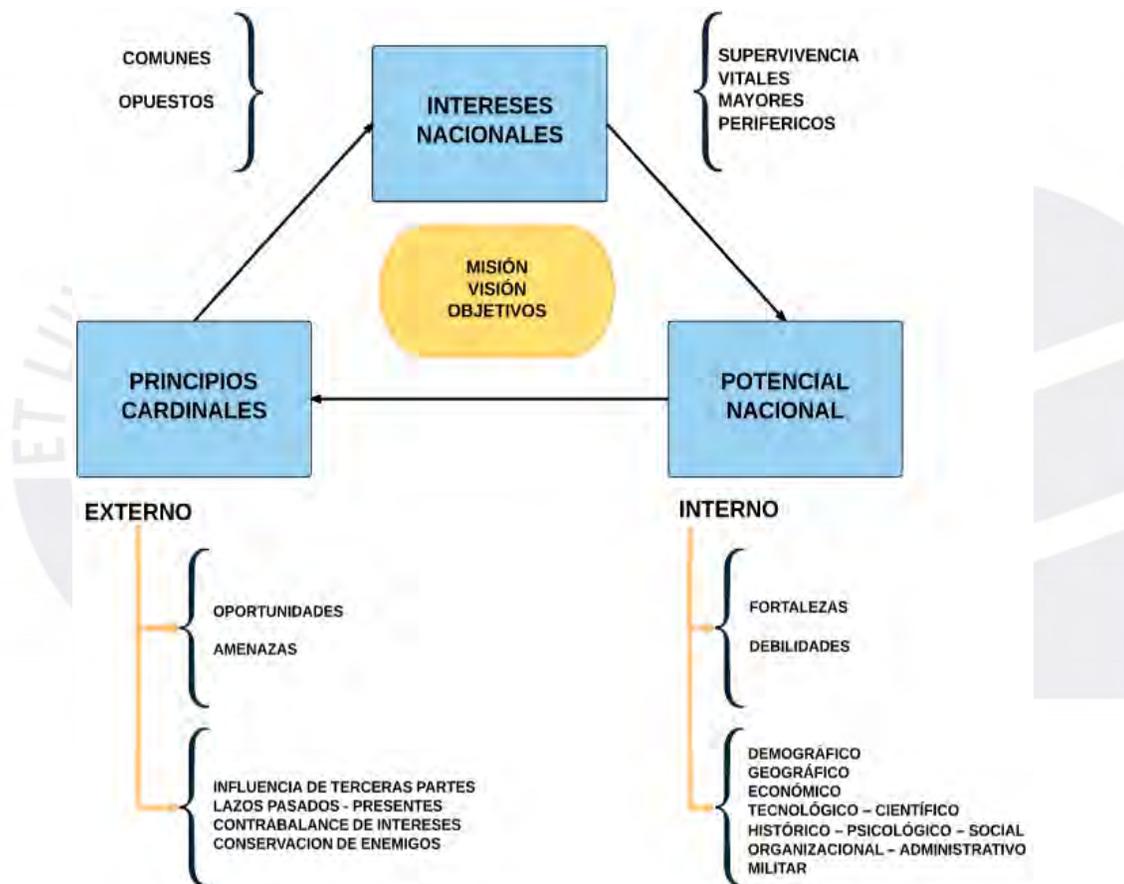


Figura 9. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 96), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En la Tabla 8 se muestran los intereses similares que tiene el Perú en relación con sus países limítrofes y otros importantes países del continente americano.

Tabla 8.

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Seguridad y Defensa Nacional	Chile (**)	Bolivia (*) Colombia (*) Brasil (*)		
2. Bienestar económico , Competitividad y empleo		Bolivia (*)		América Latina (*)
3. Desarrollo de infraestructura		EEUU (*) Colombia (*) México (*)		
4. Apertura a la Inversión nacional y extranjera		EEUU (*) Brasil (*) Bolivia (*)	Chile (*) España (*) EEUU (*) Colombia (*) China (*)	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), por F.A.D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

* Comunes

** Opuestos

3.1.2 Potencial nacional

A continuación se analizarán los siete dominios que forman parte del segundo componente del análisis tridimensional de las naciones, considerados como factores del potencial nacional, relacionados con las fortalezas y debilidades del país (D'Alessio, 2015).

Dominio demográfico. Según estimaciones de INEI (2015), nos indica que:

A mitad del año 2015, la población del país alcanza los 31 millones 151 mil 643 habitantes, de los cuales 15 millones 605 mil 814 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres. Se estima que durante el presente año nacerán 578 mil 130 personas y fallecerán 175 mil 589, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida de 64 mil 546 personas, por lo que el crecimiento total en el año 2015 asciende a 337 mil 995 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes. (INEI, 2015, p.5)

Asimismo, según estimaciones de INEI (2015), en el año 2015 de los 31 millones gran parte de la población se encuentra en la costa con una cifra aproximada de 17 millones de habitantes, mientras que el restante nueve millones y cuatro millones están distribuidos en la sierra y selva respectivamente. Bajo este escenario, podemos inferir que existe una migración de la sierra a la región de la costa.

Dominio geográfico.

En la última publicación de INEI (2015), nos alcanza datos geográficos del país indicando que:

Del total de la superficie del territorio nacional (1'285,215.60 km²), según el Censo Agropecuario 2012, el 30.1% (387,425 km²) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, que comparado con el Censo de 1994, se ha incrementado en 33,607 km², es decir, la superficie agropecuaria se amplió en 9.5%, en los últimos 18 años. Puno (11.5%), Loreto (8.4%), Cusco (6.9%), Junín (6.3%) y Ucayali (6.0%), son los departamentos de mayor superficie agropecuaria del país, concentran el 39% de la superficie (151,269.8 km²). Al

relacionar la superficie agropecuaria con la superficie total, Apurímac, de 20,896 km² de superficie total, encontramos que 15,738 km² son de uso agropecuario, que representa el 75.3% de su territorio, seguido en proporción por los departamentos de Huancavelica (67.1%), Puno (62.0%), Lima (57.5%) y Junín, con el 54.7%.

La superficie agropecuaria del Perú es mayor a la superficie territorial total de: Japón (375,915 km²), Alemania (357,022 km²), Italia (301,340 km²), Reino Unido (243,610 km²), Corea del Sur (99,720 km²) y Suiza (41,217 km²). La Selva es la región más extensa de nuestro país, ocupa el 60.3% del territorio peruano y alberga al 14.0% de la población total. Está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña, y el llano amazónico o Selva Baja. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y contiene al 56.3% de la población. La Sierra cubre el 27.9% del territorio nacional incluyendo al 29.7% de la población (p.3).

El Perú es una potencia en explotación de minerales como el oro, la plata y el cobre. Dentro de las actividades extractivas figuran también el petróleo y el gas. Para el empleo de la agricultura, el país cuenta con el 6% de tierras con potencial para cultivos agrícolas. De acuerdo con lo indicado por el MINAGRI (2016), se utilizan menos de 3%. Para 2021 se proyecta la incorporación de 300,000 nuevas hectáreas de cultivos.

Por el norte, sus límites son:

- Con el océano Pacífico (Mar del Ecuador), en una extensión de 200 millas marinas (371 km, aproximadamente).
- Con la República del Ecuador, en una extensión de 1,529 km.
- Con la República de Colombia, en 1,506 km.

Por el este:

- Con la República de Brasil, en 2,823 km.
- Con la República de Bolivia, en 1,047 km.

Por el sur:

- Con Chile, en 169 km.
- Con el océano Pacífico (Mar de Chile), en una extensión de 371 km, incluyendo las 200 millas de mar territorial.

Dominio económico. En el último trimestre de 2015, la economía peruana mostró un crecimiento de 4.7% respecto de similar período del año anterior, tal como se muestra en la Figura 10, debido al buen desempeño de las actividades extractivas (11.7%) y de servicios (5.1%).

Los comportamientos positivos de las actividades extractivas se debieron al crecimiento de la pesca y acuicultura (41.2%) y la extracción de petróleo, gas y minerales (14.7%) debido a una mayor producción de cobre, plata, plomo y zinc y al incremento del desembarque de anchoveta. Las actividades de servicios con incrementos fueron servicios financieros, seguros y pensiones (11.8%), telecomunicaciones y otros servicios de información (10.9%), y electricidad, gas y agua (8.2%), entre otras. Por el lado del gasto, la economía creció en su demanda interna (2.7%), dilucidado por el buen desempeño del consumo final privado y del consumo del Estado, que se incrementaron en 3.6% y 7.5% respectivamente.

Por su parte, la inversión bruta fija se redujo en 3.6%. En un informe del INEI (2015c) se indicó que las exportaciones aumentaron en 8.4%, pero no crecieron las ventas de textiles, con excepción de las ropas de cuero (-14.4%), como se aprecia en la Figura 11.

Dominio tecnológico y científico. De acuerdo con lo indicado por *RPP Noticias* (2015), el Perú destinó más de US\$ 42 millones en el año 2015 para ciencia y tecnología, con la

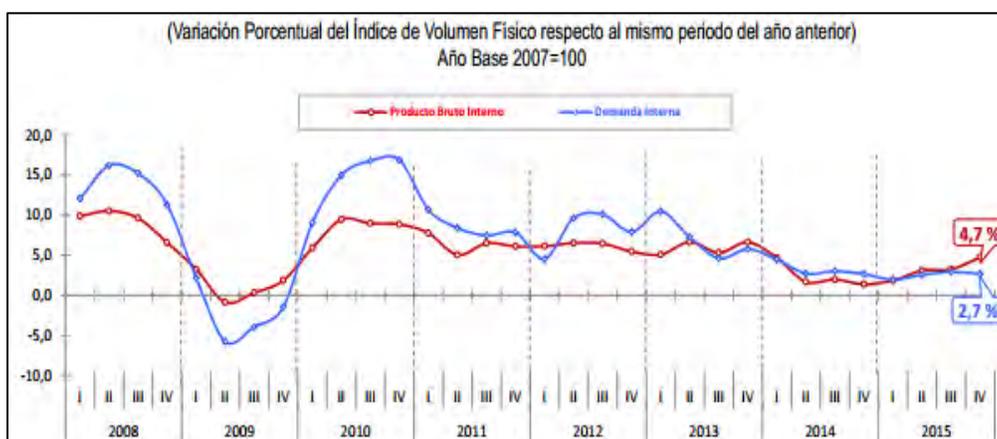


Figura 10. Producto Bruto Interno y demanda interna 2008-2015.

Tomado de *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre del 2015* (p. 2), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-2015iv.pdf).



Figura 11. Exportaciones 2008-I - 2015-IV.

Tomado de *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre del 2015* (p. 7), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-2015iv.pdf).

finalidad de potenciar la competitividad y lograr la diversificación productiva necesaria para consolidar el desarrollo del Perú. Esto es mucho más que los US\$ 5.1 millones que se manejó en los últimos años.

En el Perú se ha consolidado el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción para atender los nuevos emprendimientos. Los científicos peruanos acuden a los Encuentros Científicos Internacionales (ECI), aunque este proyecto no cuenta con el apoyo del Estado peruano.

Se han establecido algunos avances del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, como establecer el procedimiento para la calificación y registro de investigadores en ciencia y tecnología, poner en marcha del primer censo de I+D en todo el país y continuar con los centros de excelencia.

De acuerdo con COMEXPERÚ (2016), la inversión para investigación y desarrollo superó los S/.5,000 millones en 2016, y el 49.8% de esos centros se concentra en Lima. Respecto de las áreas de investigación en 2017, un 38.2% desarrolló proyectos de ingeniería y tecnología; un 32.9%, de ciencias sociales; un 29.2%, de ciencias naturales; un 28.9%, de ciencias médicas y de la salud, y un 24.6% de ciencias agrícolas. En 2015 el gasto total en Investigación y Desarrollo en Perú sumó S/.5,180 millones.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Nuestros antepasados nos han legado una magnífica cultura, siendo la incaica la más admirada por nacionales y turistas extranjeros. Uno de los complejos turísticos y maravilla del mundo es Machu Picchu, en Cusco, ciudadela de carácter religioso y militar de la época incaica.

A finales del siglo XIX, el Perú se sumergió en una guerra con su vecino país, Chile. El resultado negativo de esta guerra cambió la mentalidad de la sociedad peruana en relación con su madurez como nación. Según Swinburn (2011), “el conflicto armado significó un cambio radical en las fronteras de Bolivia, Chile y el Perú. La derrota por un lado y la victoria por otro colaboraron en la forja de mentalidades, conductas e incluso actitudes muy particulares” (p.1).

Dominio organizacional-administrativo. La división de poderes en el Estado es de dos tipos: horizontal, en el que se establecen tres poderes (Legislativo, Ejecutivo y Judicial), y vertical, donde se distribuye en tres poderes (central, regional y municipal). En ese sentido, la estructura organizacional del país está dividida en primer lugar por el Poder Legislativo, representado por el Congreso, quien tiene las atribuciones indicadas en el artículo 42 de la Constitución Política. En segundo lugar está el Poder Ejecutivo, representado por el presidente de la República, quien tiene las atribuciones indicadas en el artículo 118 de la Constitución Política. Y en tercer lugar está el Poder Judicial, que tiene las atribuciones indicadas en el artículo 138 de la Constitución. Además, se cuenta con cinco macro regiones en el país.

El Perú posee organismos constitucionales autónomos que no forman parte de ningún poder del Estado, aunque están bajo la tutela del Congreso y de la opinión pública. Algunos ejemplos son el Jurado Nacional de Elecciones; los gobiernos regionales, compuestos por el presidente regional y el consejo regional, y los gobiernos locales o municipalidades provinciales.

Militar. La soberanía del Perú recae en las Fuerzas Armadas, que garantizan la independencia e integridad del territorio nacional. En la Figura 12 se aprecia que en 2015 el presupuesto nacional fue de S/3,000 millones, y en la Figura 13 puede verse la ejecución de la inversión pública del gobierno nacional. Según lo indicado por el Mariluz (2016), la inversión pública en el sector Defensa, que además de desarrollo de infraestructura comprende equipamiento (armas), pasó de casi S/1,500 millones en 2014 a poco más de S/3,000 millones en 2015.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), «son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado» (p.95):

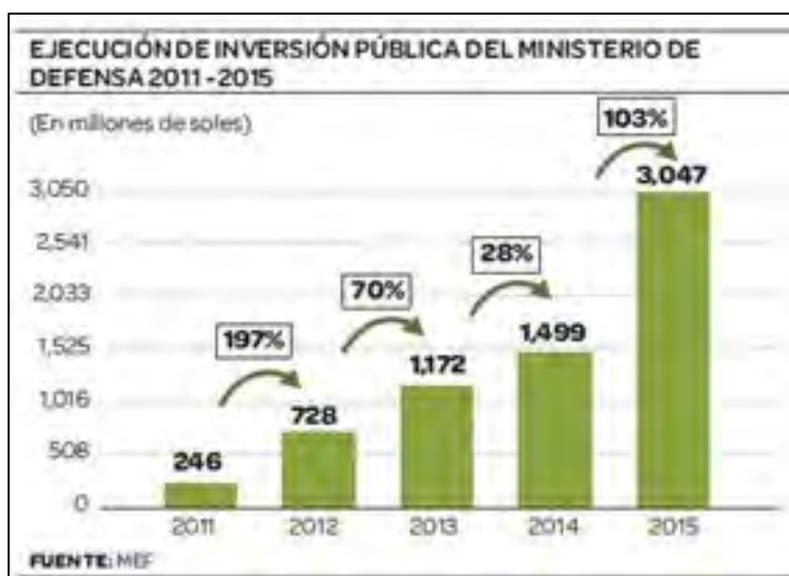


Figura 12. Ejecución de inversión pública del Ministerio de Defensa (2011-2015). Tomado de *Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años*, por O. Mariluz, 2016. (<http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>).

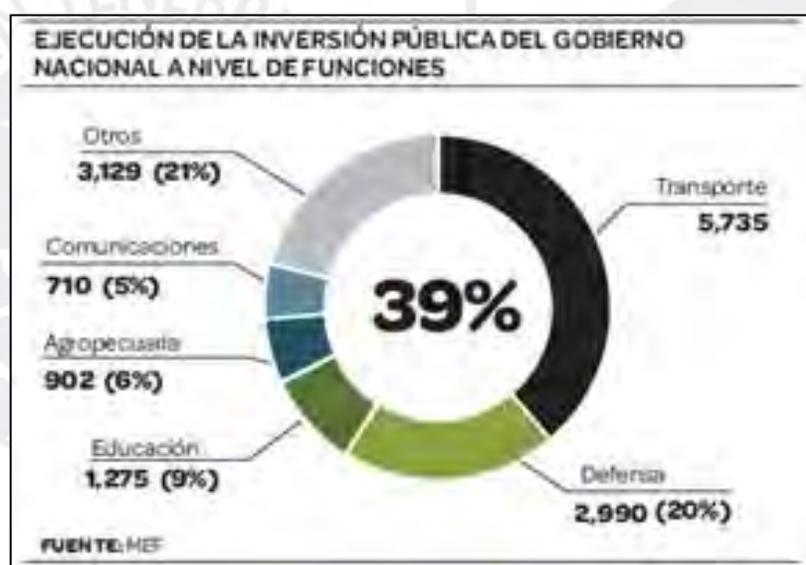


Figura 13. Ejecución de la inversión pública del gobierno nacional a nivel de funciones. Tomado de *Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años*, por O. Mariluz, 2016. (<http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>).

1. **Influencia de terceras partes.** El país se encuentra inserto dentro de la economía mundial a través de diversos tratados comerciales que lo relacionan con el resto de países, confirmando que es un país globalizado. La globalización ha influido y producido

cambios sustanciales en la estructura de la actividad económica, como las privatizaciones, apertura a las importaciones, llegada de capitales extranjeros, entre otros.

2. ***Lazos del pasado.*** España conquistó al imperio incaico en el pasado y estableció el virreinato del Perú. La conquista produjo una mezcla de culturas, razas y un nuevo sistema de administración. A julio del año 2015 invirtieron en el país alrededor de 300 empresas españolas y el Perú generó una balanza comercial favorable que ascendió a US\$ 1,760 millones. Con respecto a Chile, el Perú sostuvo una guerra en el año 1879. Como producto de aquella, perdió los territorios de Tarapacá y Arica, lo cual produjo mucho resentimiento en nuestra sociedad y generó cierta rivalidad con el país vecino que no ha trascendido gracias a la política exterior que siempre han mantenido los presidentes peruanos y chilenos de turno, quienes han aprovechado el potencial de cada país para generar inversiones de capital mutuamente provechosas.
3. ***Contrabalance de los intereses.*** El Perú tiene importantes ventajas comparativas, como se ve reflejado en lo mencionado por EFE (2015), que indica que el país creció en 13% de comercio con los países miembros del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC) al cual pertenece y ha favorecido las inversiones, facilitando el flujo de capitales hacia el Perú. Mantiene importantes tratados de libre comercio con China y EEUU, lo que le permite exportar diversos productos como materias primas, textiles, diversos productos agropecuarios, etc.
4. ***Conservación de los enemigos.*** La guerra del Pacífico con Chile en el año 1879 y produjo rivalidad en varios aspectos: económico, turístico, gastronómico, actividades extractivas y militar. En general, ambos países siempre están compitiendo uno con el otro.

3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región Arequipa

La ubicación geográfica del Perú y la economía de mercado que desarrolla ha posibilitado el impuso del comercio con grandes bloques o países como la Unión Europea, EEUU, China y los países latinoamericanos. Esto ofrece una gran oportunidad a la Macro Región Arequipa para consolidar el desarrollo comercial a través de la exportación de sus productos.

El potencial económico y geográfico ofrece a la macro región la oportunidad de generar empleo e ingresos producto de la explotación de recursos extractivos, como por ejemplo la plata y el cobre, abundantes en la región. El potencial de crecimiento del Perú ha favorecido el incremento del turismo y Arequipa se ha convertido en una ruta de paso para todo el sur del país, asimismo la gran diversidad de flora y fauna, su arquitectura singular, gastronomía, riqueza cultural y atractivos naturales hacen de esto una fuente de atracción al turismo nacional y extranjero. Estas condiciones servirán de soporte para establecer estrategias orientadas al desarrollo sostenible del turismo.

El desarrollo de la capacidad energética se ha vuelto vital para el Perú. En ese sentido, el Gasoducto Sur Peruano interconectará Camisea con los departamentos del sur del país, lo que producirá una serie de beneficios, dentro de los cuales está la reducción de la energía eléctrica.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El modelo propone cuatro aspectos del entorno —en este caso del país— que definen el crecimiento, la innovación y la productividad. Estos aspectos son los siguientes: (a) las condiciones de los factores, (b) el contexto de la estrategia y rivalidad, (c) las condiciones de la demanda, y (d) los sectores afines y auxiliares.

La economía peruana alcanzaría 4.3% en 2017, a esto se debe al incremento del precio del cobre y un mayor gasto en el consumo por parte de los consumidores (*Gestión*, 2017). La

economía peruana mantendrá el liderazgo, en términos de crecimiento económico, entre las principales economías de la Macro Región Arequipa. El país, con una economía de libre mercado, está integrado al mundo y los cambios del entorno lo pueden afectar —al igual que a todos los demás países—, sobre todo por lo que acontece con las grandes economías. Ha ocurrido una serie de eventos que han modificado el panorama internacional, pero la economía peruana sigue destacando positivamente. Por su parte, la inversión privada crecerá en promedio 5% en el período 2017 (Gestión, 2016).

3.2.1 Condiciones de los factores

Sobre el capital humano, el Perú cuenta con un déficit en la preparación y capacitación de la fuerza laboral técnica. Hay gran cantidad de egresados universitarios de carreras tradicionales, como educación, economía, administración y derecho, que no son absorbidos por el mercado laboral. Por el contrario, el crecimiento del país solicita una mayor demanda de profesionales técnicos, acorde con las mayores necesidades de innovación e investigación.

En cuanto a los recursos naturales, el Perú cuenta con innumerables concesiones de explotación de minerales, reservas de gas, abundantes zonas agrícolas, y la posición geográfica del Perú hace que contemos con las tres regiones naturales: costa, sierra y selva.

Los recursos hídricos son abundantes y posee el río más largo y caudaloso del mundo: el Amazonas. Los buenos resultados económicos sin avances sociales no garantizan aumentar la competitividad de un país. En la Tabla 9 se muestran los siguientes 12 pilares de competitividad. Estos resultados demuestran la necesidad de adoptar políticas agresivas en cuanto al desarrollo de infraestructura básica, en la que el gobierno central y los gobiernos regionales deberán participar de una forma más real, ya que la falta de infraestructura es una seria limitación para el desarrollo del Perú.

Tabla 9.

Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad

PILARES		2016-2017		2015-2016	
		Posición	Valor	Posición	Valor
1	Instituciones	106	3.4	116	3.3
2	Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3	Entorno Macroeconómico	39	5.4	23	5.9
4	Salud y educación primaria	98	5.3	100	5.3
5	Educación Superior y Capacitación	80	4.1	82	4.1
6	Eficiencia del mercado de bienes	65	4.4	60	4.4
7	Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8	Desarrollo del mercado financiero	26	4.7	30	4.5
9	Preparación tecnológica	88	3.6	88	3.4
10	Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11	Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12	Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota. Tomado del *Informe Global de Competitividad, 2016-2017*, por Centro de Desarrollo Industrial – CDI, 2016, Lima, Perú (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Cabe señalar el principal factor que explica que el Perú obtenga un puesto 65 es el entorno macroeconómico (*Gestión*, 2015). Por otro lado, la competitividad no logra subir en este índice por deficiencias en los factores de institucionalidad, infraestructura, salud, educación, preparación tecnológica e innovación.

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con Porter (2015), las condiciones de la demanda son la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior. Además, Porter mencionó que las naciones logran ventajas con relación a sus competidores en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde presionan a las empresas con mayor rapidez y logran ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.

La demanda interna anotó una caída de 1% en el primer trimestre del año 2017, esto debido a la caída de la inversión privada y del gasto público. Esta variación negativa es la primera registrada desde el último trimestre del 2009 (*El Comercio*, 2017).

El BCRP manifestó un retroceso de 5.6 % en inversión privada para el primer trimestre de este año debido a la paralización de obras asociadas a empresas brasileñas y por la contracción de la inversión minera (*El Comercio*, 2017).

Por otro lado, el reporte del BCRP informó que el consumo público disminuyó 9.5 % y la inversión pública cayó 16 % por el menor gasto del gobierno nacional (- 30 %) en la construcción, rehabilitación y mejoramiento de carreteras debido al fenómeno de El Niño. El PBI registró un crecimiento de 2.1 % en el primer trimestre del 2017 frente al 4.4 % en similar trimestre del 2016, lo cual indica que aún sigue la desasceleración del PBI desde el segundo trimestre del 2014 (*El Comercio*, 2017).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Nuestro país es conciente que la inversión privada y la competencia leal entre ella es el camino correcto para un crecimiento económico y generación de empleo, a una velocidad rápida. En tal sentido, nuestra Presidencia del Consejo de Ministros liderada por el Sr. Fernando Zavala ha establecido y aprobado nuevos decretos legislativos con el objetivo de promover las inversiones públicas y privadas en todas las regiones del Perú.

Una de las medidas consiste en la reestructuración, fortalecimiento y descentralización de la agencia de promoción de la inversión privada (APP), brindando asesoría técnica para fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales y locales. En una APP participan el Estado Peruano, a través de una entidad pública establecida en la norma y uno o más inversionistas privados.

Con este mecanismo, el Poder Ejecutivo acelerará los procesos y se tendrá mayores obras de mejor calidad, asu vez se reducirán los plazos de adjudicación directa cofinanciadas y se agilizará los procesos de saneamiento físico legales.

Asimismo se han realizado cambios en el mecanismo de obras por impuestos (OxI), incrementando su alcance para que más empresas privadas se conviertan en aliados del desarrollo de todas las regiones del país. Se han incluido nuevos sectores en este mecanismo como son turismo, pesca, electrificación rural y carreteras nacionales.

Con estas nuevas regulaciones los gobiernos regionales y locales ya no tendrán que presentar estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad, ahora presentaran documentos simplificados con información necesaria para su aprobación.

Las empresas en el país compiten en una economía de libre mercado, liderado por la competencia leal entre la oferta y la demanda, en un marco legal de cumplimiento y respeto a las leyes para todos.

El país garantiza la defensa dsel consumidor, asi como también el respeto a la propiedad intelectual a través del Instituto Nacional de Defensa delaCompetencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

El gran crecimiento económico del Perú ha conllevado a que las organizaciones se formalicen y establezcan estrategias a largo plazo, fomentando una rivalidad entre sus competidores, sumado a las estructuras organizacionales que demandan profesionales para un mejor desempeño y funcionamiento de sus operaciones. La apertura comercial obedece a que el Perú se ha convertido en un protagonista en la economía mundial, lo que genera nuevas estrategias de las organizaciones para contrarrestar la competencia externa y ofrecer productos de mayor calidad que los importados. Bajo este nuevo enfoque, es necesario que las organizaciones

adopten estándares internacionales, para ofrecer una calidad de mayor valor a los clientes nacionales e internacionales.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2015), es la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.

El Perú es principalmente un país exportador de materias primas que no aporta mayor valor agregado. Algunos sectores económicos productivos están poco consolidados, como los sectores maderero, agrícola y minero. En estas industrias no hay una estrategia de aglomeración que permita no solo generar rentabilidad para el exportador, sino que también se involucre y beneficie a toda la cadena productiva. Por lo tanto, el Perú es un país importador de bienes terminados.

El Perú requiere una iniciativa nacional de identificación, mapeo y desarrollo de *clusters* potenciales, identificar los aspectos cruciales que limitan el desarrollo y formular estrategias específicas para cada macro región. Generalmente, la base y dinámica de los *clusters* corresponden a la iniciativa privada, la cual incluye empresas, instituciones educativas y de investigación, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras instituciones de la sociedad civil.

3.2.5 Influencia del análisis en la Macro Región Arequipa

La desaceleración económica en el Perú en los últimos dos años, no ha favorecido el desarrollo de las principales actividades económicas de la Macro Región Arequipa. Es por esta razón que actividades como manufactura, turismo, comercio, pesca y agropecuario se han visto afectadas, originando un crecimiento porcentual por debajo del año anterior impactando en la generación de ingresos.

