

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la

Provincia de Castrovirreyna

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN

ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Francisco Brückmann Portugal

Patricia Úrsula Díaz Villazana

Roque Fabricio Niquén Espejo

José Orestes Torres Solís

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, julio 2017

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de la provincia de Castrovirreyna se realizó con base en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, el cual desarrolló el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, quien partió de un análisis de la situación actual, para llegar a una situación futura deseada, por medio del establecimiento de la visión, misión, valores, objetivos de largo plazo, corto plazo y estrategias asociadas al entorno y sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Castrovirreyna es una provincia que se conforma de 13 distritos, es predominantemente rural y tiene un alto grado de pobreza y pobreza extrema, posee abundantes recursos que podrían permitirle mejorar su posición, debido a que no tiene la promoción e inversión necesaria para capitalizar la riqueza de su patrimonio en actividades productivas que le permitan desarrollarse y crecer.

La propuesta del Plan se basa en el desarrollo de la infraestructura (vial y de comunicaciones) y de los servicios básicos (salud, educación e internet) que sirva de soporte e incremente el nivel de vida y la competitividad de la provincia; el desarrollo de sectores económicos como agropecuario, acuícola y turismo, a través de la mejora de la tecnología de producción de especies propias de la provincia y los beneficios tributarios, otorgados desde el Estado y las capacitaciones e incentivos a la generación de clústeres, también la participación de la población en todos los procesos de la búsqueda del desarrollo provincial. Asimismo, se orienta a motivar a las nuevas generaciones al emprendimiento teniendo en cuenta las potencialidades de la provincia, y de esta manera poder reducir las brechas de pobreza y desigualdad existentes.

Abstract

The Strategic Plan of the province of Castrovirreyna has been made based on the sequential model of the Strategic Process developed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, based on an analysis of the current situation, to reach a desired future situation, through the establishment of vision, mission, values, long-term goals, short-term and related to the environment and their strategies strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Castrovirreyna is a province that is composed of 13 districts, it's predominantly rural and has a high degree of poverty and extreme poverty, it has abundant resources that could enable it to improve its position because it does not have the promotion and investment needed to capitalize on the wealth of its assets in activities productive that allow develop and grow. Plan's proposal is based on the development of the infrastructure (roads and communications) and of the basic services (health, education and internet) to serve as a support and increase the standard of living and competitiveness of the province; the development of economic sectors such as agriculture, aquaculture and tourism through improved production technology of species native of the province and the tax benefits granted from the State and trainings and incentives to generate clusters, also participation of the population in all processes of the search for provincial development. Additional aims to encourage new generations to entrepreneurship taking into account the potential of the province, and thus to reduce the gaps existing poverty and inequality.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Castrovirreyna.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	21
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	23
2.1 Antecedentes	23
2.2 Visión	25
2.3 Misión.....	25
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).....	30
3.1.2 Potencial nacional	32
3.1.3 Principios cardinales	37
3.1.4 Influencia del análisis en Castrovirreyna	38
3.2 Análisis Competitivo del País	39
3.2.1 Condiciones de los factores.....	40
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	40
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	43
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	43
3.2.5 Influencia del análisis en Castrovirreyna	46
3.3 Análisis del Entorno PESTE	47
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	47
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	49
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	52
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	53

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	53
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
3.5 La provincia de Castrovirreyna y sus competidores	56
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	57
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	57
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	58
3.5.4 Amenaza de los entrantes	59
3.5.5 Rivalidad de los competidores	59
3.6 La provincia de Castrovirreyna y sus referentes	59
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	60
3.8 Conclusiones	61
Capítulo IV: Evaluación Interna	63
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	64
4.1.1 Gestión de la Municipalidad Provincial Castrovirreyna (A).....	64
4.1.2 Marketing y ventas de la provincia de Castrovirreyna (M)	67
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	68
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	70
4.1.5 Recursos humanos (H)	70
4.1.6 Información y comunicaciones en la Provincia de Castrovirreyna (I).....	73
4.1.7 Tecnología y desarrollo en la provincia de Castrovirreyna (T)	74
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	74
4.3 Conclusiones	75
Capítulo V: Intereses y objetivos de largo plazo de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna.....	78
5.1 Intereses de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna.....	78
5.2 Potencial de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna	80
5.3 Principios Cardinales de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna.....	83
5.4 Matriz de Intereses de Organizacionales (MIO) de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna	85
5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	86
5.6 Conclusiones	86
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	88