A modo de ejemplo tenemos la minería: si en 2014 los proyectos mineros se hubiesen ejecutado de acuerdo con el plan inicialmente trazado, el PBI habría crecido 6.8% en lugar de 2.4%. La minería habría permitido generar más puestos de trabajo, incrementar la recaudación de impuestos y reducir la pobreza, a pesar de la desaceleración internacional (el menor crecimiento de China, la crisis de Europa y el estancamiento de Estados Unidos) (*Perú.21*, 2015).

Sin embargo, el actual gobierno ha puesto sus esperanzas en incrementar el turismo en el mediano plazo. Así, el presidente de la República peruana, Pedro Pablo Kuczynski, ha mencionado que “el Perú recibe 3.5 millones de visitantes al año, tenemos un inmenso horizonte que no se ha aprovechado. El turismo en el Perú ha crecido a 10% anual, pero desde una base muy pequeña. Asimismo, se está empujando una mayor inversión en infraestructura para garantizar que el Perú sea un país más productivo y competitivo. La inversión en infraestructura es lo que nos va dar la fuerza para el futuro, porque uno puede ser un gran productor de espárragos o de agroindustriales, pero si no tiene buenos puertos o carreteras, no va ser competitivo” (*El Comercio*, 2016).

La Macro Región Arequipa deberá diseñar estrategias en conjunto con el gobierno central para minimizar los efectos negativos en minería por la paralización de proyectos mineros y optimizar las oportunidades que se visualizan a futuro en el turismo, comercio y agroexportación.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Dentro del Perú existen los tres poderes que mencionaremos y funcionan de manera independiente: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El señor Pedro Pablo Kuczynski es el presidente constitucional

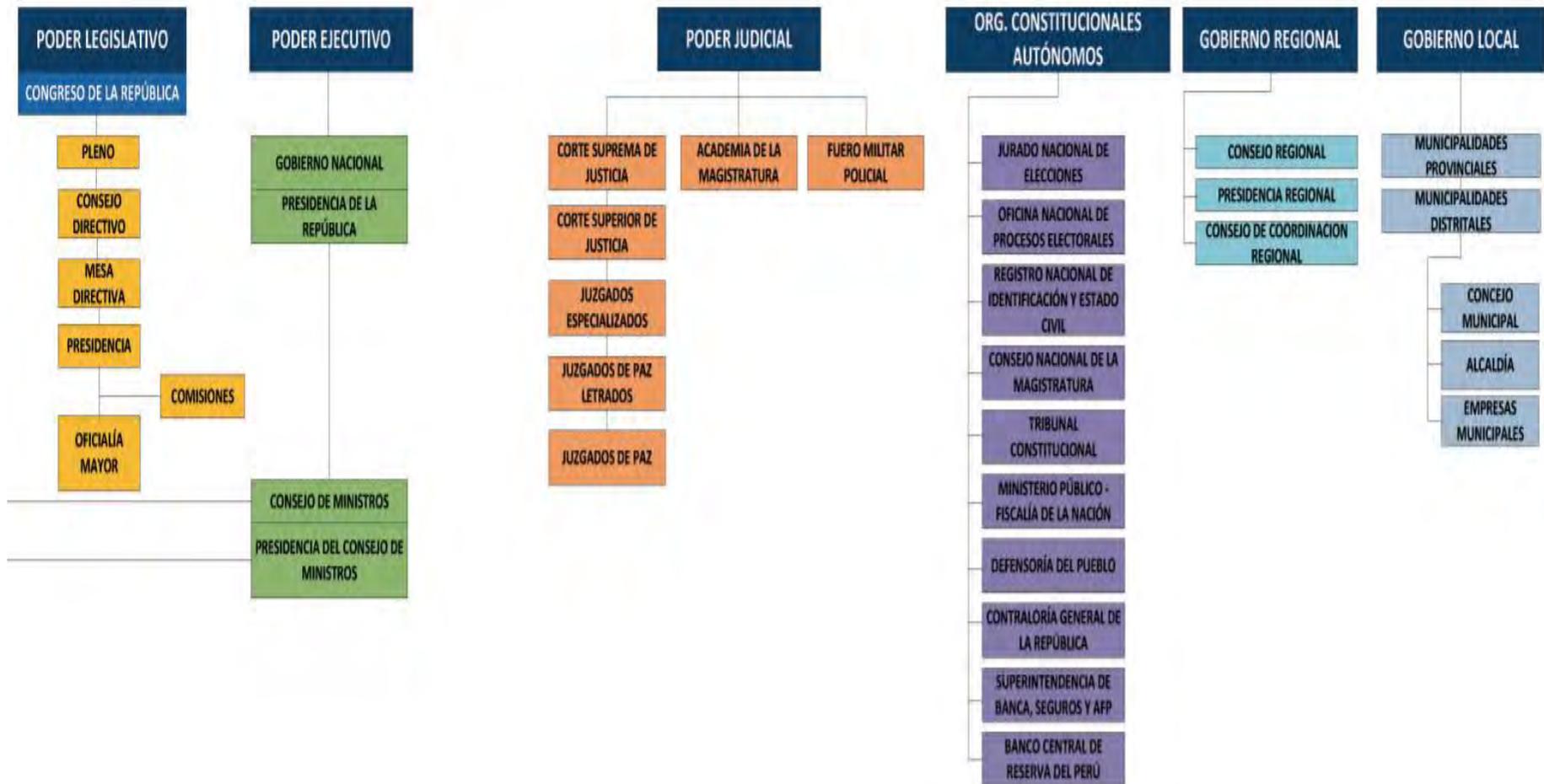


Figura 14. Organigrama del Estado peruano. Órganos institucionales autónomos, gobiernos regionales y locales.

hasta el 28 de julio de 2021. El Poder Ejecutivo consta del presidente y dos vicepresidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 120 miembros.

Tabla 10.

Normas de Organización y Funciones de Ministerios

MINISTERIO	Ley de Organización y Funciones	Reglamento de Organización y Funciones
PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS		Decreto Supremo 094-2005-PCM
MINISTERIO DE AGRICULTURA	D.L. 25902	Decreto Supremo 017-2001-AG
MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	Ley 27790	Decreto Supremo 005-2002-MINCETUR
MINISTERIO DE DEFENSA	LEY 27860	Decreto Supremo 009-2006-DE-SG
MINISTERIO DE EDUCACION	D.L. 25762	Decreto Supremo 006-2006-ED
MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS	D.L. 25962	Decreto Supremo 025-2003-EM
MINISTERIO DE JUSTICIA	D.L. 25993	Decreto Supremo 019-2001-JUS (modificado por DS 009-2005-JUS)
MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL	LEY 27793	Decreto Supremo 011-2004-MIMDES
MINISTERIO DE LA PRODUCCION	LEY 27789	Decreto Supremo 010-2006-PRODUCE
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	D.L. 26112	Decreto Supremo 006-99-RE
MINISTERIO DE SALUD	LEY 27657	Decreto Supremo 023-2005-SA
MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	LEY 27791	Decreto Supremo 041-2002-MTC
MINISTERIO DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	LEY 27792	Decreto Supremo 002-2002-VIVIENDA
MINISTERIO DEL INTERIOR	D. LEG. 370 D.S.003-2004-IN	Decreto Supremo 004-20005-IN
MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO	LEY 27711	Resolución Ministerial 173-2002-TR
MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS	D. LEG. 183	RVM 148-99-EF/13.03 RM 191-2000-EF/43 RM 158-2001-EF-15 DS 071-2001-EF RM 416-2005-EF

Según la Constitución Política, promulgada por el Sr. Presidente Alberto Fujimori el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república independiente, social, democrata y soberana. El Estado es uno e inseparable. Su gobierno es indivisible, representativo y

descentralizado, y se organiza según el principio de la independencia de los poderes (Portal del Estado peruano, 2014).

En julio de 2002, la Ley de Bases de la Descentralización desarrolló lo que la Constitución prevé, regulando la estructura y organización del Estado en sus diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local). Cuatro meses después, el 16 de noviembre, se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, y al día siguiente fueron las elecciones de presidentes regionales (*El Comercio*, 2014a). El Estado se organiza en sus diversos ministerios que se detallan en la tabla siguiente:

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú es un país con un gran potencial, que en los últimos años ha tenido un crecimiento económico sobresaliente en Latinoamérica. Así, desde el año 2000 se ha producido un incremento del PBI per cápita desde 5.0 hasta 10.5 en 2011. Asimismo, también se han producido mejoras laborales que van desde el aumento de los salarios hasta la creación de mayor cantidad de puestos especializados. En los últimos cuatro años, el ingreso mínimo ha variado desde S/.540 hasta S/.850; además, la mediana del sueldo bruto ha variado desde S/.1,500 hasta S/.2,000.

Según el Banco Mundial (2016), el Perú está clasificado como “UpperMiddleIncome” debido a su estabilidad económica. En cuanto a las exportaciones, se ha registrado un crecimiento del 47.9% entre los años 2011 y 2012 (tomando como referencia los meses de marzo). En junio de 2013, la actividad comercial del país registró un crecimiento de 5.0%, debido principalmente a incrementos en mantenimientos de vehículos, comercio minorista y mayorista.

El PBI per cápita en el Perú ha mostrado una evolución favorable desde 1999, y esto se debe principalmente a la minería en lo referido a la extracción de cobre, oro y zinc, y

también a la inversión en el sector construcción, que se ha dinamizado primero en la capital para luego trasladarse a las principales ciudades del país.

En el ámbito externo, se produjo una caída de los precios de las materias primas originada por la desaceleración de China, uno de los principales socios comerciales del Perú junto con EEUU. En 2014 se presentaron condiciones climáticas negativas que afectaron la industria pesquera y hubo una menor ejecución del programa de inversión pública. Como resultado, la inversión bruta interna y las exportaciones se contrajeron a 4.8% y 1%, respectivamente en términos reales.

En la Figura 15 se muestra el PBI per cápita del Perú en los últimos años.

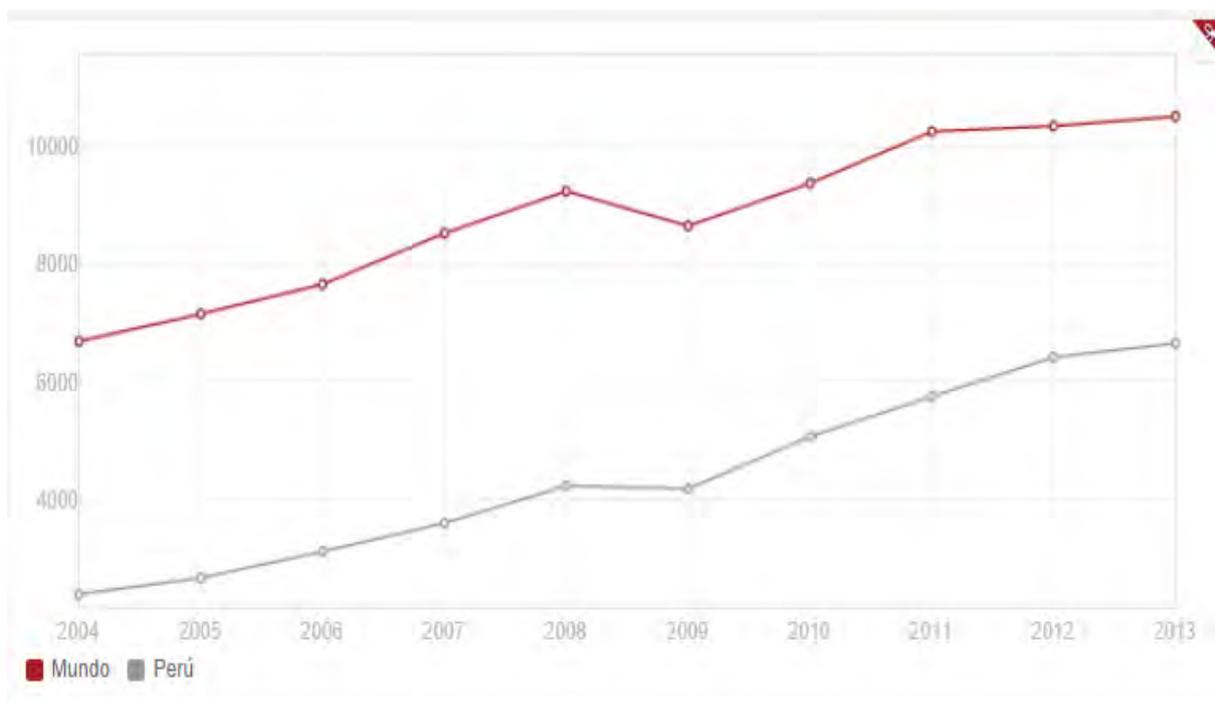


Figura 15. PBI per cápita (US\$ a precios actuales).

Tomado del Banco de datos del Banco Mundial, por el Banco Mundial, s.f.

(http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.PCAP.CD&id=1ff4a498&report_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y#).

El sector construcción ha generado la creación de las empresas constructoras. Estas empresas demandan ingenieros, personal operativo y diversos equipos para su operación. Por otra parte, es lógico el incremento en la producción de las empresas de materiales de

construcción, llámese cemento, fierros, acabados, tuberías, etc. Todas estas industrias han ampliado sus plantas para satisfacer el aumento de la demanda.

A continuación se presenta la tabla reportada para el INEI, donde se detallan los principales indicadores del sector construcción desde 2006 hasta 2012. Como podemos observar en la Tabla 11, desde 2006 hay un crecimiento continuo en los indicadores del sector construcción. Estamos inmersos en la era de la construcción, uno de los sectores más sobresalientes de la economía peruana. Al día de hoy sigue en apogeo en el Perú, y aunque su tendencia se ha estancado durante los dos últimos años, no deja ser atractivo por sus índices, más altos que otros países de la región.

Tabla 11.

Principales Indicadores del Sector Construcción, 2006 – 2012

Indicador	2006	2007 P/	2008 E/	2009 E/	2010 E/	2011 E/	2012 E/
VAB Construcción (Variación %)	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3.0	14.8
Cemento (tonelada)							
Producción	5,782,419	6,231,023	6,921,735	7,228,993	8,396,294	8,593,292	10,005,805
Despacho Total 1/	5,714,305	6,183,229	6,777,088	7,084,998	8,212,231	8,465,286	9,921,353
Despacho Local 1/	5,081,061	5,850,215	6,714,772	7,083,147	8,194,838	8,397,775	9,720,364
Exportación	633,244	333,014	62,316	1,851	17,394	67,512	200,989
Importación	44,333	100,291	221,559	173,610	325,883	404,774	451,645
Consumo Interno 2/	5,125,394	5,950,506	6,936,331	7,256,757	8,520,721	8,803,282	10,156,253
Venta Total	5,673,401	6,211,095	6,802,919	7,095,487	8,235,626	8,590,172	9,721,493
Venta Local	5,039,996	5,878,081	6,740,590	7,093,636	8,218,233	8,570,346	9,515,989
Asfalto (Miles barriles)							
Venta Interna	729	873	975	1 495	1 765	1 414	1 351

1/ Destinada a la construcción.

2/ A partir del 2011 se consideran las importaciones que ingresan al circuito económico.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Empresas Productoras de Cemento, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y Ministerio de Energía y Minas.

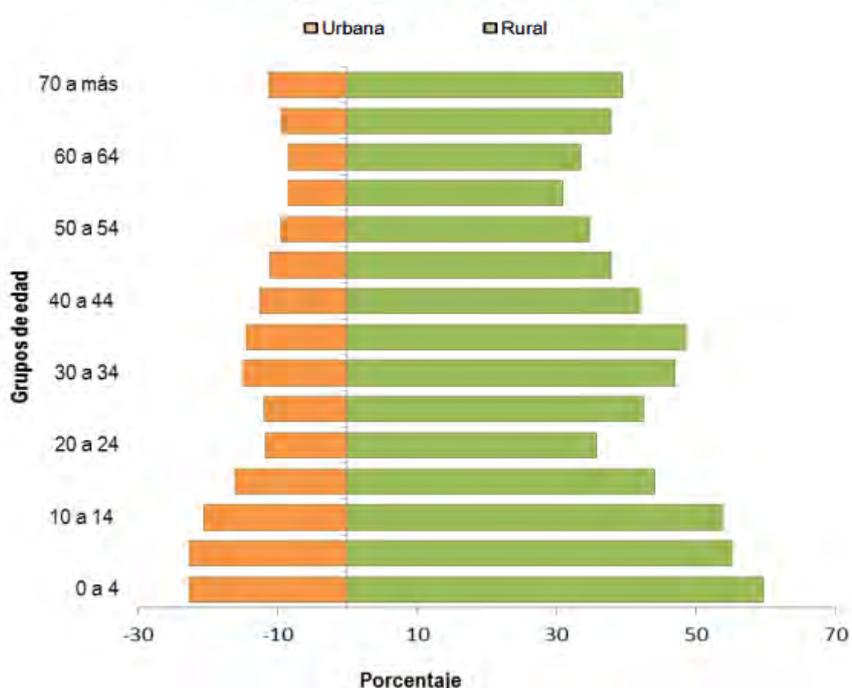
Nota. Tomado de Principales indicadores del sector construcción, 2006-2012, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap17001.xls>).

Según el BCRP (2016), el crecimiento en el año 2016 del PBI fue de 3.7%; mientras que para 2017 elevó su previsión de 4.1% en junio a 4.2% este mes. Con ello, el Perú lideraría el crecimiento económico el próximo año.

Esta disminución del PBI se produce en un ambiente de insuficiente desempeño del subsector de la minería metálica, que caería un 1.1% este año, en parte ante un declive de la

fabricación aurífera, proyectó el BCR. La economía peruana ha sido apaleada por una pequeña demanda de metales de grandes consumidores como China, que ha afligido a las exportaciones territoriales, y por una ralentización de las inversiones. La minería es clave para la economía de Perú —somos el quinto productor de oro del mundo—, debido que representa el 60% de los giros al extranjero y concentra el 41% de los esbozos de inversión en carpeta (*El Comercio*, 2014b).

PERÚ: INCIDENCIA DE LA POBREZA POR GRUPOS DE EDAD, SEGÚN ÁREA DE RESIDENCIA, 2015
(Porcentaje respecto de cada grupo de edad)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares 2015.

Figura 16. Perú: incidencia de la pobreza por grupos de edad, según área de residencia, 2015. Tomado de *Perú: Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2015* (p. 56), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, Lima, Perú. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población en el Perú se ha incrementado desde 25'983,588 desde el año 2000 hasta 30'135,875 en 2012. Las personas mayores de edad para 2012 fueron 21'641,118, de las cuales 37% y 63% pertenecían al grupo bancarizado y no bancarizado, respectivamente. El porcentaje de pobreza disminuyó de 36.2% en el año 2008 hasta 27.0% en el año 2012. La

tasa de alfabetización del Perú es de 92.9%, tomando en cuenta a la población en general mayor de 15 años. Tomando solo en cuenta al sexo masculino, este valor es 96.4%, y en el caso de las mujeres, 89.4% (según el censo del año 2007). En el país, a pesar del crecimiento constante de la economía, se siente en la población que esta se da en la zona urbana y aplica a todas las edades, lo que no se refleja en la zona rural, como se muestra en la Figura 16.

Otro dato a considerar para llevarlo a la aplicación de nuestro departamento es el nivel de pobreza extrema por las regiones naturales, como se detalla a continuación.

PERÚ: LOCALIZACIÓN POR REGIONES NATURALES DE LA POBLACIÓN EN POBREZA EXTREMA, 2015
(Distribución territorial)

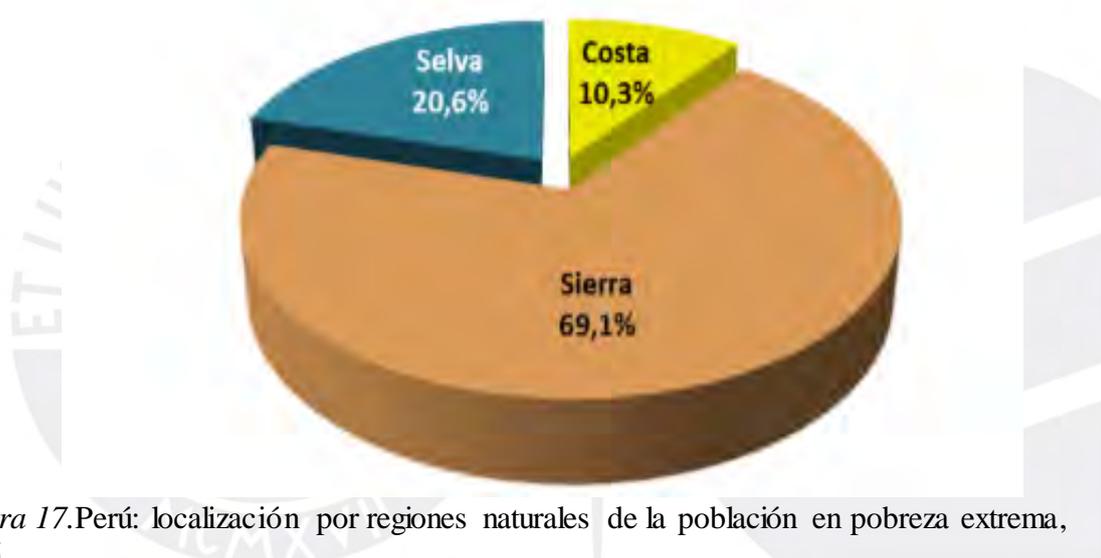


Figura 17. Perú: localización por regiones naturales de la población en pobreza extrema, 2015.

Tomado de *Perú: Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2015* (p. 62), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, Lima, Perú. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú en los últimos cinco años ha dado un giro importante en cuanto a las inversiones tecnológicas y científicas; muchas empresas público y privados incluyen en sus presupuestos anuales partidas para la investigación y desarrollo, pero aún no es suficiente puesto que se necesita absorber mayores recursos energéticos, mineros y las capacidades de sus factores de fabricación para crear situaciones propicias que lo lleven a originar más

inversión para el florecimiento tecnológico. Las investigaciones de pueblos vecinos muestran que la utilización de los medios naturales sin ningún plan de trabajo sostenible no genera los provechos que se esperan para la sociedad en su conjunto.

En la actualidad, el acceso a la tecnología se ha incrementado en la población, gracias a su mayor difusión y a que sus costos se han reducido paulatinamente. Según INEI (2015) se detalla: el 87.5% de los hogares del país cuenta con al menos una tecnología de la información y comunicación.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú se encuentra en una etapa de concientización ecológica industrial, la cual obliga a implementar políticas en cada una de las operaciones de las empresas, solo los rubros minería, pesca, manufactura, comercio y petróleo cuentan con legislación al respecto, que permite regular temas ambientales y ecológicos. En el resto de sectores existe una oportunidad de mejora en cultura ecológica y de protección al medio ambiente.

El principal sector que mueve la economía nacional es el minero, que trae consigo la explotación de recursos no renovables. Esta extracción ha causado daños colaterales como la contaminación del agua en ríos y tierras principalmente originados en la minería informal, a lo que se suma el calentamiento global, que afecta a la economía de todos los sectores económicos haciendo perder sembríos y poniendo en peligro de extinción a muchas especies animales y vegetales.

De acuerdo a los sucesos vividos en el litoral costero de nuestro país, como el fenómeno del niño y otros desastres naturales, el Estado debe invertir más en planes de prevención y mitigación ambiental que tengan por finalidad evitar daños directos a la población, impactos negativos, mitigando los efectos del calentamiento global afectando principalmente a las economías de los países emergentes, como el Perú.

Tabla 12.

Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Macro Región Arequipa

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1 Apertura a mercados externos gracias a la firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales ya negociados.	0.05	3	0.15
2 Nuevas tecnologías e innovaciones que permiten el desarrollo de diferentes operaciones productivas.	0.07	2	0.14
3 Interés del turista extranjero cultural, histórico, vivencial y de aventura.	0.08	2	0.16
4 Interés de los inversionistas por la abundancia de recursos naturales y sus bajos costos,	0.06	4	0.24
5 Alta y mediana demanda de recursos agroindustriales.	0.07	2	0.14
6 Estabilidad política y macroeconómica del país.	0.06	4	0.24
7 Apoyo de organismos internacionales para el desarrollo de proyectos.	0.08	2	0.16
8 Aparición de nichos externos de alto poder adquisitivo, los cuales valoran los productos peruanos.	0.07	2	0.14
9 Tendencia mundial en desarrollo de puertos para embarcaciones Post-Panamax.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.62		1.53
<i>Amenazas</i>			
1 Conflictos sociales medioambientales/Oposición de las comunidades a nuevos proyectos.	0.08	2	0.16
2 Altas barreras de ingreso a los principales mercados internacionales por estándares de calidad requeridos.	0.07	3	0.21
3 Cambios climáticos y poca preparación en infraestructuras.	0.05	2	0.10
4 Alto nivel de inseguridad en países de Latinoamérica.	0.06	2	0.12
5 Desaceleración económica del crecimiento de potencias mundiales.	0.07	3	0.21
6 Puertos marítimos de la costa pacífica sudamericana con amplia experiencia y especialización.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.38		0.90
TOTAL	1.00		2.43

Nota. 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Los valores asignados a cada factor (entre 1 y 4) representan la eficacia de respuesta de las estrategias actuales para responder a los factores externos, donde 1 responde mal, 2 responde en el promedio, 3 responde bien y 4 responde muy bien. El valor ponderado resultante en la matriz EFE es de 2.43, que significa que las estrategias actuales de la Macro Región Arequipa no están aprovechando las oportunidades existentes y no están neutralizando las amenazas.

3.5 La Macro Región Arequipa y sus Competidores

Tabla 13.

La Macro Región Arequipa y sus Competidores

Nº	Región	Presupuesto S/. 2016	Nº	Región	Presupuesto S/. 2016
1	Lima	75,355,501,075	14	Huanuco	2,344,651,688
2	Cusco	5,658,213,176	15	Ica	2,215,084,560
3	Arequipa	3,757,900,235	16	San Martín	2,242,819,151
4	Piura	4,430,512,692	17	Apurímac	1,828,509,742
5	La Libertad	3,749,869,376	18	Huancavelica	1,681,135,858
6	Puno	3,807,839,530	19	Amazonas	1,491,189,974
7	Cajamarca	3,697,784,892	20	Ucayali	1,735,006,200
8	Callao	3,860,919,265	21	Tacna	1,285,848,389
9	Junín	3,342,792,857	22	Pasco	1,232,829,116
10	Ancash	3,457,267,658	23	Moquegua	956,033,871
11	Loreto	2,915,866,919	24	Tumbes	880,961,773
12	Ayacucho	2,186,980,406	25	Madre de Dios	869,629,759
13	Lambayeque	2,940,081,860	26	Exterior	565,281,222
			TOTAL		138,490,511,244

Los gobiernos regionales entraron en vigencia a partir del 1 de enero de 2003, según Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), emitida por el Poder Ejecutivo durante la gestión del expresidente Alejandro Toledo. Ya se inició el tercer período de gobierno de los presidentes regionales, elegidos por el voto popular. La continuidad en el puesto de autoridades reelegidas hace pensar que un segundo período de gobierno les permitirá sentar las bases para el desarrollo sostenible de sus regiones.

La teoría de Porter, planteada para las naciones, también puede ser aplicada para las regiones, siempre y cuando sus recursos naturales sean explotados para el desarrollo económico, social y cultural de toda la población. Seguidamente se muestra la tabla 13 de la Macro Región Arequipa y sus competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es alto. Gran parte de los proveedores de tecnología de extracción minera, tecnología portuaria, tecnificación agrícola, tecnología médica y crianza de ganado está desarrollada.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Las industrias que mejor se desempeñan en Arequipa son de carácter oligopólico, y de consumo masivo, por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo. Las empresas de estas industrias están en un proceso constante de innovación, buscando un posicionamiento hacia las marcas elaboradas en esta Macro Región Arequipa. Por otra parte, las empresas textiles de Arequipa se encuentran ya en fase de exportación, por ello estamos hablando de que para exportar se necesitan estándares de calidad muy altos, por lo que la convierte en una macro región de alta competitividad sobre otras.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Se denomina sustituto a aquel producto que cumple de manera parcial las necesidades del consumidor, para el caso de Macro Región Arequipa existen ofertas que pueden ser sustituidas como por ejemplo algunos productos agrícolas, debido a cambios en la oferta y a las necesidades del consumidor. En el caso del turismo la sustitución dependería mucho de las características del público objetivo y de la segmentación al cual fue diseñado. En el caso del comercio portuario existen otras vías alternativas que pueden afectar a este servicio como por ejemplo el servicio aéreo de carga o el transporte terrestre por carretas. Es conveniente mencionar que todo proceso de sustitución no necesariamente satisface las necesidades del

consumidor, así como en tiempo y precio, motivo por el cual se deberá desarrollar de manera potencial las principales actividades económicas con valor agregado para los clientes.

Existe una amplia variedad de proveedores de la región sudamericana de lácteos, cultivos y zonas de exploración de cobre que podrían dejar fuera de lado las potenciales explotaciones mineras ricas en cobre y zinc en el tajo de Tía María, en la provincia de Islay, la entrada próxima al mercado de leche de Nueva Zelanda y cultivos de otras regiones.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Del cuadro de presupuestos, los posibles entrantes a tener más presupuesto los próximos años son Lima y Cusco. Además, el ingreso potencial de nuevos competidores en el sector minería se ve limitado por las economías de escala. Existen diversos proyectos mineros en el Perú planificados para los próximos años, lo que significará una mayor oferta del mercado, como Pampa del Pongo, un proyecto de hierro de Toquepala. Asimismo, Volcan invertirá 30 millones en la ampliación de la unidad minera Alpamarca, en Junín.

Por otra parte, en otras regiones se están desarrollando inversiones agrícolas, como el proyecto agrícola especial Olmos para la irrigación de cultivos del norte o el proyecto Tinajones, que irrigará el valle Chancay de Lambayeque, lo que significa que habrá, sí o sí, incrementos significativos de cultivos en otras regiones y, por consiguiente, nuevos competidores agrícolas.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El tema de rivalidad entre regiones por tener mayor presupuesto siempre es de alta intensidad, porque cada Macro Región considera que sus problemas son de mayor prioridad que los de las demás.

Dentro del análisis tridimensional de las naciones, dentro del cual se tienen en consideración las tres dimensiones principales: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales, es importante resaltar que para la Macro

Región Arequipa y su sector minero y ganadero se debe tener en cuenta el potencial minero de Chile dado que sus ventajas competitivas tecnológicas, de innovación y desarrollo podrían desplazar el interés de la Macro Región Arequipa.

Asimismo, Argentina siempre será vista como el país ganadero por excelencia en Sudamérica, por lo tanto si Arequipa desea apuntar a ser vista como una macro región exportadora de ganado y derivados lácteos, debe tener un programa de crecimiento de su crianza a largo plazo para volverse más competitivo.

Asimismo, existe una propuesta de desarrollo de un puerto logístico ubicado en la ciudad de Corío, el cual deberá competir con otros puestos en el Pacífico Sur Sudamericano como los puertos del Callao, Valparaíso, Guayaquil y Cartagena.

3.6 La Macro Región Arequipa y sus Referentes

Tabla 14.

Análisis de Atractivo de la Empresa

FACTOR	IMPULSOR	PUNTAJE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Potencial de crecimiento									X	
2	Diversidad de mercado						X				
3	Rentabilidad							X			
4	Vulnerabilidad		X								
5	Concentración					X					
6	Ventas									X	
7	Especialización						X				
8	Identificación de marca						X				
9	Distribución						X				
10	Política de precios							X			
11	Posición en costos								X		
12	Servicios							X			
13	Tecnología							X			
14	Integración							X			
15	Facilidad de entrada y salida							X			

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

En la matriz del perfil competitivo se identifican las fortalezas y debilidades con relación a la ubicación estratégica de una organización, para este caso la Macro Región Arequipa, respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas (D'Alessio, 2015). El objeto de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) en estas descomposiciones consiste en describir cómo se encuentra la Macro Región Arequipa respecto de los principales rivales y, por ende, planificar las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los mismos.

La matriz de perfil referencial (MPR) tiene en este examen el objetivo de ejecutar un *benchmarking* con respecto a ambos departamentos modelo. Igualmente, permite escrutar el nivel de competitividad de la Macro Región Arequipa y posibles márgenes de actividad de mejora.

La Macro Región Arequipa debe enfocarse en el desarrollo de fortalezas en estos terrenos, para absorber mejor las oportunidades que se le presenten y conseguir la satisfacción total de quienes la visitan.

Las ciudades de Montevideo y Buenos Aires son las que mejor se encuentran posicionadas en los factores claves de éxito que hemos propuesto. También escogimos a la ciudad de Santiago de Chile, como competencia directa en temas de infraestructura portuaria de la costa del pacífico del sur.

En la MPC se puede concluir que la Macro Región Arequipa presenta una ligera desventaja frente a las ciudades de Montevideo, Buenos Aires y Santiago de Chile. Deberá enfocarse adecuadamente en el desarrollo de los factores claves de éxito, como infraestructura portuaria, calidad del producto y servicio, apertura turística y calidad de gestión de los gobernantes.

Tabla 15.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Macro Región IX			Región XIII		Buenos Aires - Argentina		Montevideo - Uruguay	
	Arequipa -Perú			Santiago – Chile					
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura (productiva, turística, hotelera, transporte, portuaria).	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
2 Ubicación y características geográficas, además del acceso a recursos hídricos.	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42
3 Calidad del producto y servicio.	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
4 Turismo sostenible y cadenas hoteleras internacionales.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
5 Seguridad interna y principio de autoridad.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
6 Apertura a inversiones internacionales.	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
7 Calidad de servicios básicos en salud y educación regular de alto rendimiento.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
8 Incremento e innovación en el uso de nuevas tecnologías.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36
9 Crecimiento del mercado en inversiones privadas y públicas.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Total	1.00		2.46		2.62		3.08		3.09

Nota. Donde 4: Fortaleza mayor 3: Fortaleza menor 2: Debilidad menor 1: Debilidad mayor.

Tabla 16.

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)**Matriz del Perfil Referencial de la Macro Región Arequipa (MPR)*

Factores clave de éxito	Macro Región IX (Arequipa)			Barcelona España		Miami EEUU		Sídney Australia	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura (productiva, turística, hotelera, transporte, portuaria).	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2 Ubicación y características geográficas, además del acceso a recursos hídricos.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28
3 Calidad del producto y servicio.	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39
4 Turismo sostenible y cadenas hoteleras internacionales.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5 Seguridad interna y principio de autoridad.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
6 Apertura a inversiones internacionales.	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
7 Calidad de servicios básicos en salud y educación básica regular de alto rendimiento.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8 Incremento e innovación en el uso de nuevas tecnologías.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9 Crecimiento del mercado en inversiones privadas y públicas.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Total	1.00		2.46		3.73		3.83		3.59

Nota. Donde 4: Fortaleza mayor 3: Fortaleza menor 2: Debilidad menor 1: Debilidad mayor.

Se ha seleccionado a tres ciudades extranjeras del primer mundo: Barcelona, Miami y Sidney, con grandes resultados económicos, gran desarrollo en infraestructura portuaria, alto desarrollo turístico, innovación tecnológica y productos y servicios de buena calidad.

Los países de España, EEUU y Australia presentan mayores fortalezas en casi todos los factores clave de éxito. En el caso de la Macro Región Arequipa, aún existen grandes diferencias que cubrir con respecto a la mejora de servicios turísticos, desarrollo portuario, seguridad interna, innovación tecnológica y liderazgo en gestión pública.

Como podemos observar en la Tabla 11, desde el año 2006 existe un crecimiento continuo en los indicadores del sector construcción en el Perú. Estamos inmersos en la era de la construcción, que es uno de los sectores más sobresalientes de la economía. Al día de hoy, sigue en apogeo en el Perú, y aunque su tendencia se ha estancado durante los dos últimos años, no deja ser atractivo.

Según el BCRP (2016), la economía peruana ha crecido de 3.7 por ciento en 2016. La economía peruana ha sido apaleada por una menor demanda de metales de grandes consumidores como China, que ha enajenado a las exportaciones locales, y por una ralentización de las inversiones. La actividad minera es crucial para la economía de Perú, el quinto productor universal de oro, puesto que representa el 60% de los envíos al exterior y concentra el 41% de los esquemas de inversión en carpeta.

Sociocultural. La población en el Perú se ha incrementado desde los 25'983,588 desde el año 2000 hasta 30'135,875 en 2012. El porcentaje de pobreza ha disminuido de 36.2% en el año 2008 hasta 27.0% en el año 2012. La tasa de alfabetización del Perú es de 92.9%, tomando en cuenta a la población en general mayores de 15 años. Tomando solo cuenta al sexo masculino este valor es de 96.4%, y en el caso de las mujeres de 89.4% (según el censo del año 2007). En el país, a pesar del crecimiento constante de la economía, se siente en la población que esta se da en el área urbana en todos los grupos de edad, lo que no se refleja en la zona rural como se muestra en la Figura 13.

Tecnológico. Desde que el país no invierte en gestión ambiental para iniciar una civilización de cara al cuidado del ambiente y ascender en su nivel tecnológico, siempre será

un país dependiente de críticas sobre su manejo productivo destructivo del ambiente. El Perú, en este sentido, necesita explotar sus recursos energéticos, mineros y las aptitudes de sus elementos de producción para iniciar clases propicias que lo lleven a preparar inversión para el progreso tecnológico. Las múltiples experiencias de varios países muestran que la utilización de los recursos naturales sin ningún plan de desarrollo sostenible no genera los frutos que se esperan para la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, seguimos importando grandes cantidades de servicios analíticos de España, EE.UU. y otros, que tienen el *know-how* (buenas prácticas), ya que en la actualidad han cumplido con las normativas respecto de soluciones de producción minera acordes con la producción agraria y agropecuaria.

Entorno (ambiental). El Perú no tiene una cultura ecológica que arraigue a las operaciones de las empresas: solo los rubros minería y petróleo cuentan con legislación al respecto que permite regular temas ambientales y ecológicos; sin embargo, en el resto de sectores existe un déficit de regulaciones legales. El sector en el cual se desarrollará la Macro Región Arequipa, a pesar del impacto ambiental, se considera que tomará las medidas necesarias para obtener certificados ante cualquier contaminación ambiental, como las ciudades más competitivas del mundo.

Competitivo. El que la Macro Región Arequipa sea multicomercial implica que haya experiencia, buenas prácticas, manejo en las negociaciones comerciales, relaciones internacionales, confianza, fidelidad, que abastece a más del 90% del mercado polimetálico minero y agropecuario en el Perú, entre otros. Así mismo, es necesario un conocimiento pleno de cada uno de los sectores económicos a desarrollar con el objetivo de obtener la mayor rentabilidad.

3.8 Conclusiones

En este capítulo se identificaron los factores que determinan la competitividad del Perú. El análisis que se realizó evaluó los puntos indicados dentro del modelo de Porter: (a)

estrategia, estructura y rivalidad de las regiones; (b) sectores relacionados y de apoyo; (c) condiciones de los factores, y (d) condiciones de la demanda. Se debe trabajar en la creación de una industria que beneficie y de un valor agregado a la oferta.

La delincuencia parece no controlarse, y eso genera desconfianza para la creación de nuevas empresas. Existen bandas organizadas de extorsión que el Estado no ha podido contrarrestar.

El resultado de la Matriz MEFE arrojó un valor de 2.43 para la Macro Región Arequipa lo que significa que las estrategias actuales de la Macro Región Arequipa no están aprovechando las oportunidades existentes y no están neutralizando las amenazas.

Los resultados de la Matriz PC para la Macro Región Arequipa indican que logra obtener un puntaje de 2.46, compitiendo con Montevideo, Buenos Aires y Santiago de Chile, con puntajes de 2.62, 3.08 y 3.09, respectivamente.

Esto la sitúa por debajo de estas regiones en factores claves de éxito, como soluciones analíticas, innovación de soluciones, participación en el mercado y nivel de inversión e infraestructura.

Los resultados de la Matriz PR para la Macro Región Arequipa indican que logra obtener un puntaje de 2.46, compitiendo con Barcelona, Miami y Sidney, con puntajes de 3.73, 3.83 y 3.59 respectivamente, grandes ciudades desarrolladas que sirven de referencia para la implementación de los factores claves de éxito con miras al desarrollo económico y bienestar de la población.

El Perú debe aprovechar los diversos tratados comerciales firmados con las grandes potencias mundiales para el aprovechamiento y la generación de valor agregado de los potenciales recursos de nuestra región. Esta oportunidad es inmejorable para la Macro Región Arequipa quien debe formar líderes en cada una de sus provincias de esta manera explotar el comercio exterior.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El presente capítulo tiene como objetivo estudiar la Macro Región Arequipa, analizándola desde una perspectiva interna. Para este fin, recurrimos una herramienta potente que nos permitirá hacer la evaluación. Nos referimos a la matriz de evaluación de factores internos AMOFHIT que evalúa a la región desde las áreas de: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Identificando y mejorando estos aspectos, se repotenciará la región, permitiéndole competir con éxito en función de estrategias especialmente diseñadas, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2015).

La evaluación interna AMOFHIT permite identificar los principales males, síntomas y causas que se manifiestan dentro de una organización es el punto de partida para realizar un análisis interno que permiten llevar a cabo una evaluación de la organización. En el análisis interno, según D'Alessio (2015), se encontrará lo bueno, lo malo y lo feo de la organización, para posteriormente poder ayudar a encontrar las fortalezas y debilidades.

En esa línea se deben identificar sus recursos en las diversas áreas funcionales de la organización. Para lograr este objetivo se recurre a una serie de base de datos que contiene información relevante de la macro regiones así que se considera la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, INEI, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), Observatorio Socioeconómico Laboral de Arequipa (OSEL-Arequipa), el gobierno regional de Arequipa (2016) y el estudio del BCRP (2013). Según D'Alessio (2015), la evaluación interna busca estrategias con la finalidad de neutralizar las debilidades de la Macro Región Arequipa y aprovechar las fortalezas.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Los precedentes de la Macro Región Arequipa (Gobierno Regional de Arequipa, 2010) muestran que no se ha trabajado una iniciativa con un planeamiento razonable de largo plazo. Los presidentes regionales de relevo solo han trabajado bajo un modelo de corto plazo, hecho a la medida del período que permanecerían en el gobierno, descartando vislumbrar el futuro de la Macro Región Arequipa y manteniéndola aislada del desarrollo nacional, a pesar de los recursos que posee.

Las dependencias son asignadas por labor o ley, pero lamentablemente todo ello no ha sido conducido a la realidad por la falta de obra de sus gobernantes, y puede ser ilustrado por la formación de los personajes políticos que llegan a tomar estos cargos con características individualistas, viendo por su lucro y no por los intereses de la tribu que los eligió, en especial cuando el equipo de encargo que venía laborando es reemplazado por otro que ingresa con cada nuevo gobierno. Esto trae consigo una alta alternancia de borradores y personal.

Una de las competencias exclusivas, según el artículo 35 de la Ley Orgánica de Bases de la Descentralización N° 27783 de la gestión regional es formular y facultar el Plan de Desarrollo Regional Concertado con las municipalidades y la congregación civil de la Macro Región Arequipa, así como la gestión sostenible de los recursos naturales y el perfeccionamiento de la calidad ambiental (Gobierno Regional de Arequipa, 2016). Es por ello que la gestión de la Macro Región Arequipa debe abocarse a planificar su progreso promoviendo sus industrias más importantes, como la agricultura y la manufactura de lácteos.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Una de las principales fuentes de venta de la macro región Arequipa es el mineral, por lo que la importancia del Canon minero para su crecimiento. Cuenta con dos tipos de exportaciones, las tradicionales como la pesca, agrícola, minera metálica y petróleo; y las no

tradicionales relacionadas a agropecuario, textil, madera, papeles, químicos, minería no metálica, siderometalúrgico y metal mecánicos.

Se puede apreciar que las exportaciones tradicionales compuestas por actividades extractivas poseen el 88.1% de estas y las no tradicionales el 11.9%. Las exportaciones relacionadas al rubro minero tanto metálico y no metálico tuvieron el 87% del total, textil 3.5%, agropecuario 3%, la pesca 2%, 0.1 Agrícola y 4.4% en más de siete distintas actividades. Siendo la Macro Región Arequipa un exportador primario, que depende del precio de commodities en mercados internacionales (CCIA, 2017).

En lo referente a minería, la Macro Región Arequipa cuenta con 24 unidades mineras de explotación metálica con diversos titulares mineros en las diversas provincias, la producción no metálica se concentra principalmente en caliza, puzolana, hormigón, boratos y pizarra, estando la macro región bien posicionada en la extracción de algunos minerales no metálicos, siendo a nivel nacional único en boratos, único en granodiorita ornamental, primero de dos en pizarra, primero de cuatro en puzolana, segundo de nueve en yeso, tercero de siete en caliza y segundo de once en hormigón (Gobierno Regional Arequipa, 2010).

Respecto a la reputación que tiene la minería formal en la macro región de Arequipa, se tiene un 74% de la población que piensa que la minería formal contribuye mucho o bastante al desarrollo de la región, estando el turismo también incluido dentro de las actividades que generan más beneficios que perjuicios. Contribuyen a la generación de empleo, desarrollo de la región e infraestructura. En concreto el 85% de la población de la Macro Región de Arequipa está más a favor que en contra de la minería formal, prueba de ello es la ampliación de Sociedad Minera Cerro Verde.

Sin embargo, no sólo es necesario poseer grandes reservas sino se necesita generar las condiciones para atraer inversión minera. Esta situación a la fecha viene siendo un aspecto clave que debemos mejorar y disponer para poder continuar con el crecimiento sostenido de

la macro región, sin descuidar el impacto ambiental y el trabajo con las comunidades, indispensable para que el binomio funcione mejorando de esta forma la inestabilidad social que se vive actualmente.

Dentro de este monto total, existen proyectos como Conga, Santa Ana, Michiquillay o Tía María, Proyectos cuya ejecución se encuentra suspendida o en total incertidumbre por los conflictos sociales y ambientales que se suscitaron en las zonas de influencia.

Esta situación trajo como consecuencia una menor producción de minerales, lo que generó que el PBI peruano haya crecido por debajo de su potencial, se hayan creado menos puestos de trabajo, y la pobreza no se haya reducido en mayor magnitud. Este retraso en la ejecución de proyectos mineros también perjudicó la recaudación de impuestos, con la cual se hubiera podido reducir o eliminar la brecha de infraestructura en algunas categorías como carreteras, colegios, saneamiento, salud, puertos, aeropuertos, entre otros.

Las exportaciones de la Macro Región Arequipa mostraron un incremento significativo: es una de las regiones que más exportó (15% de los envíos totales de las regiones de todo el Perú), hasta por un valor de US\$ 250 millones, lo que representa un crecimiento significativo de más del 207%. Hay una importante contribución del cobre, sin embargo no hay un valor agregado en su exportación, dado que solo se hace como materia prima, dejándolo como una ventaja comparativa.

Por lo mencionado, la destreza del turismo en la Macro Región Arequipa se encuentra en una etapa de desarrollo en su ciclo de vida. Hace falta un salto sostenido para su incremento y posterior ingreso a la temporada de maduración. Por lo tanto, se hace obligatorio inspeccionar los trayectos y bosquejar las estrategias para reformular la industria. Entre los factores que no ayudan al marketing y venta del turismo en la Macro Región Arequipa como destino turístico está la falta de publicidad y promoción, así como la

infraestructura tanto para el tránsito vehicular como para el hospedaje de los potenciales visitantes.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las industrias, ganaderas, agrícolas, mineras y turísticas requieren ejecutores para su correcta utilización. Aquellos factores pueden ser infraestructura vial, aérea y portuaria, infraestructura hotelera, de restaurantes y servicios relacionados, seguridad, calidades de sanidad, artículos turísticos muy adecuadamente conservados, promoción e información conveniente y oportuna. Por ello se hace necesaria la integración y trabajo en equipo entre el gobierno principal, regional, municipios, empresas privadas, organizaciones no estatales y universidades, de forma que el gobierno regional sea un ingrediente proactivo de coordinación.

La administración del gobierno regional de Arequipa cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones. En cuanto a servicios, la Macro Región Arequipa cuenta con 291 establecimientos de alojamiento, de los cuales un 77% no está calificado y ni siquiera categorizado, situación que es bastante equivalente a la de otras regiones del Estado.

Un tema a tomar en cuenta es el auge del turismo rural. Tenemos por ejemplo el distrito de Sibayo, que pertenece a la provincia de Caylloma y que nos deleita con atractivos turísticos, novedosas costumbres y rica gastronomía.

Según RPP Noticias (2012), hay un esquema para transformar el distrito de Sibayo en la región de turismo rural comunitario promovido la compañía privada, con una inversión de S/4 millones. Detalló también que, con la realización de este circuito turístico, se tendrían mayores ingresos económicos y más beneficios que la represa que quiere urbanizar el gobierno regional de Arequipa. Según lo mencionado por PROMPERÚ (2014) con respecto a los establecimientos categorizados y clasificados en el Perú, un 6.53% son hostales cuatro estrellas y un 5.5% de tres estrellas. Los hoteles de tres estrellas en la Macro Región

Arequipa son ocho y significan escasamente el 2.75%. Sobre el restante 77% se encuentran las casas-hospedaje, que brindan usualmente el servicio.

Con respecto al transporte, no hay mayores problemas, debido que existen todas las conexiones para con la capital, por lo que el transporte de pasajeros se ha incrementado en gran cantidad, con servicios de todo precio. El enlace comercial y de pasajeros actualmente se da con departamentos como Ayacucho, Huancavelica, Cusco, Tacna y entre otros.

En cuanto a infraestructura, el Perú tiene un monto de inversión total de 2,737.8 millones de nuevos soles que se encuentran normados bajo la figura de Obras por Impuestos, que incluye un total de 256 proyectos entre inversiones ejecutadas y comprometidas. Los años 2013, 2014 y 2016, son los periodos con mayores montos de inversión en proyectos bajo Obras por Impuestos (CCIA, 2017).

La normativa publico privada esta descansa sus bases en la Ley N° 29230, Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado, fue publicada en *El Peruano* el 20 de mayo de 2008, regula el mecanismo denominado "Obras por Impuestos" y tuvo como objetivo impulsar la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional y local, mediante la suscripción de convenios entre la empresa privada y los gobiernos regionales y/o locales (El Peruano, 2017).

Esta normativa de obras por impuesto es un esquema que promueve el trabajo conjunto de los gobiernos y las empresas privadas para agilizar la ejecución de proyectos de inversión pública. La Ley establece que una empresa privada, en forma individual o en consorcio, puede financiar y ejecutar proyectos públicos priorizados por los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Universidades Públicas, con cargo en su impuesto a la renta de tercera categoría. Con esta medida, las entidades públicas (gobiernos y universidades) pagan el financiamiento obtenido sin intereses a cuenta de sus recursos de canon, sobre-

canon, regalías, rentas de aduana y participaciones, hasta diez años después de culminada la obra (CCIA, 2017).

La Macro Región Arequipa cuenta con una de las redes viales más importantes del país por su localización geográfica clave. Así, regiones más arrinconadas como las de la cordillera sur, selva central y norte, necesitan trasladar su carga y pasajeros a través de sus carreteras.

Según el Gobierno Regional de Arequipa (2010), la red vial comprende 6,961.56 km en total, lo que representa el 8.8% de la red vial del país, repartida de la siguiente manera:

- Red vial nacional: 1,129.57 km (16,2%)
- Red vial departamental: 1,421.07 km (20,4%)
- Red vial vecinal: 4,410.92 km (63.4%).

Tres de las ocho capitales provinciales cuentan con carreteras sin asfaltar. Estas condiciones limitan seriamente las posibilidades de desarrollo turístico de muchas zonas de la macro región.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Este cuarto rubro debe cubrir la auditoria interna es la exploración del manejo de las finanzas y contabilidad, con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo con las estrategias que se adopten (D'Alessio, 2015, p.173).

En esa línea según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para el año 2016 asignó para la Macro Región:

Recursos ordinarios para gobierno regional:	S/ 931'017,638
Directamente recaudados:	S/ 32'493,196
Recursos determinados:	S/ 7'281,037
Total:	S/ 970'791,871

Esto representó un 2.7% más que en el año 2015.

El enfoque del planeamiento estratégico realizado no tiene como finalidad concentrarse en las fuentes de recursos ordinarios como el sector minero que actualmente genera un aporte importante al PBI, sino en potenciar al sector agrícola, turístico, comercial con el Proyecto de Puerto Corio, el megaproyecto de Majes Sigua y el desarrollo y diversificación turística en toda la Macro Región Arequipa. Mediante ello la Macro Región de Arequipa podrá destinar con mayor amplitud sus recursos para ser más competitiva en los próximos cinco años.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Según lo mencionado por el INEI (2015d), según el resultado del censo del año 2007, la población es de 1'152,303 habitantes, es decir, un 4.2% de la población nacional.

El INEI (2010) mencionó que, del total de la población arequipeña, el 53.2% se encontraba afiliado a algún seguro de salud en el año 2008. Cabe indicar que, en 2004, el porcentaje de la población afiliada se encontraba en 43.2%. Si bien este avance representa una mejora importante, es menor a la mejora experimentada en el promedio nacional, que pasó del 37% el año 2004 a 54.3% al año 2008.

En el área de Salud, INEI (2014) brinda información respecto al promedio histórico de indicando que existe 543 habitantes por cada médico en el Perú en el periodo 2002 al 2013, siendo para el caso de Arequipa la región con mejor índice debido a que ocupa el primer lugar, es decir, por cada 290 habitantes existe un médico; a continuación, Lima ocupa el segundo lugar con 305 habitantes por cada médico; en el otro extremo tenemos a Huancavelica arrojando resultados de 2,694 por cada médico.

Estos resultados son alentadores para Arequipa debido, sin embargo si evaluamos a nivel país nuestra posición es desalentador debido a que según IndexMundi (2014) ubica al país en el puesto 109 (0.92 médicos por cada 1,000 habitantes) de 193 países evaluados siendo Monaco el país que ocupa el primer lugar con 7.06 médicos por cada 1,000 habitantes.

Tabla 17.

Población Censada por Macro Región

Macro Región	Población Censada					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/
Total	6,207,967	9,906,746	13,538,208	17,005,210	22,048,356	27,412,157
Arequipa	263,077	388,881	529,566	706,580	916,806	1,152,303
Ayacucho	358,991	410,772	457,441	503,392	492,507	612,489
Cusco	486,592	611,972	715,237	832,504	1,028,763	1,171,403
Huancavelica	244,595	302,817	331,629	346,797	385,162	454,797
Junín 1/	338,502	521,210	696,641	852,238	1,035,841	1,225,474
Lima	828,298	2,031,051	3,472,564	4,745,877	6,386,308	8,445,211
Pasco 1/	91,617	140,426	175,657	211,918	226,295	280,449

Nota: 1/ Reconstruidos de acuerdo a la División Político Administrativa de 2007, considerando los cambios ocurridos en cada uno de los departamentos en los periodos correspondientes

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2015)

Tabla 18.

Viviendas Propias con Título de Propiedad (Representa el Porcentaje Respecto del Total de Viviendas Propias)

Departamento	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arequipa	88.4	90.6	90.5	85.5	81.7	80.0	76.2
Ayacucho	48.7	55.1	52.4	45.7	51.4	46.3	45.8
Cajamarca	58.4	47.1	63.3	34.7	32.3	24.7	24.5
Callao	81.4	78.5	76.6	80.6	79.5	80.5	75.9
Cusco	38.1	49.7	55.6	40.4	41.8	39.7	38.4
Huancavelica	21.3	24.1	24.0	24.2	25.0	20.0	23.4
Junín	52.8	56.3	56.5	53.3	47.6	48.8	42.2
La Libertad	85.7	86.9	77.9	66.9	67.6	61.9	61.0
Lima	76.7	74.7	74.0	75.1	74.9	72.8	72.0
Pasco	44.3	48.6	38.8	34.0	37.1	31.2	26.3
Lima y Callao 1/	77.1	75.0	74.3	75.6	75.4	73.6	72.4
Lima Provincias 2/	60.0	59.3	57.2	58.5	53.2	52.0	50.4

Nota. Adaptado de *Hogares en viviendas propias por condición tenencia de títulos de propiedad, según departamento*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La cobertura del servicio de telefonía está bien representada en la Macro Región Arequipa, pues hay un importante avance en el acceso a este servicio. En la actualidad, ocupa el cuarto lugar en cuanto a las regiones que experimentaron un mayor crecimiento de líneas

fijas, por debajo de macro regiones como Lima, La Libertad y el Callao. En la actualidad se han mostrado mejoras en el uso del internet y las redes sociales en forma centralizada, pero necesita llegar a lugares distantes donde el turista puede llegar y contar con estos servicios (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2014)

Tabla 19.