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	89
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	91
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	94
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	96
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	98
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	100
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	101
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	104
6.9 Matriz de Ética (ME).....	105
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	105
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	106
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	108
6.13 Conclusiones	108
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	109
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	109
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	111
7.3 Políticas de cada Estrategia	114
7.4 Estructura Organizacional de la provincia de Castrovirreyna.....	115
7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social	115
7.6 Recursos Humanos y Motivación	116
7.7 Gestión del Cambio.....	117
7.8 Conclusiones	118
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	119
8.1 Perspectivas de Control.....	119
8.1.1 Aprendizaje interno	120
8.1.2 Procesos.....	120
8.1.3 Clientes.....	120
8.1.4 Financiera	121
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	121
8.3 Conclusiones	123
Capítulo IX: Competitividad de la provincia de Castrovirreyna	124
9.1 Análisis Competitivo de la provincia de Castrovirreyna	124
9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la provincia de Castrovirreyna.....	127

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres	128
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	129
9.5 Conclusiones	130
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	131
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	131
10.2 Conclusiones Finales.....	131
10.3 Recomendaciones Finales	134
10.4 Futuro de la provincia de Castrovirreyna.....	136
Referencias.....	138



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Departamento De Huancavelica: Población Censada</i>	2
Tabla 2. <i>Población De 14 A Más Años De Edad, Según Actividad Económica</i>	7
Tabla 3. <i>Actividad Económica Prioritaria, Según Zona</i>	17
Tabla 4. <i>Tabulación De La Visión Institucional Actual</i>	25
Tabla 5. <i>Matriz Del Interés Nacional Del Perú</i>	32
Tabla 6. <i>Índice Global De Competitividad</i>	43
Tabla 7. <i>Balanza Comercial Agraria: 2009-2014</i>	51
Tabla 8. <i>Matriz Evaluación De Factores Externos (Mefe)</i>	56
Tabla 9. <i>Matriz De Perfil Competitivo (Mpc)</i>	60
Tabla 10. <i>Matriz De Perfil Referencial (Mpr)</i>	61
Tabla 11. <i>Ingreso, Gasto, Saldo Y Ejecución (2011-2015)</i>	70
Tabla 12. <i>Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (Mefi)</i>	75
Tabla 13. <i>Matriz De Intereses De Organizacionales (Mio)</i>	85
Tabla 14. <i>Matriz Fortalezas Y Oportunidades–Foda</i>	90
Tabla 15. <i>Factores Que Constituyen Las Variables De La Matriz Peyea</i>	91
Tabla 16. <i>Matriz De Decisión Estratégica (Mde)</i>	101
Tabla 17. <i>Matriz Cuantitativa De Planeamiento Estratégico (Mcpe)</i>	103
Tabla 18. <i>Matriz De Rumelt De Castrovirreyna</i>	104
Tabla 19. <i>Matriz De Ética De Castrovirreyna</i>	105
Tabla 20. <i>Matriz De Estrategias Versus Objetivos De Largo Plazo</i>	107
Tabla 21. <i>Matriz De Posibilidades De Los Competidores</i>	108
Tabla 22. <i>Tablero De Control Integrado De La Provincia De Castrovirreyna</i>	122
Tabla 23. <i>Índice De Competitividad Regional Del Perú 2015</i>	125
Tabla 24. <i>Plan Estratégico Integral De La Provincia De Castrovirreyna</i>	137