Población por Género según Macro Región

Macro Región	2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Perú	15,614,630	7,700,189	7,914,441	15,823,657	7,801,206	8,022,451
Arequipa	1,273,180	631,863	641,317	1,287,205	638,480	648,725
Ayacucho	681,149	347,517	333,632	688,657	351,747	336,910
Huancavelica	491,278	246,268	245,010	494,963	248,341	246,622
Junión	1,341,064	677,188	663,876	1,350,783	682,129	668,654
La Libertad	1,836,960	915,804	921,156	1,859,640	927,260	932,380
Lima	9,689,011	4,721,605	4,967,406	9,838,251	4,791,877	5,046,374
Pasco	301,988	159,944	142,044	304,158	161,372	142,786

Nota. Adaptado de *Población estimada al 30 de junio de cada año según sexo y grupo de edad*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Tabla 20.

Población Afiliada a Algún Seguro de Salud

Años	Población afiliada a algún seguro de salud
2004	43.30%
2008	53.20%

Nota. Tomado de *Perú: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), 2004-2008*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010, Lima, Perú: Autor.

Según cifras del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telefonía (OSIPTEL), Arequipa era hasta 2015 la región (sin incluir Lima ni el Callao) que lideraba la penetración de servicios de telefonía móvil e internet domiciliario. Carlos Cabrejos Barreto, director de Negocio Mayorista de Telefónica del Perú, informó que en Arequipa el 93% de sus habitantes contaba con telefonía móvil, mientras que el promedio nacional es del 87%. En cuanto al acceso de Internet en Arequipa es del 31%, mientras que el promedio nacional es

del 23%; en televisión por cable el país está por encima de la región, pues tiene una penetración del 36%, mientras que en los hogares de arequipeños es del 34% (*El Pueblo*, 2016).

4.1.7 Tecnología e investigación y comunicaciones (T)

En la Macro Región Arequipa no existe un programa detallado por ciudades o localidades sobre los eventos tecnológicos. Por lo general, estos eventos son realizados por centros educativos y también por las universidades, quienes organizan ferias tecnológicas, sin embargo estas actividades no son suficientes debido que se realizan de manera aislada.

Según el Aurum Consultoría & Mercado(2015), el CONCYTEC, a través de la doctora Juana Kuramoto, directora de Programas y Políticas en CTI, en representación de la doctora Gisella Orjeda, presidente del CONCYTEC, coordina con autoridades de las facultades públicas y privadas, promoviendo el “Plan de Promoción de las Políticas Públicas e Instrumentos de Cofinanciamiento en Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica a Nivel Territorial”, a través del cual se difundirán las iniciativas que vienen impulsando la fundación y los esquemas de financiamiento del Fondecyt.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz MEFI para la Macro Región Arequipa presenta 16 determinantes de éxito de acuerdo a la Tabla 21. En esta matriz de Evaluación de Factores Internos, se presenta la relación de fortalezas y debilidades de la macro región; es así que tenemos nueve fortalezas y siete debilidades identificadas. El análisis nos arroja un valor final obtenido de 2.59, lo que quiere decir que la organización es ligeramente fuerte internamente, es decir, la Macro Región Arequipa debe aprovechar las fortalezas que tienen un valor de 4. Asimismo, por las debilidades con un valor de 1 se debe elaborar un plan de acción, con el fin de poder minimizar sus efectos.

Tabla 21.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
1 El sector minero mantiene una buena competitividad en costos.	0.05	4	0.20
2 Ubicación geográfica estratégica	0.07	4	0.28
3 Posee un gran atractivo para el turismo internacional (rural y urbano).	0.08	3	0.24
4 Regulación normativa que facilita la recuperación de la inversión mediante concesiones publico privada.	0.04	3	0.12
5 Posee una gran cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45).	0.05	3	0.15
6 Acceso a la educación superior calificada que facilita la ejecución de proyectos.	0.05	3	0.15
7 Posee buen potencial hídrico para el desarrollo agrícola y generación de energía.	0.07	4	0.28
8 Alto potencial productivo en cultivos de uva, quinua y alcachofa.	0.07	3	0.21
9 Posee suelos propicios para la agricultura.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.55		1.84
<i>Debilidades</i>			
1 Alto índice de criminalidad., impactando a las inversiones y poniendo en riesgo a las personas.	0.05	2	0.10
2 Poco conocimiento y fiscalización en el uso de semillas certificadas para la agricultura.	0.07	1	0.07
3 Baja categorización de restaurantes y hoteles, además de no contar con una estrategia de comunicación y promoción gastronómica.	0.08	1	0.08
4 Deficiente infraestructuray servicios básicos	0.08	2	0.16
5 Inclinación hacia una agricultura minifundista.	0.06	2	0.12
6 Inestabilidad social generada por la actividad minera.	0.06	2	0.12
7 Falta de control y creciente informalidad de empresas de los principales sectores.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.45		0.75
Total	1.00		2.59

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

Debido a algunas deficiencias que vive la macro región en una de sus principales fuentes de generación de ingresos como la minería, hemos elaborado un Plan Estratégico que permita el desarrollo económico sostenible y el bienestar de sus habitantes explotando otros sectores poco explotados. Para lograr este objetivo, la Macro Región debe invertir en

infraestructura que permita la construcción del Centro Logístico de la costa del Pacífico sudamericana del puerto de Corío, es decir, implementar *hubs* terrestres, *hubs* ferroviarios, *hubs* aéreos y *hubs* marítimos.

Este megapuerto no será destinado únicamente al manejo de minerales; por el contrario, será diseñado para soportar las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de otras actividades económicas. Muchas propuestas para la Macro Región apuntan a repotenciar el turismo convencional o tradicional; sin embargo, los ingresos que puede generar este tipo de turismo no se inyectan directamente a la economía de la población, debido a que estos ingresos tienen que transitar el largo camino de la burocracia para, finalmente, llegar a la población. Arequipa presenta un gran potencial para desarrollar el Turismo Rural Comunitario (TRC), debido a que posee fortalezas que hacen viable este tipo de turismo.

La ventaja de este tipo de turismo con respecto al turismo convencional o tradicional es que el TRC ofrece una experiencia única que permite al turista convivir muy de cerca con las bondades que le ofrecen la flora y fauna, permitiendo la inyección de ingresos al poblador final para satisfacer inicialmente sus necesidades básicas, para luego permitir un crecimiento sostenido producto de la inversión sobre la base de normas que deben ser apoyadas por las autoridades de la Macro Región o MINCETUR.

El sector agricultura cuenta con las condiciones necesarias para el desarrollo de la agricultura, a través del recurso hídrico, áreas disponibles para la siembra y a su vez se observa que existen oportunidades de mejora, específicamente en temas orientados a la calidad de semillas y el sistema de fiscalización. Es necesario establecer planes de acción enfocadas a reducir los niveles de criminalidad en la Macro Región dado que es un factor determinante para el inversionista nacional y extranjero con un impacto directo en el turismo.

Capítulo V: Intereses de la Macro Región Arequipa y Objetivos de Largo Plazo

Se procede de igual forma que con los intereses nacionales mencionados en el capítulo 3. Se establecen de esta manera los intereses de la Macro Región Arequipa, base para los OLP: su potencial, los principios cardinales de esta, la Matriz de Intereses de la Macro Región Arequipa (MIRA), donde se puede visualizar la interacción con la macro región a partir de los intereses comunes y opuestos, los OLP y las conclusiones. Cada OLP derivará en OCP, horizontes de tiempo más cortos que hagan posible alcanzar cada uno.

5.1 Intereses de la Macro Región Arequipa

La Macro Región Arequipa posee mucho potencial natural, geográfico y turístico, lo que le permite aspirar a ser una región con un gran desarrollo económico y social dentro de nuestro país. Por consiguiente, la macro región define sus intereses:

1. Desarrollar el turismo rural comunitario - TRC.
2. Desarrollar a los agricultores minifundistas.
3. Desarrollar la infraestructura portuaria y logística que conecte al mundo.
4. Fortalecer el sistema de seguridad ciudadana.

Es importante que la Macro Región Arequipa penetre en nuevos mercados y desarrolle aún más los actuales, lo que ayudará a garantizar un crecimiento en sus volúmenes de venta y, a su vez, generará una economía de escala, reduciendo significativamente sus costos de producción y alterando de forma positiva sus indicadores de rentabilidad.

Asimismo, deberá buscar formar alianzas estratégicas que le permitan acceder a la tecnología necesaria para la creación de nuevos productos con una investigación y desarrollo, responsable y cuidadosa de reducir los riesgos de contaminación actuales, y tan exigida por la demanda del mercado global.

5.2 Potencial de la Macro Región Arequipa

Estructura poblacional. Según INEI (2007) los datos demográficos que arrojan el Censo de poblacional en el año 2007 registraron para la Macro Región Arequipa una población total de 1'152,303 habitantes. Para el año 2015 se ha realizado una estimación, según el INEI, de 1'287,000 habitantes.

De este total, 638,480 son varones y 648,725 son mujeres. Además, la población de la Macro Región ha crecido en 134,902 en solo ocho años, porque en el último censo, realizado el año 2007, tenía 1'152,303 habitantes. De ellos, 567,339 eran del sexo masculino y 584,964 eran del sexo femenino. La población en edad de trabajo en la región, al 30 de junio de 2015, es de 994,045 personas, pero considerando desde los 14 a más de 80 años. Si nos concentramos en los ciudadanos de 14 a 64 años, la región tiene 642,762 personas. Es decir, hay más población en edad de trabajo que adultos mayores (Correo, 2015)

Geográfico. La Macro Región Arequipa se encuentra ubicada al suroeste del territorio peruano, con una extensión territorial de 63,345km², que en superficie representa el 4.9% del territorio peruano. Se localiza frente al océano Pacífico. Por su ubicación estratégica y geográfica, la Macro Región Arequipa influye socioeconómicamente en la región, y se vincula comercialmente con las regiones fronterizas de Brasil, Chile y Bolivia.

La Macro Región Arequipa tiene una variedad de pisos ecológicos, climas que permiten la actividad agrícola y una disponibilidad hídrica abundante. Cuenta con ocho ríos principales, tres de ellos con infraestructura de regulación para la actividad agrícola: el río Yauca, el río Camaná y el río Quilca. Debido a todas estas características, el 86% de la superficie agrícola de la región se encuentra bajo riego, mientras que en el resto del país la cifra es de solo 33%. En la región predomina la agricultura minifundista, es decir, la mayoría de los propietarios poseen tierra menores de 3 hectáreas.

Sin embargo, existen algunos aspectos que es preciso mejorar. Entre ellos se encuentra el uso de agua en las zonas de irrigaciones y la promoción en el uso de semillas certificadas como mecanismos para elevar los rendimientos e ingresos de los agricultores.

Material estratégico. La Macro Región Arequipa tiene un alto potencial de desarrollo sustentado en la riqueza de sus recursos naturales, dotación y calidad de los factores productivos en minería e industria láctea y diversificación de actividades económicas, como el turismo y la agricultura, a lo que se suma su ubicación estratégica e interconexión con el resto del país y países limítrofes, como Brasil y Bolivia, que requieren movilizar sus productos de una manera más eficiente que los mercados de los países del Asia (BCRP, 2016b).

Arequipa ofrece un conjunto de atractivos turísticos que satisfacen la demanda internacional, que comprende el turismo cultural, de aventura, vivencial y de ecoturismo. La reserva de Cañahuas (Reserva Nacional de Aguada Blanca) destaca por su belleza. El cañón del Colca, en Chivay, uno de los más profundos del mundo, es visitado por muchas personas para disfrutar de su belleza y sus parajes. El MINCETUR ha venido trabajando un corredor turístico que se ubica en la margen derecha del río Colca que incluye los pueblos de Tuti, Callalli, Coporaque y Sibayo, donde los viajeros verán cómo se crían alpacas y participarán en actividades agrícolas y textiles con la lana del camélido. Este tipo de turismo es la mejor manera de hacer que el viajero valore la comunidad que visita y se sienta como en casa.

En su gran mayoría, la PEA ocupada de Arequipa en 2015 se concentra en actividades de servicio (43.6%). El 15.5% labora en la actividad agrícola y ganadera y un 4.6% lo hace en minería. La rama manufacturera concentra el 10.3% de la PEA ocupada y en comercio labora el 17.8%.

La minería se constituyó en la principal actividad en la generación de valor agregado, al representar el 26% de la producción regional; la manufactura representó el 17%. Las

perspectivas de la minería en Arequipa son favorables en el corto y mediano plazo, y permitirán consolidar el crecimiento global de la actividad económica nacional y regional. La importancia de esta actividad se puede aproximar a partir de su participación en las exportaciones regionales (84% en el período 2011-2015), destacando el cobre y oro.

Sin perjuicio de ello, cabe destacar que, a diferencia de otras regiones, Arequipa cuenta con una estructura productiva diversificada que orienta sus productos al mercado interno y externo.

En el período 2007-2014, el sector agropecuario registró un crecimiento promedio anual de 2.7%. El sector es importante por su capacidad de generación de empleo; sin embargo, se viene observando una menor participación relativa en la estructura de empleo regional en favor de los sectores construcción y minería.

En cuanto a infraestructura, la costa arequipeña en Punta Bombón presenta a Corío, un lugar a las orillas del mar que presenta un calado superior a los 20 metros y permitiría ser la puerta de conexión marítima para el comercio internacional. Cuenta con un potencial desarrollo de extensión (17,000 has).

Desarrollo tecnológico. Uno de los principales determinantes del desarrollo de la tecnología de la Macro Región Arequipa son los centros de estudios superiores. Existen seis universidades privadas y una universidad pública, las cuales poseen programas de fomento e investigación relacionados con carreras que pueden ser aplicadas en la Macro Región Arequipa.

La región muestra una mayor penetración de otras tecnologías de información en los hogares, principalmente de computadores personales e internet, así como aparatos de televisión y radio. En este sentido, el proyecto Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, que tiene como objetivo el tendido de 13,500 km de fibra óptica en todo el país con una inversión cercana a los S/.1,000 millones y que permitirá que las capitales de provincia tengan acceso a

internet de alta velocidad, consolidará la posición relativa de Arequipa en materia de comunicaciones y tecnologías de la información.

En el año 2015, el CONCYTECy el gobierno regional de Arequipa firmaron un convenio para mejorar la competitividad a través del desarrollo del Ctel. Cabe precisar que la macro región sur es considerada como una zona con un alto número de empresas vinculadas con la informática y con actividades tecnológicas. Es por esta razón que delegaciones del CONCYTEC y de Corea visitaron la región Arequipa para reunirse con diversos actores en el marco de la implementación de un Corredor Tecnológico en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Entre los participantes de este encuentro estuvieron el GORA, la Cámara de Comercio y Pymes de Arequipa, así como las universidades San Agustín, San Pablo y Santa María, entre otros. Un corredor tecnológico es un espacio geográfico donde se reúne un conjunto de actores relacionados con la industria de alta tecnología. Este grupo está conformado por diversas regiones o localidades con capacidades para desarrollar una industria tecnológica o *clusters* tecnológicos (concentración de empresas, proveedores e instituciones en ámbitos que compiten y cooperan).

Experiencia pasada. El actual territorio de la Macro Región Arequipa fue ocupado por culturas incas y preíncas. En la conquista española, Arequipa se consolidó como una de las ciudades más importantes del virreinato, destacándose por su comercio. En la independencia, la macro región tuvo un papel muy importante, entregando a la causa libertaria recursos de suma importancia. Establecida la república, sigue teniendo protagonismo en el quehacer nacional, tanto en la parte social como económica.

Forma de gobierno. La macro región es administrada por el gobierno regional de Arequipa, cuyas autoridades son elegidas por voto popular cada cuatro años. La actual gobernadora regional es la señorita Yamila Osorio. Según Alcázar (2015), en la macro región

se tiene la motivación y buenas intenciones en lo que a ejecución de proyectos se refiere. A la fecha, el gobierno regional ha logrado iniciar las obras del tan esperado proyecto Majes-Siguas II y ha resuelto en el camino muchos problemas. Ha conseguido recursos adicionales del gobierno central para ejecutar proyectos en educación y salud, y está promoviendo asociaciones público-privadas para ejecutar proyectos de infraestructura, educación, salud, energía, logística, etc. Entre lo negativo destacaría una ejecución de únicamente 35%, a la quincena de septiembre, de la partida adquisición de activos no financieros, y no haber encontrado la forma de sacar adelante el proyecto minero Tía María (Alcázar, 2015).

Las Fuerzas Armadas. La Macro Región Arequipa es considerada una zona estratégica para las Fuerzas Armadas peruanas en una remota posibilidad de conflicto armado con el país de Chile, básicamente por su cercanía a la frontera y porque tiene conexión vía aérea, marítima y terrestre, lo que en caso de un conflicto nos da ventajas para una adecuada reacción.

5.3 Principios Cardinales de la Macro Región Arequipa

Los cuatro principios cardinales ayudan a reconocer las oportunidades y amenazas para un país y su entorno. En ese caso, también es aplicable para las regiones.

Influencia de terceras partes. En cuanto a la influencia de las terceras partes, la Macro Región Arequipa está permanentemente influenciada por las decisiones políticas y empresariales, positivas y negativas, de regiones fronterizas como Ica, Puno, Cusco y Moquegua, con las cuales, de forma directa e indirecta, comparten intereses comunes, carreteras, comercio y demás.

Lazos pasados y presentes. Hay problemas con la identidad nacional debido al mestizaje. El arequipeño se ha ganado el apelativo de characato, porque algo tiene de campesino, y la influencia rural sobre la ciudad fue muy marcada hasta bien marcado el siglo XIX, lo que marcó su habla popular de origen "lenko".

Contrabalance de intereses. Arequipa es la región con mayor dimensión costera. Esta ventaja competitiva le permite dimensionar sus intereses a medida que el comercio y la pesca se incrementen en el país.

Conservación de los enemigos. La Macro Región Arequipa tiene competidores. En el caso del cobre, compite con la zona norte de Chile, donde se ubican las principales minas cupríferas de Sudamérica; en el caso de la agricultura, compite con la región Ica; en el caso de turismo, compite con Cusco; en textilería, compite con Puno.

5.4 Matriz de Intereses de la Macro Región Arequipa

Para identificar las regiones con intereses comunes u opuestos a los de esta Macro Región Arequipa, se ha elaborado una matriz de intereses que muestra la intensidad de cada uno:

Tabla 22.

Matriz de Intereses de Arequipa

Intereses	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Desarrollar el turismo rural comunitario (TRC)	PROMPERU**	Cajamarca * Cusco *	
Desarrollar a los agricultores minifundistas	Estado**	Cusco * Ayacucho*	Ica*
Desarrollar infraestructura portuaria y logística que conecte al mundo	Estado** Callao * Moquegua*	MEF** PROMPERU**	*Cusco
Fortalecer el sistema de seguridad ciudadana	Estado**	PROMPERU** MEF **	Lima **

Nota: *Intereses opuestos, **Intereses comunes

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Dadas las características de la Macro Región Arequipa, los objetivos a largo plazo se han definido a un horizonte de 10 años. Los objetivos establecidos son los siguientes:

Objetivo de Largo Plazo (OLP1). En el 2027, los ingresos por actividad comercial portuaria serán de US\$ 224 millones (US\$ 63 millones al 2015).

En el año 2015, la macro region generó un movimiento comercial superior a los US\$ 63 millones según la Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) y se espera un crecimiento del 6% a partir del año 2017, sin embargo bajo las estrategias que se plantea se espera lograr un crecimiento de 12% por un período continuo de 10 años. Bajo las restricciones expuestas se espera lograr por concepto de turismo ingresos aproximado de divisas de USD 224 millones.

Objetivo de Largo Plazo (OLP2). En el 2027, se exportará US\$ 585 millones en el sector agropecuario (US\$ 102 millones en el 2015)

Se proyecta que las exportaciones agropecuarias crezcan a 360 millones de dólares en un año de acuerdo a lo indicado por la autoridad autónoma de majes debido al proyecto majes siguas II. Se ha considerado un aumento de la productividad de los cultivos de un 20 % como promedio por el uso de semillas certificadas de acuerdo a un informe de la FAO de Agricultura familiar en america latina y el caribe, esto representa un incremento de 72 millones de dólares. Se proyecta la construcción de centros de acopio de productos agropecuarios que tengan la finalidad de dar valor agregado (Lavado, empaque, refrigeración y almacenamiento), esto representa un incremento aprox. de 51 millones de dólares. Por tanto el incremento total al 2027 incluyendo la situación actual será de 585 millones de dólares.

Objetivo de Largo Plazo (OLP3). En el 2027, los ingresos del sector turismo serán de US\$ 587 millones (US\$ 145 millones al 2013).

En el año 2013, la macro región generó un movimiento comercial superior a los US\$ 145 millones según la Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Arequipa (AVIT) y se espera un crecimiento del 7% a partir del año 2017, sin embargo bajo las estrategias que se plantea se espera lograr un crecimiento de 15% anual por un período continuo de 10 años. Bajo las restricciones expuestas se espera lograr por concepto de turismo ingresos aproximado de divisas de USD 587 millones.

Objetivo de Largo Plazo (OLP4). En el 2027, la población económicamente activa (PEA) será 834,000 (666,000 empleadas al 2015).

Se estima que el empleo producto de la implementación del proyecto majes siguas este alrededor de 50,000 puestos de trabajo adicionales de acuerdo a lo indicado por la autoridad autónoma de majes. En relación al puerto Corio y de acuerdo a lo indicado por el centro latinoamericano para el desarrollo rural (RIMISP) se generarán 5,000 puestos de trabajo. En el sector turismo, la intervención del proyecto para impulsar el turismo rural comunitario (TRC) producirá 60,000 puestos de trabajo en 10 años, se considerará una tasa de crecimiento inicial del 12 % en los dos primeros años y luego de la implementación de las estrategias una tasa de crecimiento del 20 %. (El empleo actual en TRC al 2016 es de 21,428 puestos).

Objetivo de Largo Plazo (OLP5). En el 2027, el índice de criminalidad se reducirá a 3 delitos por cada 1,000 habitantes (9.4 en el 2015).

Actualmente la Macro Región Arequipa, ocupa la posición 22 de 24 departamentos en el tema seguridad, a través del indicador Índice de denuncia de delitos ó Índice de criminalidad per capita, se propone una reducción del 68% al 2027, con el objetivo de estar entre las 4 primeras ciudades mas seguras del Perú, junto con Huancavelica,

Pasco y Puno. El lograr este objetivo forma parte de uno de los requisitos para cumplir con la visión propuesta.

Objetivo de Largo Plazo (OLP6). En el 2027, el 95% de la población se encontrará afiliado a un sistema de salud (60.9% en el 2015)

Actualmente la Macro Región Arequipa, ocupa la posición 23 de 24 departamentos en el tema de acceso a cualquier forma de salud, antes de Tacna y después de Madre de Dios. Las ciudades de Huancavelica, Apurímac y Ayacucho se encuentran dentro de las 3 primeras ciudades con 94.5%, 91% y 88% de población con acceso a algún sistema de salud. Nuestra propuesta es situar al 2027 a la Macro Región de Arequipa, en la primera posición, a través de la construcción, remodelación de establecimientos de salud y la distribución equitativa de personal médico; de esa manera seguir en el camino de la visión propuesta.

5.6 Conclusiones

La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann (1989) nos permite evaluar a la Macro Región Arequipa y definir sus intereses regionales, los cuales son de bienestar económico, que está reflejado en el crecimiento de la agricultura y manufactura siendo notable en los últimos años.

La visión y la misión de la Macro Región Arequipa, así como los intereses y puntos cardinales, permitirán lograr un entendimiento más profundo de las acciones estratégicas que deben ser consideradas en el análisis. Con relación a los intereses de la Macro Región, si bien pueden alcanzarse, el plazo a ser obtenido dependerá del nivel requerido.

Respecto de los OLP, el primer objetivo busca generar ingresos por la actividad portuaria, debido al planteamiento de la construcción del megapuerto de Corío, aprovechando las bondades técnicas para operar embarcaciones de más de 140 TM.

El segundo objetivo busca generar ingresos por la actividad agroexportadora a través de la aplicación de semillas certificadas con el objetivo de incrementar productividad agrícola, trayendo mayores beneficios al agricultor minifundista.

El tercer objetivo busca generar ingresos por la actividad turística, especialmente por el desarrollo del turismo rural comunitario. Esta actividad deberá contar con inversión privada para explotar su desarrollo. Una de las ventajas de este tipo de turismo es que el ingreso producto de los servicios llega de manera directa a los propietarios.

El cuarto objetivo busca incrementar la población económicamente activa, a través del desarrollo de ejes productivos como el turismo, la infraestructura portuaria, la agroexportación y la reducción de la informalidad en los diferentes sectores económicos.

El quinto objetivo busca generar un clima seguro para generar confianza al inversionista. Este punto es crucial debido que permitirá al país proyectar a un país con reglas de juegos claras que respeta los contratos firmados respaldados en las distintas instituciones del estado, en este contexto se permite dar estabilidad, seguridad a los inversionistas para recuperar las inversiones creando un ambiente en que todos los actores ganan.

El sexto objetivo busca mejorar la calidad de vida de las personas a través del acceso a un sistema de salud eficiente, especialmente en las zonas rurales. El desarrollo de la macro region permitirá que colocarse dentro de las mejores ciudades del mundo generando un empoderamiento de las empresas locales elevando los estándares de calidad, seguridad y medio ambiente. Actualmente viene siendo perjudicada por altos índices de criminalidad y falta de principios que afectan a los sectores económicos por lo cual dentro de nuestros objetivos de largo plazo se presentan un sistema integrado de seguridad que mitiguen riesgos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Las diversas matrices y herramientas se construyen en el presente capítulo, generando estrategias más concretas y divididas entre principales y secundarias. Estas serán necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo. Además, tendremos diversas propuestas de ideas que puedan generar una ventaja competitiva en la macro región; lo importante será contar con los aspectos necesarios para un próspero funcionamiento que permita adecuarse al entorno y a los cambios en los que se encuentra situada (Pascale, 1997).

Con estas estrategias principales se construye la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). De esta se deriva el grupo de estrategias retenidas que no sean aceptadas (el primer grupo de contingencia). Con las estrategias retenidas se construye también la Matriz de Rumelt (MR). Las que no cumplan con los requisitos forman parte del segundo grupo de contingencia.

Finalmente, con las estrategias restantes, se construirá la Matriz de Ética (ME), a través de la cual se deben pasar los 12 criterios que esta exige, separando el tercer grupo de contingencia. En resumen, de estas tres matrices se identifican las estrategias retenidas o primarias (retenidas por alguna matriz filtro) y de contingencia o secundarias.

Adicionalmente, mediante la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, las estrategias primarias se comparan con los OLP para identificar con qué estrategia se alcanza cada uno. Por último, se construye la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores. Con esta se estudian las posibles reacciones que los diversos competidores y aliados podrían tener ante cada estrategia que la Macro Región Arequipa decida implementar. Tras todo este proceso, se identifican las estrategias netas a seleccionar que se deberá seguir en primera instancia para conseguir los OLP, y en última instancia, alcanzar la visión planteada. De requerirse más estrategias para lograr el fin último, se podrán tomar aquellas que fueron descartadas mediante el filtro de matrices, considerando las estrategias de

contingencia según su grado. Estas, sin embargo, deberán ser replanteadas o ajustadas para que puedan cumplir con los requisitos señalados por las matrices para poder ser tomadas en consideración.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En el proceso estratégico se utiliza la Matriz FODA, haciendo un análisis de los factores críticos con los que cuenta la región y dada su importancia, ya que fue creada como herramienta de análisis situacional por Wehrich para alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión (D'Alessio, 2008). Observando las particularidades, se toma información haciendo un desarrollo y análisis de nuestro entorno. La competencia y el entorno son insumos provenientes de las matrices EFE, que se muestran en el capítulo III y la matriz EFI, que se muestran en el capítulo IV.

En los cuatro cuadrantes de la matriz se tendrá un resultado de las estrategias: con el cruce de las fortalezas y oportunidades (FO) se podrán explotar las fortalezas para aprovecharlas oportunidades y, en consecuencia, elaborar estrategias apropiadas para la situación. En el cruce de debilidades y oportunidades (DO, estrategias tipo buscar), se buscará aquello donde necesitamos mejorar, planteando estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades. El cruce de fortalezas y amenazas (FA, estrategias tipo confrontar) permitirá desarrollar estrategias que permitan mitigar las amenazas, y del cruce de las debilidades y amenazas (DA) mejoran las debilidades y evitan las amenazas (D'Alessio, 2015).

La matriz FODA es el marco conceptual para un análisis estructurado, ya que nos facilita la relación que podamos evaluar entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. En la Tabla 23 se muestra la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas desarrollada para la Macro Región Arequipa.

Tabla 23.
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

	<i>Fortalezas</i>		<i>Debilidades</i>		
	1	El sector minero mantiene una buena competitividad en costos.	1	Alto índice de criminalidad impactando a las inversiones y poniendo en riesgo a las personas	
	2	Ubicación geográfica estratégica.	2	Poco conocimiento y fiscalización en el uso de semillas certificadas para la Agricultura.	
	3	Posee un gran atractivo para el turismo internacional (rural y urbano)	3	Baja categorización de restaurantes y hoteles además de no contar con una estrategia de comunicación y promoción gastronómica.	
	4	Regulación normativa que facilita la recuperación de la inversión mediante concesiones de largo plazo	4	Deficiente infraestructura y servicios básicos.	
	5	Posee una gran cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)	5	Inclinación hacia una agricultura minifundista.	
	6	Acceso a la educación superior calificada que facilita la ejecución de proyectos.	6	Inestabilidad social generada por la actividad minería.	
	7	Posee buen potencial hídrico para el desarrollo agrícola y generación de energía	7	Falta de control y creciente informalidad de empresas de los principales sectores.	
	8	Alto potencial productivo en cultivos de uva, quinua y alcachofa.			
	9	Posee suelos propicios para la agricultura.			
<i>Oportunidades</i>	<i>FO: Explotar</i>		<i>DO: Buscar</i>		
1	Apertura a mercados externos gracias a la firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales ya negociados.	FO1	Construir y desarrollar un mega puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático. (F2, F4, F7, O1, O4, O5, O9).	DO1	Desarrollar las competencias técnicas de los agricultores sobre uso y calidad de semillas certificadas. (D2, O1,O5,O8)
2	Nuevas tecnologías e innovaciones que permiten el desarrollo de diferentes operaciones productivas.	FO2	Invertir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de forma competitiva y sostenible. (F3, F7, O3, O4, O6).	DO2	Elaborar registros de restaurantes y hoteles categorizados para una fácil conexión del turista con la oferta disponible. (D3, O3,O4)
3	Interés del turista extranjero en actividades de tipo cultural, histórico, vivencial y de aventura.	FO3	Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro -empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC. (F2, F3, O3, O4).	DO3	Incorporar a los pequeños agricultores en cooperativas o cadenas de producción y comercialización de grandes empresas firmando contrato con fijación de precio y variación de acuerdo al mercado. (D5,O1,O2,O5,O8)
4	Interés de los inversionistas por la abundancia de recursos naturales y sus bajos costos.	FO4	Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que permitan posicionar los productos como de alta calidad. (F7, F8, O1, O2, O5, O8).	DO4	Crear un fondo de proyectos de mejoramiento de formalización empresarial que incluya el empadronamiento, capacitación y supervisión de empresas informales. (D7,O1,O4,O6,O8)
5	Alta y mediana demanda de recursos agroindustriales	FO5	Implementar un "Plan de uso de semillas certificadas " y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación. (F7, F8, F9, O1, O2, O6).	DO5	Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos. (D4,O3,O4)
6	Estabilidad política y macroeconómica del país.				
7	Apoyo de organismos internacionales para el desarrollo de proyectos.				
8	Nichos externos de alto poder adquisitivo que valoran los productos peruanos.				
9	Tendencia mundial en desarrollo de puertos para embarcaciones Post-Panamax.				
<i>Amenazas</i>	<i>FA: Confrontar</i>		<i>DA: Evitar</i>		
1	Conflictos sociales medioambientales/Oposición de las comunidades a nuevos proyectos.	FA1	Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos. (F1, F2, F4, F5, F6, F8, A6)	DA1	Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana. (D1, A4)
2	Altas barreras de ingreso a los principales mercados internacionales por estándares de calidad requeridos.	FA2	Incrementar la venta de productos agro exportación elevando la productividad de la tierra , generando el uso de las tierras agrícolas actualmente no trabajadas. (F4, F5, F7, F8,F9, A2)	DA2	Implementar alianzas estratégicas entre las empresas y las universidades para generar investigación y desarrollo que facilite la cadena de exportación agrícola. (D2, D5, D7,A2,)
3	Cambios climáticos y poca preparación en infraestructuras.	FA3	Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación. (F4, F5, F7,F8,F9, A2)	DA3	Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento. (D3, D4,A2, A4)
4	Alto nivel de inseguridad en países de Latinoamérica.	FA4	Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario. (F2, F3, F4, F5, A5)	DA4	Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos. (D7,A2,A6)
5	Desaceleración económica del crecimiento de potencias mundiales.	FA5	Construir invernaderos con sistemas de información para el control de cultivos aprovechando el clima y preservando la calidad.(F7, F8,F9, A2, A3)	DA5	Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades. (D4,A1)
6	Puertos marítimos de la costa pacífica sudamericana con amplia experiencia y especialización.				

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

La Matriz PEYEA es la herramienta que indicará la posición estratégica más apropiada de una organización y la evaluación de la acción una vez definidas su posición interna y externa. Indicará cual es la postura actual de la macro región y se combinan los factores de la provincia, estos factores son de cuatro tipos: conservadora, agresiva, defensiva y competitiva.

En el caso de la Macro Región Arequipa, cuenta con dos ejes que combinan factores relativos al sector en el que se desarrolla (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes concernientes a la macro región (el mejor reflejo es la evaluación financiera y la ventaja competitiva, aumentando eficiencias).

Además, mostrará si se pueden desarrollar las posturas estratégicas básicas: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, que serán traducidas en estrategias genéricas competitivas para el negocio, como liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o defensa (D'Alessio, 2015).

Analizaremos los factores críticos que definirán las variables internas, tales como Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), y las variables externas: Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI).

Analizamos la Fortaleza Financiera considerando sus ingresos. Entre los principales factores analizados están el nivel de apalancamiento y el de liquidez del gobierno regional y la municipalidad. Estos son bajos debido a un alto nivel de morosidad en la recaudación de los pagos de arbitrios y predios; el ratio capital con respecto al capital disponible es alto.

Asimismo, la facilidad de salida a otros mercados no aplicaría, ya que al tratarse de una entidad pública de gestión no resulta posible como se puede observar en la Tabla 24 donde se muestran los factores determinantes de la fortaleza financiera para la Macro Región

Arequipa. Como se aprecia, producto de la evaluación de los factores descritos se obtiene un promedio de 3.33.

En lo que respecta a los factores determinantes de la Ventaja Competitiva de la Macro Región Arequipa, ocupa el cuarto puesto entre las regiones con lo cual tenemos una alta participación que aprovechar (Gobierno Regional de Arequipa, 2013).

Tabla 23.

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Valor
1. Retorno de la inversión		4
2. Apalancamiento		4
3. Liquidez		4
4. Capital requerido versus capital disponible		3
5. Flujo de caja		4
6. Facilidad de salida al mercado		3
7. Riesgo involucrado en el negocio		3
8. Rotación de inventarios		3
9. Economías de escala y de experiencia		2
Promedio	=	3.33

En cuanto a la calidad, es considerada como media alta generada por la infraestructura gastronómica que tiene una categoría media y una pequeña parte del lado residencial que se encuentra en el rango de media-alta categoría, ya que la mayor parte tiene edificaciones antiguas de nuestra época colonial. Las empresas de manufactura Laive y Gloria han implementado sus plantas de concentración y acopio de leche, por ser la región ganadera número uno del sur del Perú (ver Tabla 25).

En la Tabla 25 se muestran los factores determinantes de la ventaja competitiva para la Macro Región Arequipa. Se aprecia que, como producto de la evaluación de los factores descritos, se obtiene un promedio de -2.78.

En la variable *estabilidad del entorno* de la Macro Región Arequipa se consideran las condiciones del país, tales como el constante cambio tecnológico, adecuándose a la globalización de los mercados; los niveles de inflación, que han presentado bajas en los últimos años, y la demanda de productos en el país y el mundo, que si bien está en crecimiento, no presenta variaciones importantes.

Tabla 24.

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
1. Participación de mercado	4
2. Calidad de producto	3
3. Ciclo de vida del producto	4
4. Ciclo de reemplazo de producto	3
5. Lealtad del consumidor	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Conocimiento tecnológico	2
8. Integración vertical	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
	3.2
Promedio	-6 = -2.78

Existen algunas barreras para entrar al mercado para cierto tipo de productos. Hay una importante afluencia turística hacia el país. En cuanto a la tasa de desempleo del país, es relativamente baja. Hay cierta rivalidad entre las provincias de la Macro Región Arequipa, en especial en cuanto a la afluencia de público que reciben, la captación de inversiones y residentes; la seguridad ciudadana del país influye directamente en las demás provincias y esto se observa en el incremento de los índices de seguridad presentados en algunas provincias de la macro región (ver Tabla 26).

En la variable *fortaleza de la industria de las regiones*, analizaremos los factores que corresponden al potencial de crecimiento alto producto del aprovechamiento de sus fortalezas para lograr una mejora de la calidad de vida de sus residentes. La estabilidad financiera es

medianamente alta, pues el nivel de recaudación depende de la capacidad económica de los residentes y de la explotación de recursos naturales. El conocimiento tecnológico es mediano: hay ciertas regiones que usan medianamente los sistemas de información y otras no.

Tabla 25.

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Cambios tecnológicos	3
2. Tasa de inflación	6
3. Variabilidad de la demanda	6
4. Rango de precios de productos competitivos	5
5. Barreras de entrada al mercado	4
6. Rivalidad / presión competitiva	3
7. Elasticidad de los precios de la demanda	3
8. Presión de los productos sustitutos	4
	4.25
Promedio (6.00)	= (1.75)

No hay una gestión eficiente de recursos en la industria, lo que genera que siempre haya algunas carencias en las regiones. La productividad con respecto a la utilización de capacidades es generalmente baja, debido a que casi siempre existen posibilidades de inversión, y el poder de negociación de los proveedores tiende a ser alto, pues es brindado por entidades públicas y en su gran mayoría únicas, como los servicios básicos de alcantarillado, agua y luz, Policía Nacional del Perú y Ministerio de Salud, entre otros (ver Tabla 27).

En cuanto al puntaje para los ejes x e y, se parametrizan en estos rangos: $X = 3.78$ y -2.78 ; $Y = -1.75$ y 3.33 . En la Figura 6.2.4-2 de la Matriz PEYEA de la macro región se puede observar el vector direccional, el cual indica que la postura estratégica más apropiada es la agresiva.

Por lo mencionado, sería adecuado que la Macro Región Arequipa diversifique la obtención de sus recursos financieros, ya que le permitiría incrementar esfuerzos en generar

marketing para motivar al turismo, la capacitación y tecnología para la mejora de la calidad de sus productos y servicios, una reducción de costos estableciendo alianzas estratégicas con nuevos mercados y con empresas privadas que inviertan también en el sector turismo.

Tabla 26.

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Potencial de crecimiento	5
2. Potencial de utilidades	5
3. Estabilidad financiera	3
4. Conocimiento tecnológico	3
5. Utilización de recursos	4
6. Intensidad de capital	4
7. Facilidad de entrada al mercado	4
8. Productividad / utilización de la capacidad	3
9. Poder de negociación de los productores	3
Promedio =	3.78

A pesar de la fortaleza que tiene la Macro Región Arequipa en cuanto a la industria, hay una inestabilidad por la limitación de la fortaleza financiera, además de no contar actualmente con ventajas competitivas resaltantes que le permitan prosperar y estar en línea con los cambios de su entorno (ver Figura 17).

Tras el cruce de los cuadrantes estimados se procedió a identificar el punto donde se ubica el tipo de estrategia para la Macro Región Arequipa. Así se define que se debería tomar una postura agresiva.

Adicionalmente, dados los niveles de cada cuadrante estimados, se recomendaría que estas estuvieran enfocadas en la diversidad de productos o servicios, integración vertical y liderazgo en costos. En cuanto a la postura competitiva de la Macro Región Arequipa, pueden mencionarse los siguientes propósitos:

- Trabajar bajo el esquema de promocionar a la Macro Región Arequipa como un destino turístico con diversidad cultural y gastronómica.

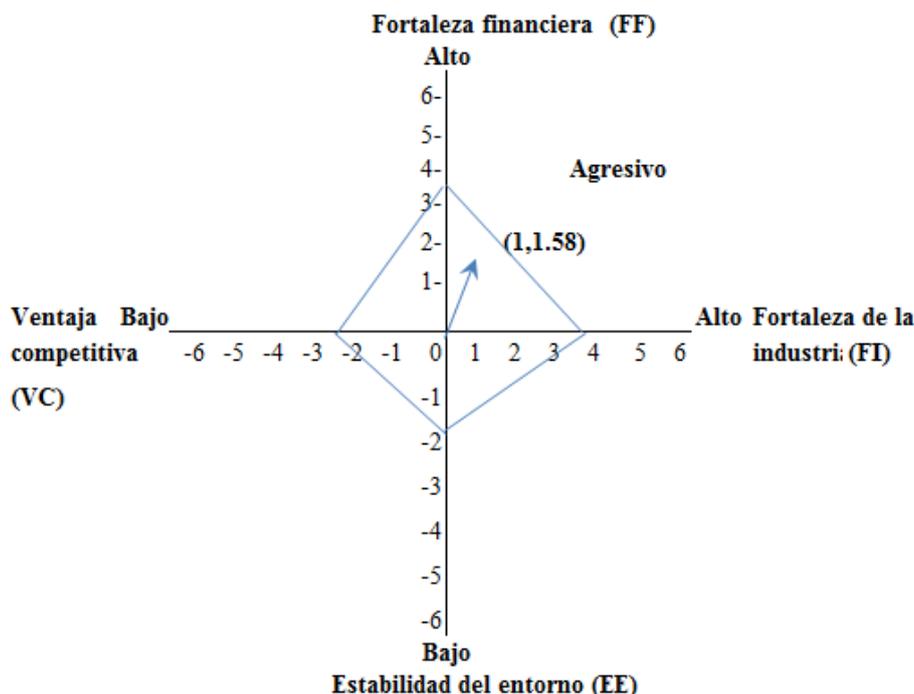


Figura 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.

- Promover el desarrollo de proyectos de inversión en infraestructura para generar un mejor servicio.
- Generar recursos a través de acuerdos financieros extranjeros que permitan la construcción e implementación de industrias.
- Fomentar y promover la educación técnica de los jóvenes ubicados en las zonas rurales ofreciendo facilidades de pago, como becas y diversidad de carreras.
- Agilizar los planes de combate a la delincuencia trabajando conjuntamente con la división territorial de la PNP de cada provincia.
- Establecer una red de control en los negocios de alta concentración.
- Fomentar los lazos con la entidad tributaria SUNAT para mejorar el control de fiscalización los locales públicos.
- Establecer mejorar que permitan agilizar los tiempos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.

- Promover la creación de alianzas con empresas que incentiven los proyectos de construcción de hospedajes.
- Planear mejoras en la inversión en infraestructura y transporte.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) "tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo" (p. 288).

La evaluación de la posición competitiva de la región podrá ser analizada con esta matriz, ya que destaca la formulación de estrategias en organizaciones multidivisionales o multiproductos y servicios, con la finalidad de hacer un análisis de la inversión necesaria para establecer el grado de participación de los mercados según el entorno y circunstancias en las que se encuentren (D'Alessio, 2015).

El propósito de realizar la matriz BCG es identificar el estado de los productos que se ofertan con respecto a la participación relativa de mercado generando ingresos para la compañía.

Hay características diferenciadoras en la matriz y sus distintos cuadrantes. Bajo el cuadrante del signo de interrogación, se establecen las unidades con baja participación de mercado y compitiendo en industrias del mercado, y principalmente las de alto crecimiento, cuyas necesidades de efectivo son altas, con baja generación de caja, lo que permite a la organización decidir estrategias intensivas para fortalecerse o desinvertir.

En lo que respecta al área de los principales negocios, presentan alta participación en el mercado y una tasa de crecimiento alta en cuanto a la industria o sector. Estos aspectos pueden presentar las mejores oportunidades a largo plazo y permitir un crecimiento y estabilidad.

Si la inversión se evalúa para un sector, esto tiende a diversificar y mantener la posición dominante, permitiendo la aplicación estratégica de integraciones intensivas y aventuras conjuntas empresariales.

Un sector que presenta una alta participación de mercado en la Región Arequipa es el lácteo. Las vacas lecheras presentan una alta participación en el mercado; sin embargo, compiten con las industrias de bajo crecimiento, generando un exceso de liquidez para sus necesidades.

En este cuadrante, el exceso de liquidez servirá para establecer una posición sólida en el mayor tiempo posible. También permite aplicar algunas estrategias para la diversificación y desarrollo del producto o servicio. Si una industria se ve debilitada en este proceso, es posible entonces aplicar una estrategia de reducción.

En lo que respecta al negocio *perro*, hay baja participación mercado: se compite con los mercados de lento o poco crecimiento, además con posiciones débiles internas y externas que podrían llevar al sector a una total liquidación o reducción. En la Figura 19 se observa que la Macro Región Arequipa se encuentra en el cuadrante II, denominado *estrella*.



Figura 19. Matriz Boston ConsultingGroup.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

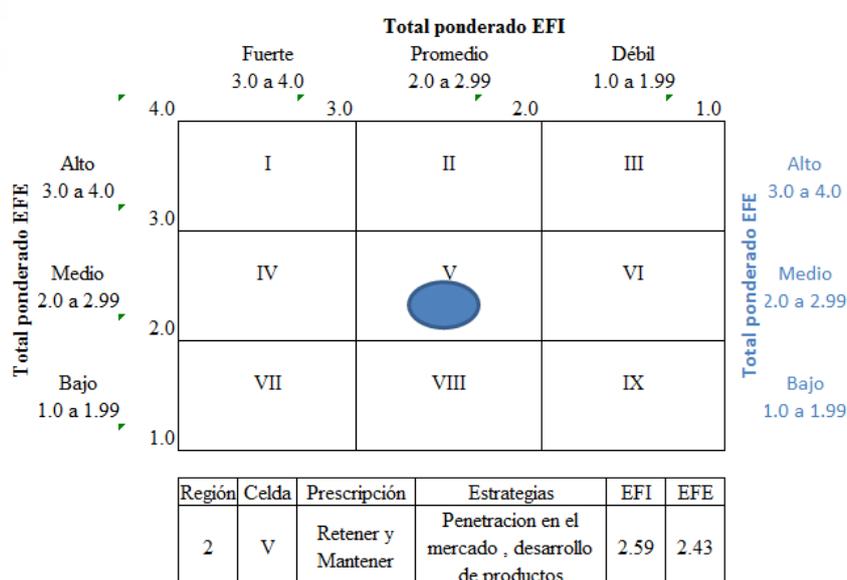
La Matriz IE, atribuida a McKinsey&Company y a General Electric, citados enD'Alessio (2015), corresponde a una matriz de portafolio donde se ubica a la organización en una de las celdas a través de dos dimensiones que provienen de los puntajes resultantes de las Matrices EFE y EFI. Luego, se plasman estos valores en la matriz, y finalmente se identifican las estrategias a seguir. En el caso de la Macro Región Arequipa, el 2.43 de la Matriz EFE y el 2.59 de la Matriz EFI se sitúan en el cuadrante V, de la matriz IE como muestra en la Tabla 28.

La recomendación que obtenemos es retener y mantener, y las estrategias asociadas son de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Es relevante destacar que una buena práctica para formular estrategias es desarrollar ambas matrices, tanto la MBCG como la MIE, sea para el presente o el futuro. También lo es desarrollar las matrices BCG e IE de los principales competidores, haciendo comparaciones con el propio portafolio. Estas buenas prácticas ayudaran a ser previsores de decisiones estrategias futuras sobre el portafolio.

Tabla 27.

Matriz Interna - Externa (MIE)



6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la matriz MGE se evalúan dos importantes aspectos de la Macro Región Arequipa: uno de ellos es la velocidad con la que crece el mercado y otra la posición competitiva en la que se encuentra ubicada la Macro Región Arequipa respecto de otras regiones competitivas de su conglomerado.

El deficiente sistema de información por la ausencia de tecnología y poco nivel de comunicación que se presenta en la gestión regional lleva a que la región tenga una baja captación de inversión, tanto en el mercado nacional como en el extranjero, y en consecuencia no apoya en la elaboración de proyectos importantes.

Sin embargo, en lo que respecta a los centros de entretenimiento, se presenta un nivel alto, ya que es una región que tiene diversidad de lugares turísticos con antigüedad y renombre nacional e internacional. Tiene, además, cierta presencia en cuanto al negocio hotelero; sin embargo, en cuanto a carreteras y seguridad ciudadana, aún es débil, pese a contar con una ubicación estratégica importante y con regiones naturales de sierra que podrían motivar el turismo fomentando las zonas de agricultura. Realizando las estrategias correspondientes, se podría considerar un rápido crecimiento y recuperación de la parte no explotada en función de la nueva inversión.

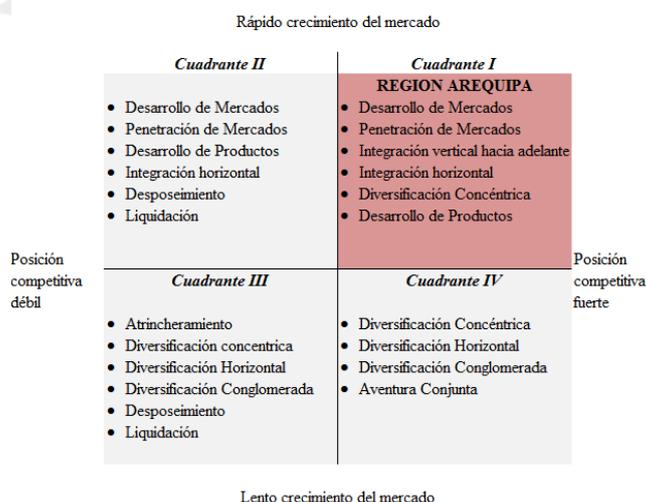


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia.

Tabla 28.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)							
Estrategias Alternativa	Estrategias Especificas	FODA	PEYEA	Matriz BCG	IE	GE	Total
Integración horizontal	Construir y desarrollar un mego puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático. (F2, F4, F7, O1, O4, O5, O9).	X		X		X	3
Desarrollo de Mercados	Invertrir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de forma competitiva y sostenible. (F3, F7, O3, O4, O6).	X		X		X	3
Desarrollo de Mercados	Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro - empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC. (F2, F3, O3, O4).	X		X		X	3
Desarrollo de Productos	Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que me permitan posicionar los productos como de alta calidad. (F7, F8, O1, O2, O5, O8).	X		X	X	X	4
Diversificación Concéntrica	Implementar un "Plan de uso de semillas certificadas " y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación. (F7, F8, F9, O1, O2, O6).	X	X			X	3
Integración horizontal	Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos. (F1, F2, F4, F5, F6, F8, A6)	X		X		X	3
Penetración de Mercados	Incrementar la venta de productos agro exportación elevando la productividad de la tierra, generando el uso de las tierras agrícolas actualmente no trabajadas. (F4, F5, F7, F8,F9, A2)	X		X	X	X	4
Diversificación Concéntrica	Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación. (F4, F5, F7,F8,F9, A2)	X	X			X	3
Desarrollo de Mercados	Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario. (F2, F3, F4, F5, A5)	X		X		X	3
Desarrollo de Productos	Construir invernaderos con sistemas de información para el control de cultivos aprovechando el clima y preservando la calidad.(F7, F8,F9, A2, A3)	X				X	2
Desarrollo de Productos	Desarrollar las competencias técnicas de los agricultores sobre uso y calidad de semillas certificadas. (D2, O1,O5,O8)	X		X	X	X	4
Integración vertical hacia adelante	Elaborar registros de restaurantes y hoteles categorizados para una fácil conexión del turista con la oferta disponible. (D3, O3,O4)	X	X	X			3
Integración vertical hacia adelante	Incorporar a los pequeños agricultores en cooperativas o cadenas de producción y comercialización de grandes empresas firmando contrato con fijación de precio y variación de acuerdo al mercado. (D5,O1,O2,O5,O8)	X	X	X			3
Aventura Conjunta	Crear un fondo de proyectos de mejoramiento de formalización empresarial que incluya el empadronamiento, capacitación y supervisión de empresas informales. (D7,O1,O4,O6,O8)	X		X			2
Integración vertical hacia atrás	Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos. (D4,O3,O4)	X	X	X		X	4
Aventura Conjunta	Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana. (D1, A4)	X		X		X	3
Aventura Conjunta	Implementar alianzas estratégicas entre las empresas y las universidades para generar investigación y desarrollo que facilite la cadena de exportación agrícola. (D2, D5, D7,A2,)	X		X			2
Integración horizontal	Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento. (D3, D4,A2, A4)	X		X		X	3
Integración vertical hacia atrás	Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos. (D7,A2,A6)	X	X	X		X	4
Integración vertical hacia atrás	Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades. (D4,A1)	X		X		X	3

Tabla 30

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA														
Factores clave de éxito																			
Oportunidades																			
1 Apertura a mercados externos gracias a la firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales ya negociados.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
2 Nuevas tecnologías e innovaciones que permiten el desarrollo de diferentes operaciones productivas.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21
3 Interés del turista extranjero en actividades de tipo cultural, histórico, vivencial y de aventura.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
4 Interés de los inversionistas por la abundancia de recursos naturales y sus bajos costos.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
5 Alta y mediana demanda de recursos agroindustriales	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
6 Estabilidad política y macroeconómica del país.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18
7 Apoyo de organismos internacionales para el desarrollo de proyectos.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
8 Nichos externos de alto poder adquisitivo que valoran los productos peruanos.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21
9 Tendencia mundial en desarrollo de puertos para embarcaciones Post-Panamax.	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Amenazas																			
1 Conflictos sociales medioambientales/Oposición de las comunidades a nuevos proyectos.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16
2 Altas barreras de ingreso a los principales mercados internacionales por estándares de calidad requeridos.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
3 Cambios climáticos y poca preparación en infraestructuras.	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
4 Alto nivel de inseguridad en países de Latinoamérica.	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
5 Desaceleración económica del crecimiento de potencias mundiales.	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28
6 Puertos marítimos de la costa pacífica sudamericana con amplia experiencia y especialización.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Fortalezas																			
1 El sector minero mantiene una buena competitividad en costos.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10
2 Ubicación geográfica estratégica.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
3 Posee un gran atractivo para el turismo internacional (rural y urbano)	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08		0.00	4	0.32
4 Regulación normativa que facilita la recuperación de la inversión mediante concesiones de largo plazo	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
5 Posee una gran cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6 Acceso a la educación superior calificada que facilita la ejecución de proyectos.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10
7 Posee buen potencial hídrico para el desarrollo agrícola y generación de energía	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
8 Alto potencial productivo en cultivos de uva, quinua y alcachofa.	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
9 Posee suelos propicios para la agricultura.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Debilidades																			
1 Alto índice de criminalidad impactando a las inversiones y poniendo en riesgo a las personas	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
2 Poco conocimiento y fiscalización en el uso de semillas certificadas para la Agricultura.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07
3 Baja categorización de restaurantes y hoteles además de no contar con una estrategia de comunicación y promoción gastronómica.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
4 Deficiente infraestructura y servicios básicos.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
5 Inclinación hacia una agricultura minifundista.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06
6 Inestabilidad social generada por la actividad minera.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06
7 Falta de control y creciente informalidad de empresas de los principales sectores.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Total	2.00		5.05		5.49		5.49		5.05		5.23		5.36		4.83		5.03		5.26

Nota: Puntaje de atraktividad:

1. Sin atractivo, 2. Algo atractivo, 3. Atractivo, 4. Muy atractivo

Tabla 30

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

	Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		Estrategia 14		Estrategia 15		Estrategia 16		Estrategia 17		
	Desarrollar las competencias técnicas de los agricultores sobre uso y calidad de semillas certificadas. (D2, O1,O5,O8)		Elaborar registros de restaurantes y hoteles categorizados para una fácil conexión del turista con la oferta disponible. (D3, O3,O4)		Incorporar a los pequeños agricultores en cooperativas o cadenas de producción y comercialización de grandes empresas firmando contrato con fijación de precio y variación de acuerdo al mercado. (D5,O1,O2,O5,O8)		Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos. (D4,O3,O4)		Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana. (D1, A4)		Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento. (D3, D4,A2, A4)		Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos. (D7,A2,A6)		Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades. (D4,A1)		
Factores clave de éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																	
1 Apertura a mercados externos gracias a la firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales ya negociados.	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
2 Nuevas tecnologías e innovaciones que permiten el desarrollo de diferentes operaciones productivas.	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
3 Interés del turista extranjero en actividades de tipo cultural, histórico, vivencial y de aventura.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
4 Interés de los inversionistas por la abundancia de recursos naturales y sus bajos costos.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
5 Alta y mediana demanda de recursos agroindustriales	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
6 Estabilidad política y macroeconómica del país.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
7 Apoyo de organismos internacionales para el desarrollo de proyectos.	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8 Nichos externos de alto poder adquisitivo que valoran los productos peruanos.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
9 Tendencia mundial en desarrollo de puertos para embarcaciones Post-Panamax.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Amenazas																	
1 Conflictos sociales medioambientales/Oposición de las comunidades a nuevos proyectos.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32
2 Altas barreras de ingreso a los principales mercados internacionales por estándares de calidad requeridos.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21
3 Cambios climáticos y poca preparación en infraestructuras.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
4 Alto nivel de inseguridad en países de Latinoamérica.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
5 Desaceleración económica del crecimiento de potencias mundiales.	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
6 Puertos marítimos de la costa pacífica sudamericana con amplia experiencia y especialización.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05
Fortalezas																	
1 El sector minero mantiene una buena competitividad en costos.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2 Ubicación geográfica estratégica.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3 Posee un gran atractivo para el turismo internacional (rural y urbano)	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4 Regulación normativa que facilita la recuperación de la inversión mediante concesiones de largo plazo	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
5 Posee una gran cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20
6 Acceso a la educación superior calificada que facilita la ejecución de proyectos.	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20
7 Posee buen potencial hídrico para el desarrollo agrícola y generación de energía	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07
8 Alto potencial productivo en cultivos de uva, quinua y alcachofa.	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
9 Posee suelos propicios para la agricultura.	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Debilidades																	
1 Alto índice de criminalidad impactando a las inversiones y poniendo en riesgo a las personas	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20
2 Poco conocimiento y fiscalización en el uso de semillas certificadas para la Agricultura.	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
3 Baja categorización de restaurantes y hoteles además de no contar con una estrategia de comunicación y promoción gastronómica.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08
4 Deficiente infraestructura y servicios básicos.	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
5 Inclinación hacia una agricultura minifundista.	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
6 Inestabilidad social generada por la actividad minera.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24
7 Falta de control y creciente informalidad de empresas de los principales sectores.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total	2.00		3.79		3.84		4.39		5.09		5.20		5.38		5.20		5.05

Nota. Puntaje de atractividad:

1. Sin atractivo, 2. Algo atractivo, 3. Atractivo, 4. Muy atractivo

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Una vez elaborada las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE se procede a listar las estrategias específicas externas asociadas a su estrategia alternativa y se observa el número de repeticiones de cada estrategia en cada una de las matrices mencionadas anteriormente.