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial Del Proceso Estratégico.	X
<i>Figura 2.</i> Mapa De La Provincia De Castrovirreyna.....	1
<i>Figura 3.</i> Laguna De Pultocc-Santa Ana-Castrovirreyna.....	16
<i>Figura 4.</i> Mapa Del Perú Según Productos De Exportación. Sierra Exportadora.....	18
<i>Figura 5.</i> Mapa De Huancavelica Según Corredores Económicos Y Subeconómicos Identificados.....	20
<i>Figura 6.</i> Mapa De Huancavelica Según Corredores Económicos.	21
<i>Figura 7.</i> Distribución De Porcentual De Personas Por Nivel Socioeconómico.....	40
<i>Figura 8.</i> Las Tendencias Del Consumidor Peruano.....	42
<i>Figura 9.</i> Latinoamérica: Cantidad De Empresas Multilatinas, Según Nacionalidad, 2015.....	44
<i>Figura 10.</i> Perú: Variación Porcentual Del Pbi Real (Valores A Precios Constantes De 2007)..	49
<i>Figura 11.</i> Perú: Variación Porcentual Pbi Por Sector, 2013-2015.....	50
<i>Figura 12.</i> Perú: Variación Anual Del Índice De Precios Al Por Menor, 2011-2015.....	51
<i>Figura 13.</i> Morosidad Bancaria América Latina, Marzo 2016 (Países Seleccionados).....	52
<i>Figura 14.</i> Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter Para El Sector Industrial.	57
<i>Figura 15.</i> Modelo De D’Alessio Para La Evaluación Interna De Las Organizaciones.	63
<i>Figura 16.</i> Estructura Orgánica De La Municipalidad Provincial De Castrovirreyna.	66
<i>Figura 17.</i> Estructura Orgánica Propuesta Para La Municipalidad Provincial De Castrovirreyna.....	92
<i>Figura 18.</i> Matriz De La Posición Estratégica Y De Evaluación De La Acción (Peyea).	924
<i>Figura 19.</i> Matriz <i>Boston Consulting Group</i> Para La Provincia De Castrovirreyna.....	946
<i>Figura 20.</i> Matriz Interna-Externa del Sector Agrícola y Pecuario de la Provincia De Castrovirreyna.....	96
<i>Figura 21.</i> Matriz De La Gran Estrategia Para La Provincia de Castrovirreyna.....	113

<i>Figura 22.</i> Huancavelica: Diamante de Competitividad.	126
<i>Figura 23.</i> Fases Para Lograr Competitividad en la Exportación e Artesanía.	128
<i>Figura 24.</i> Estructura Organizacional Matricial.	135



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento se elaboró en función del 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 1 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.

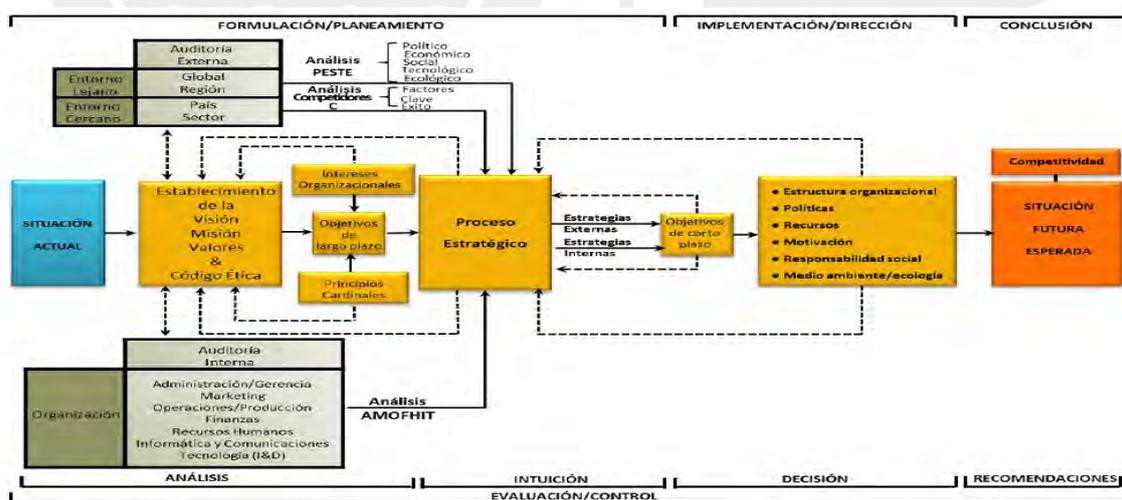


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2015, 3a ed. rev., p. 11, 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 Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). 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 de la Administración y gerencia, *Marketing* y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología (AMOFHIT), 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. Por ello, se requiere de un análisis exhaustivo externo e interno, el cual es 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).