Las estrategias externas específicas que se repitan tres o más veces serán consideradas estrategias retenidas y las que obtengan un menor valor serán de contingencia. De acuerdo a lo mencionado por D'Alessio (2015) las estrategias retenidas no deben ser las externas alternativas sino deben ser específicamente las específicas. Según los resultados observados de la Tabla 29, de las 20 estrategias originales se estarían filtrando tres retenidas dejando 17 Estrategias externas específicas para continuar con el análisis.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz determina que estrategias alternativas retenidas después de haber pasado la matriz MDE son presentadas como relevantes para implementar en la macro región.

El criterio para determinar cuales serán retenidas se basan en calcular el "Puntaje de atraktividad" de cada estrategia basándose en su grado de efecto sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mencionadas.

El valor promedio para aceptar una estrategia es mayor o igual a cinco, las estrategias que obtengan un valor menor serán consideradas como un segundo grupo de estrategias de contingencia. El resultado observado en la Tabla 30 muestra que están quedando 13 estrategias externas retenidas y cuatro como un segundo grupo de estrategias de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Por medio de la matriz de Rumelt se evalúan las estrategias retenidas de la matriz MCPE a través de cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. El propósito de este filtro es asegurar que no exista ninguna estrategia que afecte el desempeño de la macro región.

Tabla 29.

Matriz de Rumelt (MR)

Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)						
Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta	
FO1 Construir y desarrollar un mego puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
FO2 Invertir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de forma competitiva y sostenible.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
FO3 Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro-empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
FO4 Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que me permitan posicionar los productos como de alta calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
FO5 Implementar un "Plan de uso de semillas certificadas " y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
FA1 Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
FA3 Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
FA4 Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
DO5 Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
DA1 Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
DA3 Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
DA4 Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
DA5 Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	

Los resultados de la evaluación se muestran en la Tabla 31, todas las estrategias externas retenidas de la matriz MCPE cumplen con los parámetros de Rumelt, es decir presentan estrategias con políticas y objetivos mutuamente consistentes, así mismo las

estrategias se adaptan al entorno externo y generan ventaja competitiva frente a las demás actividades similares. Las estrategias externas establecidas no generan sobrecosto en los recursos disponibles de la macro región ya que promueva la participación de la inversión privada bajo concesión.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética como se ve en la Tabla 32, forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de las estrategias, junto con la Matriz de Rumelt (MR). Esta matriz tiene como función verificar que las estrategias retenidas hasta el momento cumplan con tres aspectos fundamentales: derechos, justicia y utilitarismo.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estas son las estrategias finales que han pasado por diferentes matrices, existen tres grupos de este tipo de estrategias: (a) Las que no alcanzaron a aparecer tres o más veces en la MDE, (b) las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco y (c) las que no pasaron la prueba de la matriz de Rumelt y las que no pasaron por la Matriz de Ética, se eliminaron por sí mismas.

Si bien se deben implementar prioritariamente las estrategias retenidas tras el análisis de estas, las que se descartaron no se deben dejar de tomar en consideración. Estas estarían pasando a ser estrategias de contingencia, que podrían emplearse si las retenidas finales no se llegasen a implementar de manera adecuada y que, por ello, haga falta sustituirlas.

No obstante, si esto ocurriese, los planes de respaldo deben ser analizados, corregidos y mejorados para que puedan pasar por todos los filtros de las matrices. Así, se tienen varias agrupaciones según el momento en el que fueron descartadas y debe dárseles prioridad en caso de requerirse al primer grupo, seguido por el segundo y el tercero, en ese orden. Ver Tabla 33 donde se muestra las estrategias retenidas y de contingencia.

Tabla 30.

Matriz de Ética (ME)

Matriz de Ética (ME)		Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta		
Estrategias específicas		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad		Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1	Construir y desarrollar un mego puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático.	P	N	P	N	P	P	P	J	N	N	E	E	Si	
FO2	Invertir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de forma competitiva y sostenible.	P	N	P	N	P	P	P	N	N	N	E	E	Si	
FO3	Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro-empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC	P	P	N	N	N	P	N	J	N	N	E	E	Si	
FO4	Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que me permitan posicionar los productos como de alta calidad.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	N	Si	
FO5	Implementar un "Plan de uso de semillas certificadas " y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	N	Si	
FA1	Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos.	P	P	N	N	N	N	P	N	N	N	E	N	Si	
FA3	Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	N	Si	
FA4	Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario.	P	N	P	N	N	P	N	J	J	N	E	N	Si	
DO5	Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos.	P	P	P	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Si	
DA3	Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento.	P	N	N	N	P	N	P	N	J	J	E	N	Si	
DA4	Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos.	P	N	N	N	P	N	N	J	J	N	E	E	Si	
DA1	Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana.	P	P	N	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Si	
DA5	Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades.	P	P	N	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Si	

Derechos	Justicia	Utilitarismo
P = Promueve	J = Justo	E = Excelente
N = Neutral	N = Neutro	N = Neutro
V = Viola	I = Injusto	P = Perjudicial

Tabla 31.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	
Estrategias Retenidas	
FO1	Construir y desarrollar un mego puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático.
FO2	Invertir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de forma competitiva y sostenible.
FO3	Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro-empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC
FO4	Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que me permitan pos icionar los productos como de alta calidad.
FO5	Implementar un "Plan de uso de semillas certificadas " y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación
FA1	Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos.
FA3	Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación.
FA4	Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario.
DO5	Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos.
DA1	Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana.
DA3	Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento.
DA4	Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos.
DA5	Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades.
Estrategias de Contingencia	
Segundo grupo	
FA2	Incrementar la venta de productos agro exportación elevando la productividad de la tierra, generando el uso de las tierras agrícolas actualmente no trabajadas
FA5	Construir invernaderos con sistemas de información para el control de cultivos aprovechando el clima y preservando la calidad.
DO1	Desarrollar las competencias técnicas de los agricultores sobre uso y calidad de semillas certificadas.
DO2	Elaborar registros de restaurantes y hoteles categorizados para una fácil conexión del turista con la oferta disponible.
DO3	Incorporar a los pequeños agricultores en cooperativas o cadenas de producción y comercialización de grandes empresas firmando contrato con fijación de precio y variación de acuerdo al mercado.
DO4	Crear un fondo de proyectos de mejoramiento de formalización empresarial que incluya el empadronamiento, capacitación y supervisión de empresas informales.
DA2	Implementar alianzas estratégicas entre las empresas y las universidades para generar investigación y desarrollo que facilite la cadena de exportacion agricola.

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La matriz MEOLP, muestra la relación existente entre las estrategias y al menos un OLP, de esa manera podemos estar seguros de Alcanzar los OLP propuestos (ver Tabla 34).

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

Adicionalmente, se debe tomar en consideración la forma en que los *stakeholders* de la Macro Región Arequipa (entre los que podemos contar a las macro regiones que le hacen competencia) podrían reaccionar de implementarse cada una de las estrategias. Para ello, se emplea la matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos (ver Tabla 35).

6.13 Conclusiones

De las estrategias iniciales se identificaron siete estrategias de contingencia, así como 13 estrategias retenidas. Estas serán las estrategias a desarrollar para cumplir con la realización de los OLP, y llegar a alcanzar de esta manera la visión. Las estrategias se enfocan en el aprovechamiento de las fortalezas y la solución de las principales debilidades para tomar ventaja de las oportunidades latentes del entorno.

Se ha considerado como principales ejes la generación de diferenciación y exclusividad, así como la búsqueda de eficiencia, aprovechando las ventajas comparativas de sus componentes, y las oportunidades de crecimiento aprovechando la existencia de una demanda insatisfecha. Con relación a las estrategias retenidas, se han conservado las relacionadas con la construcción y desarrollo del megapuerto de Corío, las relacionadas al desarrollo de la agroexportación, que permitirá elevar la productividad de la tierra y aumentar el área agrícola actualmente no aprovechada.

Las estrategias en turismo permitirá un mayor ingreso de dinero directo al poblador arequipeño a través de la propuesta del turismo rural comunitario (TRC); las relacionadas a la generación de puestos de trabajo, con el objetivo de brindar un empleo digno al poblador.

Tabla 34.

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

VISIÓN							
La macrorregión Arequipa será reconocida al 2027 como una de las cinco primeras regiones con las mejores condiciones de calidad de vida en América del Sur, en base al desarrollo de sus ejes productivos como turismo, agro exportación e infraestructura portuaria, dentro de un ambiente seguro que promueva la inversión nacional y extranjera, para mejorar el bienestar integral de su población.							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	
1 2 3 4	Desarrollar el turismo rural comunitario (TRC) Desarrollar a los agricultores minifundistas Desarrollar infraestructura portuaria y logística que conecte al mundo Fortalecer el sistema de seguridad ciudadana	En el 2027, los ingresos por actividad comercial portuaria serán de US\$ 224 millones (US\$ 63 millones al 2015).	En el 2027, se exportará US\$ 585 millones en el sector agropecuario (US\$ 102 millones en el 2015)	En el 2027, los ingresos del sector turismo serán de US\$ 587 millones (US\$ 145 millones al 2013).	En el 2027, la población económicamente activa (PEA) ocupada será 834,000 (666,000 empleadas al 2015).	En el 2027, el índice de criminalidad se reducirá a 3 delitos por cada 1,000 habitantes (9.4 en el 2015).	En el 2027, el 95% de la población se encontrará afiliado a un sistema de salud (60.9% en el 2015)
Estrategias:							
FO1	Construir y desarrollar un mego puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático.	X	X		X		
FO2	Invertir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de forma competitiva y sostenible.			X	X		
FO3	Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro-empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC			X	X		
FO4	Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que permitan posicionar los productos como de alta calidad.	X	X		X		
FO5	Implementar un "Plan de uso de semillas certificadas" y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación		X		X		
FA1	Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos.	X	X		X		
FA3	Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación.	X	X				
FA4	Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario.			X	X		
DO5	Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos.			X			
DA1	Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana.					X	
DA3	Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento.			X	X		
DA4	Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos.	X	X	X	X		
DA5	Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades.						X

Tabla 35.

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas		
	Macrorregión VIII	Macrorregión V	Region V
	(Cusco, Madre de Dios, Apurímac)	(Lima Metropolitana, Callao, Lima Provincias)	Valparaíso - Chile
FO1 Construir y desarrollar un mego puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático.	Indiferente, no cuenta con salida al mar.	Pueden copiar la estrategia solicitando alianzas.	Alto peligro, está haciendo inversiones para ampliar su capacidad y recibir embarcaciones de mayor tamaño.
FO2 Invertir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de forma competitiva y sostenible.	Estará a favor. Apoyará debido a que le beneficia a incentivar el circuito turístico Sur Peruano.	Estará a favor. Apoyará debido a que le beneficia a incentivar el circuito turístico Sur Peruano.	Estará a favor debido a que beneficiará sus inversiones en empresas privadas.
FO3 Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro-empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC	Estará a favor. Apoyará debido a que le beneficia a incentivar la mejora del servicio y el conocimiento de la marca Perú	Estará a favor. Apoyará debido a que le beneficia a incentivar la mejora del servicio y el conocimiento de la marca Perú	Indiferente.
FO4 Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que me permitan posicionar los productos como de alta calidad.	Integración mediante la tecnología	Integración mediante la tecnología	Buscará aumentar su oferta de mercado.
FO5 Implementar un "Plan de uso de semillas certificadas " y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FA1 Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos.	Indiferente, no cuenta con salida al mar.	Pueden copiar la estrategia solicitando alianzas.	Alto peligro, está haciendo inversiones para ampliar su capacidad y recibir embarcaciones de mayor tamaño.
FA3 Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FA4 Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario.	Estará a favor. Apoyará debido a que le beneficia a incentivar el circuito turístico Sur Peruano.	Indiferente, tiene grandes operadores turísticos.	Indiferente, ya tiene sistema de calidad para los servicios turísticos.
DO5 Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos.	Estará a favor. Apoyará debido a que le beneficia a incentivar el circuito turístico Sur Peruano.	Indiferente, tiene grandes operadores turísticos.	Indiferente, ya tiene sistema de calidad para los servicios turísticos.
DA1 Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana.	Estará a favor. Apoyará debido a que le beneficia a incentivar el circuito turístico Sur Peruano.	Pueden copiar la estrategia.	Estará a favor debido a que beneficiará sus inversiones en empresas privadas.
DA3 Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento.	Estará a favor. Apoyará debido a que le beneficia a incentivar el circuito turístico Sur Peruano.	Indiferente, tiene grandes operadores turísticos.	Indiferente, ya tiene sistema de calidad para los servicios turísticos.
DA4 Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos.	Campañas agresivas para innovar en nuevas prácticas	Campañas agresivas para innovar en nuevas prácticas	Campañas agresivas para innovar en nuevas prácticas
DA5 Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo tiene como objetivo la implementación estratégica en la empresa, lo que significa, según D'Alessio (2015), "convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados". Se deben plantear los OCP en función de y contribuyen a alcanzar los OLP. Se deben tener en cuenta, además, todos los resultados planteados previamente, con el fin de tener una adecuada estructura y determinación de las acciones a implementar. Los objetivos formulados son pilares que servirán para orientar: (a) alinear los OCP a las acciones de la macro región políticas establecidas, (b) determinar los recursos imprescindibles, y (c) establecer la estructura donde descansarán las estrategias planteadas.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos estratégicos, o de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de objetivos específicos de Corto Plazo (OCP)" (D'Alessio, 2015, p. 466). Estos OCP se describen a continuación:

Objetivo de Largo Plazo (OLPI). En el 2027, los ingresos por actividad comercial portuaria serán de US\$ 224 millones (US\$ 63 millones al 2015).

Objetivos de corto plazo (OCPI.1). Implementar el Mega Puerto del Pacifico, Ciudad y Centro Logístico Continental del Puerto de Corío con una inversión de US\$ 800 millones al 2020.

Objetivos de corto plazo (OCPI.2). Lograr acuerdos comerciales con el mercado asiático de importación y exportación generando un movimiento portuario anual de 1500 TEU al 2021.

Objetivos de corto plazo (OCPI.3). Exportar el 40% de la producción minera a los mercados asiático al 2021.

Objetivos de corto plazo (OCPI.4). Implementar la red ferroviaria Brasil, Bolivia y Perú

con una inversión US\$ 60,000 millones, permitiendo ampliar el hinterland del Mega Puerto Corío al 2025.

Objetivos de corto plazo (OCP1.5). Lograr un tráfico de embarcaciones de 500 unidades, siendo el 60% embarcaciones superiores a Post Panamax al 2026.

Objetivos de corto plazo (OCP1.6). Lograr un tráfico de embarcaciones de 1500 unidades, siendo el 60% embarcaciones superiores a Post Panamax al 2027.

Objetivos de corto plazo (OCP1.7). Incrementar la exportación de US\$400 millones FOB 2015 a US\$ 600 millones concretando acuerdos comerciales de importación y exportación generando un movimiento portuario anual de 1500 TEU al año 2025.

Objetivos de corto plazo (OCP1.8). Incrementar el VAB comercio de USD 612 millones en el 2016 a USD 4,280 millones implementando la ciudad, Centro Logístico y Mega Puerto de Corío al año 2027.

Objetivos de corto plazo (OCP1.9). Incrementar el VAB de Manufactura a USD 2,200 millones con la producción de 1 millón de toneladas de etileno y polietileno al año 2027.

Objetivo de largo plazo (OLP 2). En el 2027, se exportará US\$ 585 millones en el sector agropecuario (US\$ 102 millones en el 2015)

Objetivos de corto plazo (OCP2.1). Reducir la informalidad en la agricultura del 34% al 10% al 2018.

Objetivos de corto plazo (OCP2.2). Incrementar la producción de exportación de alcachofa, uva y quinua a US\$ 160 millones para el 2019.

Objetivos de corto plazo (OCP2.3). Capacitar al 50 % de los agricultores de alcachofa, uva y quinua para el 2019.

Objetivos de corto plazo (OCP2.4). Incrementar a un 30 % de uso de semillas certificadas para los productos agrícolas en las 38,500 hectáreas nuevas del Proyecto Majes Sigvas para el 2020.

Objetivos de corto plazo (OCP2.5). Exportar US\$ 300 millones en el sector agropecuario para el 2022.

Objetivos de corto plazo (OCP2.6). Incrementar a un 60 % de uso de semillas certificadas para las 38,500 hectáreas nuevas del proyecto Majes Sigvas para el 2023.

Objetivos de corto plazo (OCP2.7). Incrementar la producción de exportación de alcachofa, uva y quinua a US\$ 320 millones para el 2023.

Objetivos de corto plazo (OCP2.8). Implementar por lo menos un cluster de productos de agroexportación de alcachofa, uva y quinua para el 2023.

Objetivos de corto plazo (OCP2.9). Exportar US\$ 585 millones en el sector agropecuario para el 2027.

Objetivos de corto plazo (OCP2.10). Incrementar el VAB de agricultura y ganadería a US\$ 1,070 millones al año 2027.

Objetivo de Largo Plazo (OLP3). En el 2027, los ingresos del sector turismo serán de US\$ 587 millones (US\$ 145 millones al 2013).

Objetivos de corto plazo (OCP3.1). Elevar de 30% al 80% la categorización de establecimientos hotelero al 2019.

Objetivos de corto plazo (OCP3.2). Implementar de 3 a 15 establecimientos hoteleros de 5 estrellas al 2020.

Objetivos de corto plazo (OCP3.3). Ubicarse entre los diez mejores destinos turísticos

atractivos a nivel mundial al 2023.

Objetivos de corto plazo (OCP3.4). Incrementar a 300,000 el arribo de turista extranjero creciendo un 17% (50,000) al 2025.

Objetivos de corto plazo (OCP3.5). Incrementar a 1.5 millones el arribo del turista nacional creciendo un 30% (460,000) al 2027.

Objetivos de corto plazo (OCP3.6). Elevar el gasto promedio per cápita del turista nacional S/ 600 a S/ 1000 al 2025.

Objetivos de corto plazo (OCP3.7). Elevar el gasto promedio per cápita del turista extranjero de US\$ 1,800 a US\$ 2,200 al 2025.

Objetivos de corto plazo (OCP3.8). Ser la puerta de entrada del Perú y de la Costa del Pacífico Sudamericano al 2025.

Objetivo de largo plazo (OLP 4). En el 2027, el número de personas empleadas será 834,000 (666,000 empleadas al 2015).

Objetivos de corto plazo (OCP4.1). Generar 20,000 puestos de trabajo en el turismo rural comunitario al 2020.

Objetivos de corto plazo (OCP4.2). Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corío de 4,000 puestos de trabajo al 2020.

Objetivos de corto plazo (OCP4.3). Utilizar el 20% (4,423 has.) del área de tierra agrícola no trabajada al 2020.

Objetivos de corto plazo (OCP4.4). Lograr un número de personas empleadas de 703,000 al 2020.

Objetivos de corto plazo (OCP4.5). Generar 40,000 puestos de trabajo en el turismo rural

comunitario al 2024.

Objetivos de corto plazo (OCP4.6). Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corío de 2,500 puestos de trabajo al 2024.

Objetivos de corto plazo (OCP4.7). Utilizar el 40% (8,847 has.) del área de tierra agrícola no trabajada al 2024.

Objetivos de corto plazo (OCP4.8). Lograr un número de personas empleadas de 834,000 al 2024.

Objetivos de corto plazo (OCP4.9). Generar 60,000 puestos de trabajo en el turismo rural comunitario al 2027.

Objetivos de corto plazo (OCP4.10). Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corío de 5,000 puestos de trabajo al 2027.

Objetivos de corto plazo (OCP4.11). Utilizar el 60% (13,270 has.) del área de tierra Agrícola no trabajada al 2027.

Objetivos de corto plazo (OCP4.12). Disminuir el número trabajadores informales de Arequipa de 64% a 40% al año 2024.

Objetivo de largo plazo (OLP 5). En el 2027, el índice de criminalidad se reducirá a 3 delitos por cada 1,000 habitantes (9.4 en el 2015).

Objetivos de corto plazo (OCP5.1). Lograr una reducción del 50% de las faltas registradas contra el ciudadano (6,300 faltas) al 2021.

Objetivos de corto plazo (OCP5.2). Lograr una reducción del 60% de la incidencia de delitos registrados (7,260 incidencias) al 2023.

Objetivos de corto plazo (OCP5.3). Lograr una reducción del 70% de los casos de

violencia familiar registrados (7,510 casos) al 2025

Objetivos de corto plazo (OCP5.4). Lograr una reducción del 80% de los casos de asaltos y delitos contra turistas (118 casos) al 2027.

Objetivo de largo plazo (OLP 6). En 2027, se incrementará a 95% el acceso de la población a un sistema de salud (60.9% en 2015).

Objetivos de corto plazo (OCP6.1). Lograr que el 100% de los municipios gestionen la construcción de centros del adulto mayor en sus localidades al 2019.

Objetivos de corto plazo (OCP6.2). Lograr que el 100% de los médicos destacados se ubiquen en zonas rurales al 2021.

Objetivos de corto plazo (OCP6.3). Lograr el 95% de cobertura de vacunas en las provincias de Islay, la Unión, Castilla, Caylloma y Condesuyo al 2023

Objetivos de corto plazo (OCP6.4). Lograr que el 100% de la población rural de Islay y La Unión tenga acceso al SIS al 2027.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos que refuercen las competencias distintivas que llevarán al sector hacia la visión esperada. Se consideran tres grupos de recursos, que contienen las 7M: (a) recursos tangibles, como las máquinas, la moneda, la materia prima y los métodos; (b) recursos intangibles, como la mentalidad, la tecnología y la reputación, y (c) recursos humanos, como la mano de obra, el medio ambiente (clima laboral). Los recursos que se usarán en los objetivos de corto plazo se agruparán en función de los seis objetivos de largo plazo:

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo agrupados en el OLP1 son:

Recursos para el OCP1.1 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) reputación.

Recursos para el OCP 1.2 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) reputación.

Recursos para el OCP 1.3 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas.

Recursos para el OCP 1.4 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) reputación.

Recursos para el OCP 1.5 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) reputación.

Recursos para el OCP 1.6 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) reputación.

Recursos para el OCP 1.7 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) reputación.

Recursos para el OCP 1.8 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) reputación.

Recursos para el OCP 1.9 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) reputación.

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo agrupados en el OLP2 son:

Recursos para el OCP 2.1 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.2 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.3 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.4 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.5 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.6 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.7 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.8 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.9 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Recursos para el OCP 2.10 son: (a) reputación, (b) procesos, (c) tecnología, (d) financiero, (e) conocimiento y habilidades.

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo agrupados en el OLP3 son:

Recursos para el OCP 3.1 son: (a) financieros, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (e) reputación.

Recursos para el OCP 3.2 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 3.3 son: (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 3.4 son: (a) financieros, (b) procesos.

Recursos para el OCP 3.5 son: (a) financieros, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (e) reputación.

Recursos para el OCP 3.6 son (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 3.7 son: (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 3.8 son: (a) financieros, (b) procesos.

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo agrupados en el OLP4 son:

Recursos para el OCP 4.1 son: (a) financieros, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (e) reputación.

Recursos para el OCP 4.2 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 4.3 son: (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 4.4 son: (a) financieros, (b) procesos.

Recursos para el OCP 4.5 son: (a) financieros, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (e) reputación.

Recursos para el OCP 4.6 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 4.7 son: (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 4.8 son: (a) financieros, (b) procesos.

Recursos para el OCP 4.9 son: (a) financieros, (b) procesos.

Recursos para el OCP 4.10 son: (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 4.11 son: (a) financieros, (b) procesos.

Recursos para el OCP 4.12 son: (a) financieros, (b) procesos.

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo agrupados en el OLP5 son:

Recursos para el OCP 5.1 son: (a) financieros, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (e) reputación.

Recursos para el OCP 5.2 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 5.3 son: (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 5.4 son: (a) financieros, (b) procesos.

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo agrupados en el OLP6 son:

Recursos para el OCP 6.1 son: (a) financieros, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (e) reputación.

Recursos para el OCP 6.2 son: (a) financieros, (b) procesos, (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 6.3 son: (c) conocimiento y habilidades especializadas, (d) motivación, (e) reputación.

Recursos para el OCP 6.4 son: (a) financieros, (b) procesos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Tabla 36.

Matriz de Estrategias versus Políticas

Estrategias	Políticas									
	Creecer con apalancamiento de la inversión privada.	Promocionar los servicios del puerto en la región.	Generar puestos de trabajo para la población.	Promover la libre competencia.	Incentivar el uso adecuado de los suelos.	Fomentar la inversión en investigación e innovación.	Garantizar la integridad de los pobladores.	Brindar información real de manera oportuna.	Promover el respeto por el medio ambiente.	Difundir y practicar los valores y el código de ética.
E1 Construir y desarrollar un mego puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático.	X	X	X	X		X		X	X	X
E2 Invertir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de forma competitiva y sostenible.	X		X	X				X	X	X
E3 Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro-empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC	X		X	X		X			X	X
E4 Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que me permitan posicionar los productos como de alta calidad.	X		X	X	X	X		X		X
E5 Implementar un "Plan de uso de semillas certificadas " y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación	X		X	X	X	X		X		X
E6 Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos.		X								
E7 Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación.	X		X	X	X	X		X		X
E8 Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario.	X		X	X		X		X		X
E9 Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos.	X		X	X		X		X		X
E10 Modernizar las instalaciones invirtiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento.	X		X	X		X		X	X	X
E11 Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos.	X		X	X		X		X	X	X
E12 Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana.	X		X	X		X	X	X	X	X
E13 Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades.	X		X	X		X	X	X	X	X

7.4 Estructura Organizacional de la Macro Región Arequipa

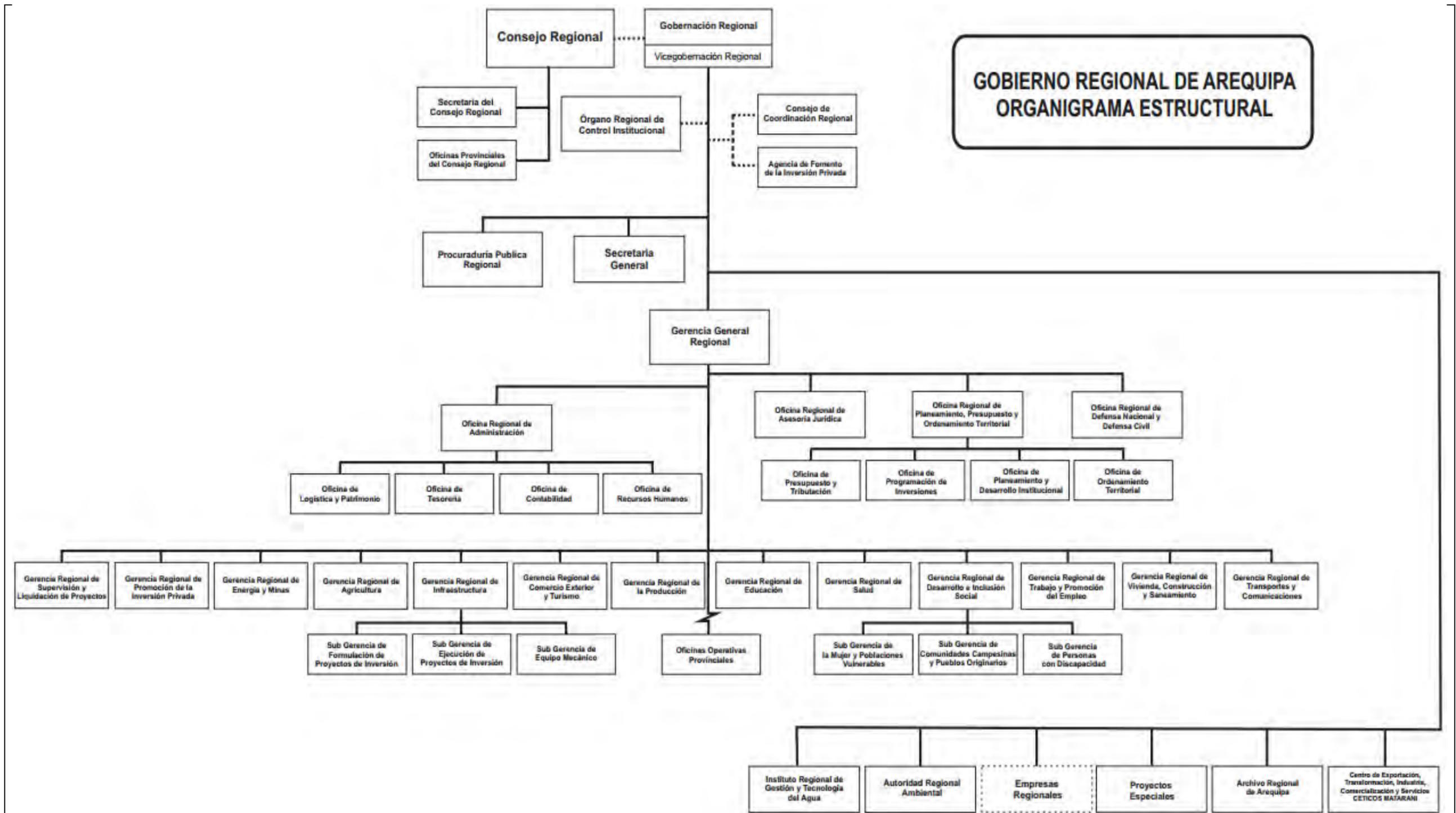


Figura 21. Organigrama de la Macro Región Arequipa. Tomado de *Organigrama Institucional*, por Gobierno Regional de Arequipa, 2017 (<http://www.regionarequipa.gob.pe/PlaneamientoyOrganizacion/OrganigramaInstitucional>).

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El foco principal del presente planeamiento estratégico de la Macro Región Arequipa es contribuir al bienestar de todos los involucrados en la cadena productiva. Esto incluye las zonas de influencia donde la Macro Región Arequipa tiene deficiencias. Indudablemente, el aumento en la productividad de las empresas de la región traerá consigo impactos al medio ambiente, los cuales deben de ser analizados y controlados adecuadamente con el fin de preservar entorno. A su vez, este aumento en productividad generará nuevos puestos de trabajo en las zonas turísticas, mejorando el nivel de vida de los comerciantes y sus familias. La responsabilidad social contribuirá a desarrollar económicamente los centros poblados menos favorecidos en las diferentes zonas de la región. Asimismo, se brindará oportunidades para que las familias proveedoras de producción de manufactura puedan desarrollarse como proveedoras de la región a las zonas con menor inclusión social. Además de esto, debe existir contratación de personas de las distintas comunidades para que trabajen en las diferentes partes de la cadena logística y contribuir así a un desarrollo en las zonas de influencia.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La debida asignación de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos en una primera etapa de promoción será llevada a cabo a través de cada empresa del sector ganadero, manufactura, y textil de la Macro Región Arequipa. Se pondrá énfasis en la incursión de nuevos mercados sobre la base del financiamiento en inversión local o extranjera, además de contar con el apoyo de organismos internacionales para fomentar la inversión privada en el país (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

En ese sentido, se analizará el recurso humano necesario para la implementación de la estrategia. En cuanto al liderazgo de la industria, se cuenta con personal directivo y gerencial, capacitado en temas de liderazgo y con trayectoria gerencial que han llevado a las empresas

de la Macro Región Arequipa con el objetivo de obtener una participación significativa y representativa en el mercado local.

7.7 Gestión del Cambio

–El proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización se requiere desarrollar acciones” (D’Alessio, 2015). Las organizaciones, así como las personas, se resisten al cambio; sin embargo, estos son la puerta a los nuevos desafíos. En un mundo cambiante no podemos quedar atrapados en el pasado con estándares desfasados, que a la larga pueden generar incremento de costo e ineficiencia, impactando a nuestros clientes o mercado meta. Según D’Alessio (2015), los cambios bien planteados y gestionados deben apuntar a la mejora de la organización.

7.8 Conclusiones

La implementación de las estrategias definidas en los OLP y OCP busca alcanzar los resultados planteados, considerando aquellos prioritarios desde el plano económico, ético, responsabilidad social e inclusión social. Se han considerado recursos tangibles e intangibles que permitirán lograr los resultados deseados; sin embargo, siendo una masa voluminosa las personas que habitan en esta Macro Región Arequipa, aún no ha desarrollado el conocimiento, ni la tecnología necesaria para aprovechar la alta demanda del mercado.

Se han planteado políticas que permiten la promoción y desarrollo del capital humano para aprovechar la tecnificación de los cultivos, el comercio y un mayor impulso al turismo, por lo que se busca organizar y encontrar el enfoque necesario para mejorar y desarrollar la situación actual de los productos más importantes de la Macro Región y los participantes de su cadena productiva que puedan llevarlos a toda la nación.

El desarrollo de todos los puntos descritos en esta etapa de implementación de estrategias logrará que la macro región se ubique en una de las mejores ciudades.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Debemos efectuar una visualización constante de la evolución de la estrategia planteada inicialmente. Es importante conocer si es necesario hacer algún cambio; para ello, la aplicación de esta herramienta —llamada Tablero de Control Balanceado— se considera relevante. Este tablero facilitará la toma de decisiones, considerando algunas perspectivas en las cuales se observarán los objetivos relacionados con los indicadores, las unidades que servirán para ser evaluadas y las metas de cada OCP (Fleitman, 2010).

La evaluación estratégica permite ajustar algunos elementos previamente establecidos como la misión, visión y objetivos de largo plazo. Además, permite iniciar un proceso de retroalimentación permanente para controlar que los objetivos propuestos tengan el nivel de cumplimiento esperado para la Macro Región Arequipa, a través de la herramienta de control gerencial llamado Tablero de Control Balanceado. Por ello se espera lograr que los distintos elementos estén alineados en todo momento y que generen los resultados esperados en la macro región.

Para determinar la estrategia, debemos comparar los resultados con los objetivos proyectados. Ello tendrá como finalidad proceder con la toma de acciones correctivas indispensables para lograr el desempeño planteado inicialmente.

8.1 Perspectivas de Control

La implementación del Tablero de Control Balanceado será clave como herramienta para la medición del desempeño de la Macro Región Arequipa. Por ello, se consideran cuatro evaluaciones relacionadas con el conocimiento externa e interno:

1. Aprendizaje interno
2. Procesos
3. Perspectiva del cliente
4. Financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Con relación a los recursos humanos, es importante que la Macro Región Arequipa se encuentre vigilante en poner las bases para que el ambiente laboral sea el adecuado con el beneficio que traerá a la sociedad. Un incremento en la remuneración deberá estar basado en los logros adquiridos para, de esta forma, beneficiar a todas las partes. Finalmente, deberían considerarse indicadores claves de rendimiento tales como:

1. Motivación de los empleados
2. Productividad
3. Rotación del personal.

8.1.2 Procesos

Desde esta perspectiva, se busca analizar los procesos internos que la Macro Región Arequipa necesita mejorar para lograr los objetivos planteados. En este caso, el objetivo es homogenizar los procesos eficientemente con el fin de lograr estándares en los procesos, con el propósito de identificar en qué procesos se tiene la posibilidad de mejorar. Finalmente, se debe considerar como indicadores de seguimiento: (a) el incremento anual de turistas, (b) la calidad de los productos agrarios y lácteos, y (c) los niveles de contaminación de las industrias.

8.1.3 Clientes

La satisfacción del poblador depende de la calidad de los servicios que recibe de la Macro Región Arequipa, relacionados con educación, salud y administración del gobierno regional. Así, los pobladores podrán identificar aquellos temas que consideren importantes y diferenciadores de los servicios. Los indicadores claves de rendimiento que podrán revisarse son:

1. Participación de mercado
2. Retención y captación de clientes

3. Rentabilidad por tipo de clientes.

8.1.4 Financiera

Pueden apreciarse dos aspectos claves en la perspectiva financiera. Por un lado, la estrategia financiera de crecimiento, con la finalidad de incrementar el ingreso total de la Macro Región Arequipa a través de la afluencia de turistas, impuestos recaudados a las principales industrias y gastos relacionados con servicios brindados a los pobladores. Los indicadores más importantes están vinculados con:

1. Medición de la rentabilidad.
2. Medición de ingresos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard es una importante herramienta que permite evaluar las estrategias a través de la medición y comparación, permitiendo el establecimiento exitoso de estas y, además, accediendo a la dirección en la que se encuentran para tomar medidas de acción en caso necesario.

Es preciso cumplir con seguir algunas etapas para su implementación:

1. La Macro Región Arequipa debe elaborar el tablero de control y coordinar para llevar a cabo su manejo.
2. Se debe hacer partícipe al personal idóneo desde el inicio; de esta manera, se tendrá compromiso e involucramiento.
3. Cada jurisdicción dentro de la Macro Región Arequipa tendrá un responsable del seguimiento de los indicadores.
4. Será un elemento de motivación para todos los partícipes que se difundan los resultados obtenidos dentro de cada una de las perspectivas.
5. Permitirá tener un control sobre las estrategias a través de la medición y comparación de las perspectivas.

Tabla 37.

130

Balance Scorecard

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad	Responsable (Gerencias)
Financiera	OCP1.2 Lograr acuerdos comerciales con el mercado asiático de importación y exportación generando un movimiento portuario anual de 1500 TEU al 2021.	Número de acuerdos/Movimiento Portuario	Unidad	Gerencia regional de desarrollo económico
Financiera	OCP1.3 Exportar el 40% de la producción minera a los mercados asiático al 2021.	Porcentaje de crecimiento de las exportaciones.	Porcentaje	Gerencia regional de desarrollo económico
Financiera	OCP1.7 Incrementar la exportación de US\$ 400 millones FOB 2015 a US\$ 600 millones concretando acuerdos comerciales de importación y exportación generando un movimiento portuario anual de 1500 TEU al año 2025.	Aporte a exportaciones nacionales.	Dólares	Gerencia regional de desarrollo económico
Financiera	OCP1.8 Incrementar el VAB comercio de US\$ 612 millones en el 2016 a US\$ 4,280 millones implementando la ciudad, Centro Logístico y Mega Puerto de Corio al año 2025.	Aporte al PBI Nacional.	Dólares	Subgerencia de desarrollo productivo y transformación
Financiera	OCP1.9 Incrementar el VAB de Manufactura a US\$ 2,200 millones con la producción de 1 millón de toneladas de etileno y polietileno al año 2026.	Aporte al PBI Nacional.	Dólares	Subgerencia de desarrollo productivo y transformación
Financiera	OCP2.5 Exportar US\$ 300 millones en el sector agropecuario para el 2022.	Porcentaje de crecimiento de las exportaciones.	Dólares	Gerencia regional de desarrollo económico
Financiera	OCP2.7 Incrementar la producción de exportación de alcachofa, uva y quinua a US\$ 320 millones para el 2023.	Porcentaje de crecimiento de las exportaciones.	Porcentaje	MINAGRI
Financiera	OCP2.9 Exportar US\$ 585 millones en el sector agropecuario para el 2027.	Porcentaje de crecimiento de las exportaciones.	Porcentaje	MINAGRI
Financiera	OCP2.10 Incrementar el VAB de agricultura y ganadería a US\$ 1,070 millones al año 2027.	Aporte al PBI Nacional.	Dólares	MINAGRI
Financiera	OCP3.4 Incrementar a 300,000 el arribo de turista extranjero creciendo un 17% (50,000) al 2025.	Ingreso de turismo receptivo/Número de turistas.	Unidad	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Financiera	OCP3.5 Incrementar a 1.5 millones el arribo del turista nacional creciendo un 30% (460,000) al 2027.	Ingreso de turismo receptivo/Número de turistas	Unidad	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Financiera	OCP3.6 Elevar el gasto promedio per cápita del turista nacional S/. 600 a S/. 1000 al 2025.	Ingreso de turismo receptivo/Número de turistas.	Unidad	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Financiera	OCP3.7 Elevar el gasto promedio per cápita del turista extranjero de US\$ 1,800 a US\$ 2,200 al 2025.	Número de turistas.	Unidad	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Cientes	OCP1.1 Implementar el Mega Puerto del Pacífico, Ciudad y Centro Logístico Continental del Puerto de Corio con una inversión de US\$ 800 millones al 2020.	Puerto construido.	% Construcción de puerto	Subgerencia de gestión vial y de comunicaciones
Cientes	OCP1.5 Lograr un tráfico de embarcaciones de 500 unidades, siendo el 60% embarcaciones superiores a Post Panamax al 2026.	Número de embarcaciones.	Unidad	Gerencia regional de desarrollo económico
Cientes	OCP1.6 Lograr un tráfico de embarcaciones de 1500 unidades, siendo el 60% embarcaciones superiores a Post Panamax al 2027.	Número de embarcaciones.	Unidad	Gerencia regional de desarrollo económico
Cientes	OCP3.3 Ubicarse entre los diez mejores destinos turísticos atractivos a nivel mundial al 2023.	Ranking de destinos turísticos.	Índices	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Cientes	OCP3.8 Ser la puerta de entrada del Perú y de la Costa del Pacífico Sudamericano al 2025.	Ranking de puertos.	Índices	Gerencia regional de desarrollo económico
Cientes	OCP4.1 Generar 20,000 puestos de trabajo en el turismo rural comunitario al 2020.	Número de puestos de trabajo.	Número de puestos de trabajo	Gerencia regional de desarrollo económico
Cientes	OCP4.12 Disminuir la cantidad de trabajadores informales de Arequipa de 64% a 40% al año 2024.	Numero de trabajadores informales.	Porcentaje	Gerencia regional de trabajo y promoción del empleo
Cientes	OCP4.2 Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corio de 1,000 puestos de trabajo al 2020.	Número de trabajadores.	Porcentaje	Gerencia regional de trabajo y promoción del empleo
Cientes	OCP4.4 Lograr 703,000 personas empleadas al 2020.	Número de trabajadores.	Porcentaje	Gerencia regional de trabajo y promoción del empleo
Cientes	OCP4.5 Generar 40,000 puestos de trabajo en el turismo rural comunitario al 2024.	Número de trabajadores.	Porcentaje	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Cientes	OCP4.6 Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corio de 2,500 puestos de trabajo al 2024.	Número de trabajadores.	Porcentaje	Gerencia regional de trabajo y promoción del empleo
Cientes	OCP2.8 Implementar por lo menos un clúster de productos de agro exportación de alcachofa, uva y quinua para el 2023.	Porcentaje de informalidades en el sector.	Porcentaje	MINAGRI
Proceso	OCP2.1 Reducir la informalidad en la agricultura del 34% al 10% al 2018.	Exportaciones del año actual menos exportaciones año anterior.	TN/año	MINAGRI
Proceso	OCP2.2 Incrementar la producción de exportación de alcachofa, uva y quinua a US\$ 160 millones para el 2019.	Porcentaje.	MINAGRI	MINAGRI
Proceso	OCP2.4 Incrementar a un 30 % de uso de semillas certificadas para los productos agrícolas en las 38,500 hectáreas nuevas del Proyecto Majes Siguan para el 2020	Porcentaje.	MINAGRI	MINAGRI
Proceso	OCP2.6 Incrementar a un 60 % de uso de semillas certificadas con calidad para las 38,500 hectáreas nuevas del proyecto Majes Siguan para el 2023	Establecimientos categorizados.	Porcentaje	MINAGRI
Proceso	OCP3.1 Elevar de 30% al 80% la categorización de establecimientos hotelero al 2019.	Número de hoteles 5 estrellas.	Número de hoteles	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Proceso	OCP3.2 Implementar de 3 a 15 establecimientos hoteleros de 5 estrellas al 2020.	Número de trabajadores.	Porcentaje	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Proceso	OCP4.10 Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corio de 5,000 puestos de trabajo al 2027.	Numero de hectáreas bajo riego por ejecución de obras.	Hectáreas	Gerencia regional de trabajo y promoción del empleo
Proceso	OCP4.11 Utilizar el 60 % (13,270 ha.) del área de tierra agrícola no trabajada al 2027.	Numero de hectáreas bajo riego por ejecución de obras.	Hectáreas	MINAGRI
Proceso	OCP4.3 Utilizar el 20 % (4,423 ha.) del área de tierra agrícola no trabajada al 2020.	Numero de hectáreas bajo riego por ejecución de obras.	Hectáreas	MINAGRI
Proceso	OCP4.7 Utilizar el 40 % (8,847 ha.) del área de tierra agrícola no trabajada al 2024.	Numero de hectáreas bajo riego por ejecución de obras.	Hectáreas	MINAGRI
Proceso	OCP4.8 Lograr 834,000 personas empleadas al 2027.	Número de trabajadores.	Porcentaje	
Proceso	OCP4.9 Generar 60,000 puestos de trabajo en el turismo rural comunitario al 2027.	Número de trabajadores.	Porcentaje	Subgerencia de desarrollo turismo, artesanía y comercio
Proceso	OCP6.1 Lograr que el 100% de los municipios gestionen la construcción de centros del adulto mayor en sus localidades al 2019	Número de centros del adulto mayor.	Número de centros	Gerencia regional de salud
Proceso	OCP6.2 Lograr que el 100% de los médicos destacados se ubiquen en zonas rurales al 2021.	Numero de médicos destacados.	Número de médicos destacados	Gerencia regional de salud
Proceso	OCP6.3 Lograr el 95% de cobertura de vacunas en las provincias de Islay, la Unión, Castilla, Caylloma y Condesuyo al 2023	Número de niños vacunados.	Unidad	Gerencia regional de salud
Proceso	OCP6.4 Lograr que el 100% de la población rural de Islay y La Unión tenga acceso al SIS al 2027.	Porcentaje de Cobertura.	Porcentaje	Gerencia regional de salud
Aprendizaje Interno	OCP2.3 Capacitar al 50 % de los agricultores de alcachofa, uva y quinua para el 2019.	Número de agricultores capacitados.	Unidad	MINAGRI
Aprendizaje Interno	OCP5.1 Lograr una reducción del 50% de las faltas registradas contra el ciudadano (6,300 faltas) al 2021.	Numero de faltas registradas.	Unidad	jefe de área de prevención y gestión de conflictos
Aprendizaje Interno	OCP5.2 Lograr una reducción del 60% de la incidencia de delitos registrados (7,260 incidencias) al 2023.	Número de delitos registrados.	Unidad	jefe de área de prevención y gestión de conflictos
Aprendizaje Interno	OCP5.3 Lograr una reducción del 70% de los casos de violencia familiar registrados (7,510 casos) al 2025	Número de casos de violencia registrados.	Unidad	jefe de área de prevención y gestión de conflictos
Aprendizaje Interno	OCP5.4 Lograr una reducción del 80% de los casos de asaltos y delitos contra turistas (118 casos) al 2027.	Número de asaltos registradas.	Unidad	jefe de área de prevención y gestión de conflictos
Aprendizaje Interno	OCP1.4 Implementar la red ferroviaria Brasil, Bolivia y Perú con una inversión US\$ 60,000 millones, permitiendo ampliar el hinterland del Mega Puerto Corio al 2025.	Km de red ferroviaria construida.	% Construcción de la red	Subgerencia de gestión vial y de comunicaciones

8.3 Conclusiones

El Balance Scorecard (BSC) realizado para la Macro Región Arequipa permite examinar el desempeño de Arequipa. Su propósito final es prever la necesidad de emprender planes de acción con la finalidad de mejorar los beneficios económicos y de esta forma, obtener ventajas competitivas.

De esta manera, es totalmente viable generar oportunamente acciones de contingencia para el cumplimiento de los objetivos trazados. La asignación de indicadores y responsables facilitará la implementación de estos objetivos de corto plazo. El Balance Scorecard permite visualizar los objetivos de corto plazo relacionados a las perspectivas de aprendizaje interno, clientes, financieras y proceso.

Con ello se busca garantizar el éxito para llevar a la práctica el planeamiento estratégico diseñado para la Macro Región Arequipa. Esta macro región se debe reforzar con un adecuado sistema de evaluación y control de méritos para efectuar seguimiento a sus estrategias y objetivos. Contar con información íntegra, real y actual es obligatorio.

Una adecuada conducción del Balance Scorecard ayudará a verificar el cumplimiento de los OCP, lo que garantizará el cumplimiento de los OLP descritos en este planeamiento estratégico para la Macro Región Arequipa, buscando de esta forma el cumplimiento de la visión propuesta para el año 2027.

Las evaluaciones de los indicadores y procesos deberán hacerse de manera apropiada, con la finalidad de incluir nuevas perspectivas para el desarrollo del planeamiento estratégico.

Se debe resaltar que la región debe ser lo más flexible posible para lograr el correcto aprovechamiento de la herramienta del tablero de control balanceado y así alcanzar la visión deseada para la Macro Región Arequipa.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

Las organizaciones se encuentran en constantes cambios y su éxito dependerá de las ventajas competitivas que tengan frente a otras similares en cuanto a valores, historia, recursos financieros, comportamiento cultural y estructura organizacional. Esta ventaja será la propuesta de valor que una organización cree para los de su entorno, no solo los clientes sino también su personal y proveedores. Tendrá una atractiva y diferente propuesta que los competidores no podrán igualar, y lo principal es que la percepción que tendrá el usuario será la de satisfacer de la mejor forma sus necesidades u obtener mayores recursos para el logro de beneficios (Porter, 2015).

9.1 Análisis Competitivo de la Macro Región Arequipa

La competitividad se encuentra parametrizada en cuatro grupos de atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las regiones. El esquema se conoce como *diamante de competitividad* (Porter, 2015).

Con relación a las condiciones de los factores, son aquellos insumos necesarios para competir: recursos naturales, mano de obra, tierra, capital e infraestructura vinculados con la mejora en la competitividad de la Macro Región Arequipa, que posee recursos naturales para la conservación de los recursos ecológicos y la producción de la agroindustria, ya que se encuentra en crecimiento.

De acuerdo con Porter, los factores avanzados son los más importantes, pues tienen una ventaja competitiva en la que el Estado debe intervenir a partir de actividades como la agricultura y la minería.

Con respecto a las condiciones de la demanda, la población de la Macro Región Arequipa tiene un ingreso promedio y exige mejoras en temas sensibles, el incremento en la calidad de los servicios y de su estilo de vida.

En cuanto a los sectores afines y auxiliares, las regiones afines son todas aquellas que comparten actividades económicas comunes con las que puede desarrollar sinergias.

Finalmente, en lo que respecta a la formulación de estrategia, el ambiente estructural y la competencia de las regiones, se observa que la forma en que empiezan, organizan y gestionan está ligada a su entorno. En los últimos años, las macro regiones tienen cierta autonomía; sin embargo, el proceso de descentralización aún no ha terminado.

La competitividad entre regiones parte por determinar cuáles presentan indicadores que sean de satisfacción para la población como para sus empresas, y deberán ser los de mayor importancia para que puedan ser materia de discusión. El crédito para la Macro Región Arequipa ha venido apareciendo debido a las necesidades que se tenía para el abastecimiento hacia los proveedores financieros y el apoyo del gobierno.

En un inicio fueron las empresas de manufactura las que fueron beneficiadas y posteriormente se dio realce a las empresas que generan turismo a la Macro Región Arequipa. Estas empresas fueron las asociaciones de hoteles y hostales, que, fomentando la asociación y unión, ofrecían planes turísticos a sus visitantes brindando mayores facilidades y mejores precios. Además, algunas organizaciones que tenían convenio con estas asociaciones también se beneficiaban de estos precios con buenas facilidades.

Estos precios no solo eran de carácter financiero, sino también de insumos, descuentos, promociones por varios visitantes, etc., usados para la generación de servicios en la Macro Región Arequipa. Por otra parte, la disminución de la pobreza, la generación de infraestructura de comunicación vial, la generación de empleo o el desarrollo de infraestructura de servicios básicos como agua, luz y desagüe son metas que se han ido cumpliendo a medida que el gobierno facilita el dinero al gobierno de la Macro Región Arequipa.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región Arequipa

El grado de competitividad de la Macro Región Arequipa depende de diferentes factores críticos que dan una ventaja frente a sus competidores. Así, se deben aprovechar sus fortalezas para diferenciarse de los demás. Por otra parte, las debilidades pueden reducir su posición competitiva, por lo que es preciso mejorarlas o disminuir su importancia al momento de competir.

La Macro Región Arequipa tiene diversos recursos turísticos: lagunas, valles, ríos, es una fuente especial de turismo de aventura, caminatas, trekking, hiking, regatas, etc., y sobre todo históricos, por su arquitectura tradicional que se distingue por el uso del sillar. El centro histórico es patrimonio cultural de la humanidad por la organización de las naciones unidas para la educación, ciencia y cultura (UNESCO).

Además, cuenta con una variedad de recursos naturales, dentro de los cuales los más extraídos son los minerales, tanto metálicos como no metálicos. La producción agrícola tiene un papel importante, ya que la exportación de sus productos es reconocida por su calidad. Es una macro región ganadera, pues las dos empresas que manejan el duopolio lácteo están situadas en Arequipa.

El clima de la Macro Región Arequipa es muy variado, pero favorable para la naturaleza, ya que no tiene climas extremos de frío ni de calor. Esta es una ventaja competitiva.

En la actividad agrícola, la macro región cuenta con ventajas naturales como varios pisos ecológicos, gran cantidad de fuentes hídricas, condiciones climáticas que hacen posible el cultivo a lo largo de todo el año, además de la infraestructura de riego, todo eso hace posible que la superficie agrícola de la región sea muy accesible al riego a diferencia de otras partes del país.

La mayor parte de la población es joven, es decir, personas en edad de trabajar, abiertas a la innovación y al cambio y preocupadas por su salud física, buena comida y calidad de vida.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales *Clusters* de la Macro Región Arequipa

La Macro Región Arequipa es una de las más competitivas en la producción del servicio turístico, ya que, junto a La Libertad y Piura, abarcan el 60% del total de servicios de turismo en el Perú. Es importante su ubicación como zona sur. El otro 31% que se logra como producción nacional está concentrado en la zona sur de Arequipa, Ica, y el resto en Lima. Las dos principales tienen una ubicación privilegiada y permiten la producción de servicio turístico, promoviendo la formación un único gran *cluster* turístico.

La Macro Región Arequipa registró entre enero y junio de 2016 un aproximado de 180,000 visitantes. Entre los sitios más visitados estuvieron el valle del Colca y el Monasterio de Santa Catalina (MINCETUR, 2016).

Se deben utilizar las iniciativas de *clusters* para generar una adecuada comunicación entre las partes y establecer los lineamientos curriculares que permitan la generación de profesionales y especialistas en áreas demandadas por la industria.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales *Clusters*

Una organización tiene muchos aspectos por los que diferenciarse de un *cluster*. Primero, un *cluster* se compone de un grupo de organizaciones y no todas necesariamente pertenecen a la misma industria, sino de alguna relación que tienen entre sí, atendiendo las demandas de productos y servicios o un conjunto de ellos.

Segundo, una organización goza de absoluta soberanía, lo que le permite regularse por sí misma. En el *cluster* esta soberanía se pierde, dada la misma agrupación que involucra. Tercero, en un *cluster* hay interrelación entre el grupo; además, normalmente tienen rasgos comunes y se complementan (D'Alessio, 2015).

Un análisis de la Macro Región Arequipa muestra que hay varios sectores que pueden adoptar la visión de desarrollo de *cluster*; por esta razón, la Macro Región Arequipa necesita generar sinergias con la finalidad de incrementar ingresos, reducir costos, etc.

La provincia debe capacitar y difundir, dentro de sus empresas, sector público, academia, otras organizaciones y el público en general, los conceptos de competitividad y de valor compartido, así como la importancia y las características que deberán tener los *clusters* en la provincia.

El *cluster* se convierte en un generador de riqueza, empleo y progreso. Por ello es necesario tomar el liderazgo de la región sur y solo se podrá lograr mediante alianzas sobre temas comunes que van a beneficiar a las regiones involucradas.

Para el caso de los *clusters* identificados, se plantean las siguientes estrategias:

- Desarrollo de alianzas estratégicas con universidades, institutos y otros centros de investigación, para el desarrollo del turismo dentro de la Macro Región Arequipa, potenciar la formación profesional técnica y universitaria orientada a las necesidades de los *clusters* seleccionados.
- Desarrollo de programas, investigaciones y proyectos para atraer la inversión del Estado y del sector privado, trayendo a expertos de fuera de la región y desarrollando expertos propios.
- Mejorar los índices de rendimientos de los servicios de turismo y la productividad de los negocios turísticos, potenciar la calidad de productos y servicios de las empresas que integran los *clusters*, mediante la medición continua y divulgación de indicadores de calidad.
- Desarrollo de demanda, para nuevos servicios complementarios para los *clusters*, fomentando la formación de nuevas empresas, generando empleo y más oportunidades para la población de la macro región.

- Desarrollo sostenible de la producción dentro de la macro región.
- Formar nuevos proyectos y emprendimientos dando facilidades para ello y orientando los esfuerzos de las universidades de la macro región para que estén en condiciones de proveer servicios que faciliten el camino hacia la certificación.

9.5 Conclusiones

Como se ha podido apreciar, la Macro Región Arequipa cuenta con una variedad de recursos naturales, históricos, de capital humano que podrían explotarse, con una debida administración y apoyo tanto de entidades privadas como públicas. Es preciso implementar técnicas innovadoras de comercialización y producción del sector turismo, uno de los sectores en que la macro región tiene cierta ventaja competitiva para explotar.

Será muy importante la participación de los proveedores y miembros de cadena productiva para dar este primer paso, ya que son los pilares para la generación de los cambios de forma que se logren mayores rentabilidades en general para los productores y generadores de bienestar, generando a la par una mejora en sus rentabilidades y ampliando posiblemente el campo de desempeño.

Otra de sus ventajas competitivas como país productor agrícola es el beneficio para los proveedores y en la vida de los agricultores, que son en cierta forma los más abandonados y que obtienen un retorno de su trabajo de forma lenta. Por ello es importante canalizar sus ventajas y desarrollar toda la cadena productiva.

El Perú tiene como prioridades generar e incentivar el conocimiento y aprendizaje en temas técnicos de la agricultura. Además, en paralelo se preocupa por la preparación de líderes en la producción dentro de la Macro Región Arequipa, lo que va a generar a la larga la reducción de la pobreza extrema.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral propuesto para la Macro Región Arequipa, conclusiones y recomendaciones finales y la perspectiva de cómo se visualiza la Macro Región Arequipa. Este capítulo es de suma importancia, debido a que se recogen los puntos más importantes de los capítulos desarrollados y se plasman en forma concisa. Esta propuesta servirá como documento guía para los tomadores de decisiones de la Macro Región, para implementar futuras acciones en búsqueda de la visión planteada.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la elaboración de este plan estratégico se analizó el entorno externo e interno. Con esta información se estableció la visión de la Macro Región de Arequipa. La visión definida es llegar a ser una Macro Región líder en América del Sur. Con la finalidad de concretar la visión, se formularon cuatro objetivos a largo plazo. Luego de esto, se elaboraron los OCP, que permitirán al ser cumplidos alcanzar la visión deseada, para lo cual les deberán asignar los recursos necesarios. La medición de estos objetivos se realizará por medio de los indicadores descritos en el *Balanced Scorecard*. —El Plan Estratégico Integral (PEI) cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios —si estos son requeridos— y brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma, se puede tener una visión integral del plan, que es generalmente para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan” (D’Alessio, 2015).

10.2 Conclusiones Finales

1. La Macro Región Arequipa se consolidará al 2027, como uno de los puntos turísticos mas visitados del país, en el circuito turístico del sur.
2. La evaluación externa, arrojó las siguientes oportunidades mas destacantes para la Macro Región Arequipa son: (a) Nuevas tecnologías en las operaciones productivas;

- (b) Interés del turista extranjero por la cultura y turismo vivencial y aventura; (c) Alta demanda de recursos agroindustriales; (d) Alto interés de nichos de mercado por productos peruanos; entre las amenazas mas destacadas están: (a) Conflictos sociales y (b) la inseguridad. La capitalización de estas oportunidades y neutralización de amenazas, contribuirán al desarrollo y bienestar de su población.
3. La evaluación interna arrojó las siguientes fortalezas mas destacantes: (a) Gran atractivo turístico; (b) Ubicación geoestratégica; (c) Recurso humano joven; (suelos propicios para la agricultura), entre las debilidades mas destacadas tenemos: (a) Inseguridad; (b) Baja categorización de restaurantes y hoteles. Las estrategias deberán estar enfocadas al aprovechamiento de sus fortalezas y mejoramiento de las debilidades, de esa manera se consolidará la visión planeada al 2027.
 4. Las alianzas con instituciones gubernamentales como MINCETUR o PROMPERÚ nos permitirá la difusión de una estrategia de comunicación a nivel nacional e internacional, dando a conocer las atracciones de la macro región.
 5. Se tiene en la agricultura una gran oportunidad de desarrollo, a través del desarrollo de productos con valor agregado a través de Sierra Exportadora, generar emprendimientos a través de la innovación, aprovechando los TLC que el país tiene.
 6. La posición geoestratégica de la macro región es una ventaja comparativa que aprovecharemos para la implementación del Mega Puerto, ciudad logística y centros de acopio y transformarla en una ventaja competitiva.
 7. Consideramos que la seguridad integral es uno de los factores claves de éxito imprescindible para el desarrollo de toda macro región; de acuerdo a los sucesos presentados a nivel de toda Latinoamérica, vemos necesario la implementación estratégica a nivel nacional y regional, por ser un factor de bienestar y motivación a la inversión extranjera.

Tabla 38 Plan Estratégico Integral

140

Visión:							
La microrregión Arequipa será reconocida al 2027 como una de las cinco primeras regiones con las mejores condiciones de calidad de vida en América del Sur, en base al desarrollo de sus ejes productivos como turismo, agro exportación e infraestructura portuaria, dentro de un ambiente seguro que promueva la inversión nacional y extranjera, para mejorar el bienestar integral de su población.							
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	Principios Cardinales
1. Desarrollar el turismo rural comunitario (TRC) 2. Desarrollar a los agricultores minifundistas 3. Desarrollar infraestructura portuaria y logística que conecte al mundo 4. Fortalecer el sistema de seguridad ciudadana	En el 2027, los ingresos por actividad comercial portuaria serán de US\$ 224 millones (US\$ 63 millones al 2015).	En el 2027, se exportará US\$ 585 millones en el sector agropecuario (US\$ 102 millones en el 2015)	En el 2027, los ingresos del sector turismo serán de US\$ 587 millones (US\$ 145 millones al 2013)	En el 2027, la población económicamente activa (PEA) ocupada será 834,000 (666,000 empleadas al 2015).	En el 2027, el índice de criminalidad se reducirá a 3 delitos por cada 1,000 habitantes (9.4 en el 2015).	En el 2027, el 95% de la población se encontrará afiliado a un sistema de salud (60.9% en el 2015)	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos
ESTRATEGIAS							
FO1 Construir y desarrollar un mega puerto - ciudad logística que permita dinamizar el comercio sudamericano con el mercado asiático.	X	X		X			POLITICAS
FO2 Invertir en infraestructura hotelera urbana y rural ampliando la oferta turística de firma competitiva y sostenible.			X	X			Crear con apalancamiento de la inversión privada.
FO3 Ejecutar programas de capacitación para la formación de micro-empresas comunales que favorezcan el desarrollo del turismo TRC.			X	X			Promocionar los servicios del puerto en la región.
FO4 Construir centros de acopio de productos agrícolas de exportación que permitan posicionar los productos como de alta calidad.	X	X		X			Generar puestos de trabajo para la población.
FO5 Implementar un Plan de uso de semillas certificadas y sistemas de riego que permitan mejorar la calidad de los productos de agro exportación		X		X			Promover la libre competencia.
FA1 Concretar acuerdos portuarios que permitan asegurar el flujo del comercio internacional hacia los mercados asiáticos.	X	X		X			Incentivar el uso adecuado de los suelos.
FA3 Importar semillas de alta calidad genética, que permita mejorar nuestros productos de agro exportación.	X	X					Fomentar la inversión en investigación e innovación.
FA4 Invertir en infraestructura para crear circuitos que permita implementar 10 nuevos emprendimientos de Turismo Rural Comunitario.			X	X			Garantizar la integridad de los pobladores.
DO5 Certificar en normas estándar internacionales de calidad para la aplicación en la gestión de servicios de los pequeños operadores turísticos.			X				Brindar información real de manera oportuna.
DA3 Modernizar las instalaciones invertiendo en infraestructura hotelera elevando la categorización del establecimiento.			X	X			Promover el respeto por el medio ambiente.
DA4 Desarrollar un adecuado clima de negocio e incentivos para la formalización empresarial y laboral de los sectores productivos.	X	X	X	X			Difundir y practicar los valores y el código de ética.
DA1 Implementar mejoras en infraestructura y servicios públicos en los lugares de mayor inseguridad ciudadana.					X		
DA5 Reformar el sistema de salud, que brinde seguro obligatorio y asistencia sanitaria a toda la población de la región, basado en prevención, vigilancia sanitaria, y atención de enfermedades.						X	
TABLERO DE CONTROL	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	TABLERO DE
1. Perspectiva financiera	Implementar el Mega Puerto del Pacífico, Ciudad y Centro Logístico Continental del Puerto de Corío con una inversión de US\$ 800 millones al 2020.	Reducir la informalidad en la agricultura del 34% al 10% al 2018.	Elevar de 30% al 80% la categorización de establecimientos hotelero al 2019.	Generar 20,000 puestos de trabajo en el turismo rural comunitario al 2020.	Lograr una reducción del 50% de las faltas registradas contra el ciudadano (6,300 faltas) al 2021.	Lograr que el 100% de los municipios gestionen la construcción de centros del adulto mayor en sus localidades al 2019.	1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente		OCP2.2 Incrementar la producción de exportación de alcachofa, uva y quinua a US\$ 160 millones para el 2019.	OCP3.2 Implementar de 3 a 15 establecimientos hoteleros de 5 estrellas al 2020.	OCP4.2 Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corío de 1,000 puestos de trabajo al 2020.	OCP5.2 Lograr una reducción del 60% de la incidencia de delitos registrados (7,260 indelencas) al 2023.	OCP6.2 Lograr que el 100% de los médicos destacados se ubiquen en zonas rurales al 2021.	2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva interna	OCP1.2 Lograr acuerdos comerciales con el mercado asiático de importación y exportación generando un movimiento portuario anual de 1500 TEU al 2021.	OCP2.3 Capacitar al 50 % de los agricultores de alcachofa, uva y quinua para el 2019.	OCP3.3 Ubicarse entre los diez mejores destinos turísticos atractivos a nivel mundial al 2023.	OCP4.3 Utilizar el 20 % (4,423 ha.) del área de tierra agrícola no trabajada al 2020.	OCP5.3 Lograr una reducción del 70% de los casos de violencia familiar registrados (7,510 casos) al 2025.	OCP6.3 Lograr el 95% de cobertura de vacunas en las provincias de Ilay, La Unión, Castilla, Caylloma y Condesuyo al 2023.	3. Perspectiva interna
4. Aprendizaje de la organización	OCP1.3 Exportar el 40% de la producción minera a los mercados asiático al 2021.	OCP2.4 Incrementar a un 30 % de uso de semillas certificadas para los productos agrícolas en las 38,500 hectáreas nuevas del Proyecto Majes Sigüas para el 2020.	OCP3.4 Incrementar a 300,000 el arribo de turista extranjero creciendo un 17% (50,000) al 2025.	OCP4.4 Lograr 703,000 personas empleadas al 2020.	OCP5.4 Lograr una reducción del 80% de los casos de asaltos y delitos contra turistas (118 casos) al 2027.	OCP6.4 Lograr que el 100% de la población rural de Ilay y La Unión tenga acceso al SIS al 2027.	4. Aprendizaje de la organización
	OCP1.4 Lograr acuerdos comerciales con el mercado asiático de importación y exportación generando un movimiento portuario anual de 1500 TEU al 2021.	OCP2.5 Exportar US\$ 300 millones en el sector agropecuario para el 2022.	OCP3.5 Incrementar a 1.5 millones el arribo del turista nacional creciendo un 30% (460,000) al 2027.	OCP4.5 Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corío de 2,500 puestos de trabajo al 2024.			
	OCP1.5 Lograr un tráfico de embarcaciones de 500 unidades, siendo el 60% embarcaciones superiores a Post Panamá al 2026.	OCP2.6 Incrementar a un 60 % de uso de semillas certificadas con calidad para las 38,500 hectáreas nuevas del proyecto Majes Sigüas para el 2023.	OCP3.6 Elevar el gasto promedio per cápita del turista nacional S/. 600 a S/. 1000 al 2025.	OCP4.6 Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corío de 2,500 puestos de trabajo al 2024.			
	OCP1.6 Lograr un tráfico de embarcaciones de 1500 unidades, siendo el 60% embarcaciones superiores a Post Panamá al 2027.	OCP2.7 Incrementar la producción de exportación de alcachofa, uva y quinua a US\$ 320 millones para el 2023.	OCP3.7 Elevar el gasto promedio per cápita del turista extranjero de US\$ 1,800 a US\$ 2,200 al 2025.	OCP4.7 Utilizar el 40 % (8,847 ha.) del área de tierra agrícola no trabajada al 2024.			
	OCP1.7 Incrementar la exportación de US\$ 400 millones FOB 2015 a US\$ 600 millones concretando acuerdos comerciales de importación y exportación generando un movimiento portuario anual de 1500 TEU al año 2025.	OCP2.8 Implementar por lo menos un cluster de productos de agroexportación de alcachofa, uva y quinua para el 2023.	OCP3.8 Ser la puerta de entrada del Perú y de la Costa del Pacífico Sudamericano al 2025.	OCP4.8 Lograr 834,000 personas empleadas al 2027.			
	OCP1.8 Incrementar el VAB comercio de US\$ 612 millones en el 2016 a US\$ 4,280 millones implementando la ciudad, Centro Logístico y Mega Puerto de Corío al año 2025.	OCP2.9 Exportar US\$ 585 millones en el sector agropecuario para el 2027.		OCP4.9 Generar 60,000 puestos de trabajo en el turismo rural comunitario al 2027.			
	OCP1.9 Incrementar el VAB de Manufactura a US\$ 2,200 millones con la producción de 1 millón de toneladas de etileno y polietileno al año 2026.	OCP2.10 Incrementar el VAB de agricultura y ganadería a US\$ 1,070 millones al año 2027.		OCP4.10 Generar empleo directo relacionado a los servicios del puerto Corío de 5,000 puestos de trabajo al 2027.			
				OCP4.11 Utilizar el 60 % (13,270 ha.) del área de tierra agrícola no trabajada al 2027.			
				OCP4.12 Disminuir la cantidad de trabajadores informales de Arequipa de 64% a 40% al año 2024.			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							

Misión: Generar el desarrollo integral y competitivo de la microrregión Arequipa, atendiendo el mercado local e internacional a través de sus actividades económicas como la minería, manufactura, comercio y servicios portuarios, promoviendo la innovación, el emprendimiento y el crecimiento económico de su población.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda implementar el presente Planeamiento Estratégico de la Macro Región Arequipa a través del gobierno regional de Arequipa, considerando una visión ambiciosa y de largo plazo y siguiendo las estrategias sostenibles recomendadas que lleven a la macro región a la situación futura deseada en el presente plan estratégico.
2. La intervención adecuada y oportuna del Estado Peruano a través de sus respectivas instituciones involucradas en la Macro Región Arequipa (MINSA, Ministerio de Educación, MINCETUR, PRODUCE, MEF, Aduanas, SUNAT, etc.) son de vital importancia para contribuir al logro de los objetivos de los objetivos de largo plazo.
3. Se recomienda implementar el Planeamiento estratégico, mediante una asociación público-privada. El privado se haría cargo de la inversión en temas de infraestructura, y el compromiso del gobierno regional sería la de fortalecer el sistema y hacerlo eficiente en su conjunto.
4. Impulsar la salida comercial hacia países asiáticos y norteamericanos desde el puerto de Corio, aprovechando su ventaja comparativa como el calado de 30 m.
5. Se recomienda que la Macro Región Arequipa lidere el circuito turístico del sur junto a otras macro regiones, como Macro Región VII (Ica, Ayacucho, Huancavelica), Macro Región VIII (Cusco, Madre de Dios, Apurímac) o Macro Región X (Tacna, Moquegua, Puno), para poder elevar los ingresos de la población rural y urbana que genera el turismo tanto nacional como internacional. Es necesario idear mejores maneras de atraer a personas para que conozcan la riqueza del sur peruano.
6. Se recomienda rediseñar la legislación vigente en temas de delincuencia juvenil, estableciendo límites más severos con el objetivo de reducir la criminalidad de la Macro Región Arequipa.

7. Es importante tener en cuenta que, dentro del universo de industrias de la Macro Región Arequipa, coexisten diferentes tipos de empresa, tanto agroindustriales y mineras como comerciales, y que ofrecen una gran variedad de producto tanto en el ámbito local como en el internacional. Es necesario incentivar la producción mediante un adecuado marco regulatorio que permita a estas empresas crecer sosteniblemente en beneficio de toda la macro región.

10.4 Futuro de la Macro Región Arequipa

Hacia 2027, se espera que la Macro Región Arequipa lidere el desarrollo de las macro regiones en el Perú. Se espera que ello se consiga mediante estrategias de diversificación e integración de sus principales actividades económicas. Esto provocará un cambio significativo en la generación de ingresos de los pobladores y que estos sean, sobretodo, sostenibles en el tiempo. El futuro de la Macro Región Arequipa está en función del apoyo del Estado y de las inversiones privadas, tomando como modelo de negocio concesiones a largo plazo, así como de la generación interna de la región. grandes proyectos en infraestructura como el puerto de Corio, el Turismo Rural Comunitario, la seguridad ciudadana y el acceso a la salud, abrirán las puertas que permitan transportar y comercializar productos autóctonos que son demandados por su gran valor nutricional en el mercado nacional e internacional en menor tiempo, incrementar la producción agrícola. El desarrollo de los puntos citados, harán de la Macro Región Arequipa una de las mejores ciudades modelo, con alta calidad de vida, convirtiéndose en una de las mejores del mundo.

Pictografía

AREQUIPA AL 2027



Referencias

- Aerolíneas Argentinas ofrecerá vuelos a Arequipa (2016a, 11 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/269859/aerolineas-argentinas-ofrecera-vuelos-arequipa>
- Alcázar, J. (2015, 16 de septiembre). El gobierno regional de Arequipa y la inversión pública. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2015/09/16/arequipa-gobierno-regional-inversion-publica-en-arequipa/>
- Arequipa es la región con más celulares e Internet domiciliario (2016, 27 de junio). *El Pueblo*. Recuperado de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/arequipa-es-la-region-con-mas-celulares-e-internet-domiciliario>
- Arequipa percibiría S/. 367 mlns de canon por proyecto minero Tía María (2016b, 11 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/446448/proyecto-minero-tia-maria-generaria367-mlns-arequipa>
- Arequipa recibió más de un millón de turistas este año (2014, 11 de noviembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/11-11-2014/arequipa-recibio-mas-de-un-millon-de-turistas-este-ano>
- Arequipa: Sibayo busca ser un distrito con turismo rural comunitario (2012, 12 de diciembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/arequipa-sibayo-busca-ser-un-distrito-con-turismo-rural-comunitario-noticia-548589>
- Aurum Consultoría & Mercado (2015, abril). *Informe: Perspectivas Económicas 2015, Región Arequipa*. Recuperado de <http://aurumperu.com/pdf/AurumPerspectivas2015.pdf>
- Balvín, D., & Patrón, P. (2008). *Carretera Interoceánica Sur: Consideraciones para su aprovechamiento sostenible*. Ilo, Perú: Asociación Civil Labor. Recuperado de

<http://labor.org.pe/descargas/Libro%20Carretera%20Interoceanica%20Sur.pdf>

BCR redujo a 4,4% su estimación de crecimiento del PBI en 2014 (2014b, 18 de julio). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-redujo-44-su-estimacion-crecimiento-pbi-2014-noticia-1743945>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2015). *AREQUIPA: Síntesis de Actividad Económica - Setiembre 2015*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/sintesis-arequipa-09-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016a, 1 de enero). *Ministerio de Trabajo*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion->

[Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf)

Banco Mundial (s.f.). Base de datos del Banco Mundial. Recuperado de

http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.PCAP.CD&id=1ff4a498&report_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y#

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA). (2015). *Indicadores Económicos – IV*

Trimestre 2015. Recuperado de <http://www.camara->

[arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf)

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA) (2016). *Indicadores Económicos – II*

Trimestre 2016. Recuperado de <http://www.camara->

[arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_regionales._ii_trimestre_2016.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_regionales._ii_trimestre_2016.pdf)

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA) (2017). *Informe de coyuntura: Marzo*

2017 obras por impuesto. Recuperado de <http://www.camara->

arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_obras_por_im
puesto_marzo_2017.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). *Plan Bicentenario: El Perú
hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de
http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) (2014).
Perfil del Turista Extranjero 2013. Recuperado de
<http://media.peru.info/impp/2013/turismoreceptivo/demandaactual/perfilituristaextranjero2013.pdf>

Plan de Desarrollo Regional Concertado (2013). Recuperado de
[http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/
11/4_pdc_arequipa.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/4_pdc_arequipa.pdf)

D'Alessio F. A. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.). Lima,
Perú: Pearson.

Diario El Peruano (2017). Recuperado de [http://www.elperuano.com.pe/noticia-impulso-a-
las-obras-impuestos-52675.aspx](http://www.elperuano.com.pe/noticia-impulso-a-las-obras-impuestos-52675.aspx)

Gobierno Regional de Arequipa (2010). Gobierno Regional de Arequipa - Portal Web
Oficial. Recuperado de <http://www.regionarequipa.gob.pe>

Gobierno Regional de Arequipa (2016, agosto). *Plan de desarrollo regional concertado
2013-2021 actualizado de la región Arequipa*. Recuperado de
[http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Me
dia/PlanesDesarrollo.PlanDesarrolloRegionalConcertado/pdrc-actualizado.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlanesDesarrollo.PlanDesarrolloRegionalConcertado/pdrc-actualizado.pdf)

¿Ha sido positivo el proceso de descentralización para el país? (2014a, 23 de mayo). *El
Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/ha-sido-
positivo-proceso-descentralizacion-pais-noticia-1731346](http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/ha-sido-positivo-proceso-descentralizacion-pais-noticia-1731346)

Hartmann, F. (1986). *Las relaciones internacionales*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Publicaciones Navales.

INEI: Hay más mujeres que hombres en Arequipa (2015, 11 de julio). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/inei-hay-mas-mujeres-que-hombres-en-arequipa-601521/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2007). *Sistema de Consulta de Cuadros Estadísticos – Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2010). *Perú: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), 2004 -2008*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2011). *Perú: Principales indicadores del sector construcción*. Lima, Perú: Autor.

Recuperado el 21 de mayo de 2017 <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/construction/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2013a). Índice Temático de Estadísticas Sectoriales. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2013b). *Perú: Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2013*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014b). *Compendio Estadístico Perú 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap14/cap14.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI) (2015c). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-2015iv.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015d). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016b, 22 de enero). *Nota de Prensa N° 015*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n015-2016-inei.pdf>

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México DF, México: Pearson.

Kuczynski, P. P. (2016, 22 de octubre). Entrevista por Radio Nacional. Lima, Perú. Recuperado de <http://servicios.noticiasperu.pe/gui/view/VistaPautaRadio.php?idPauta=307875&bool=0>

La pobreza en Arequipa llega al 9,1% (2014, 5 de mayo). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/la-pobreza-en-arequipa-llega-al-91-noticia-689478>

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2005).

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

Los productos agrícolas más demandados para el 2015 (2015). *PQS*. Recuperado de

<http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/los-productos-agricolas-mas-demandados-para-el-2015>

Mariluz, O. (2016, 7 de enero). Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años.

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2016, enero). *Plan Operativo Institucional 2016 del Ministerio de Agricultura y Riego – Tomo I*. Recuperado

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2015/diciembre/tomo1_rm719-2015-minagri.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/AREQUIPA.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2015). *Informe de Ingresos, Egresos y Saldos del Tesoro Público 2015*

. Recuperado

https://www.mef.gob.pe/contenidos/tesoro_pub/informes/Inf_Ingresos_Egresos_2015.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2016a). Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2014). *Boletín Estadístico III-T 2014*.

https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2014/Informaci%C3%B3n%20Estad%C3%ADstica%20III-T-2014.pdf

Observatorio Socio Económico Laboral de Arequipa (OSEL-Arequipa) (2013). *Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la Región Arequipa*. Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnost>

ico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf

Observatorio Socioeconómico Laboral de Arequipa (OSEL-Arequipa) (2015). *Nota de Prensa N° 04-2015*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2015/Arequipa/NP/NOTA_PRENSA_042015_OSEL_AREQUIPA.pdf

Pascale, R. (1997). El Efecto Honda. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer (Eds.). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos* (pp. 130-139). México DF, México: Prentice Hall.

Perú, A. D. (2016, 12 de febrero). Atlas del Perú. Recuperado de <http://atlasdelperu.pe/arequipa/mapa-productivo-energetico-12/>

Perú destinará 42 millones de dólares a ciencia y tecnología en 2015 (2015, 7 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/peru-destinara-42-millones-de-dolares-a-ciencia-y-tecnologia-en-2015-noticia-757575>

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2015). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

PPK: “En turismo tenemos un inmenso horizonte no aprovechado” (2016, 22 de septiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ppk-turismo-tenemos-inmenso-horizonte-no-aprovechado-noticia-1933792>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/Desarrollo%20Humano%202009/parte2-anexos.pdf>

“Sector agrario está atrasado porque precios de productos agrícolas son bajos” (2015, 3 de agosto). *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/sector-agrario-esta-atrasado-porque-precios-8830>

Sierra Exportadora (2016). *Sierra Exportadora*. Recuperado de

<http://www.sierraexportadora.gob.pe/2016/10/28/528/>

Swinburn, D. (2011, 21 de agosto). Una mirada de la Guerra del Pacífico según la

historiadora peruana Carmen McEvoy. *El Mercurio*. Recuperado de

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={e0906090-43e3-4ebe-a0ac-f0846ac83b1a>