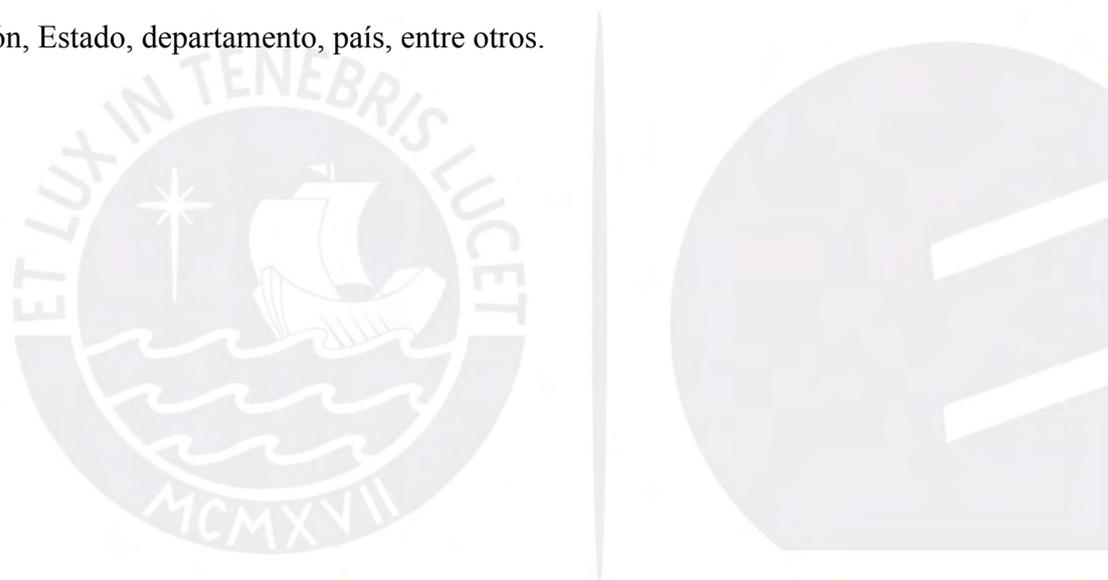
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las anteriores matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas mediante 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 formular 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 nueva estrategia usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medioambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, y la práctica de 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, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Castrovirreyna

1.1 Situación General

Castrovirreyna es una de las siete provincias del departamento de Huancavelica, fue creada en 1825, y es la segunda provincia más antigua del departamento después de Huancavelica, se encuentra situada al centro-oeste de Huancavelica. Limita por el norte con la provincia de Huancavelica, por el sur con la provincia de Huaytará, al oeste con Lima e Ica. En cuanto a la extensión del territorio, es la tercera provincia con 3,984.6 Km² después de Huaytará (6,458.4 Km²) y Huancavelica (4,021.7 Km²). Es importante indicar que Castrovirreyna cuenta con cinco regiones naturales que van desde la región Yunga, de 700 m.s.n.m., hasta la región Jalca, por encima de los 4,800 m.s.n.m., lo cual significa ventajas potenciales que se deben considerar para el desarrollo agrícola y pecuario diferenciado según altitud y temporalidad.



Figura 2. Mapa de la provincia de Castrovirreyna.
Tomado de “Programa Regional de Huancavelica 2014-2017”.

La población total de Castrovirreyna para el 2007 alcanzó a 19,500 habitantes equivalente al 4,3 % del departamento de acuerdo con la población proyectada al año 2015, se prevé que tendría 19,169 habitantes equivalente al 3.9 % de la población total del departamento, lo cual muestra un crecimiento negativo (0.4 % de punto porcentual), además, es uno de los distritos que presenta menor densidad poblacional con 4.8 hab./km², conjuntamente con Huaytará (3.6 hab./km²), y es la segunda provincia con mayor concentración urbana con 31.4 % (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Departamento de Huancavelica: Población censada, por área de residencia, densidad poblacional y superficie, según provincia, 1993, 2007 y Proyección 2015

Provincia y distrito	Superficie en Km ²	Año censal				Población Proyectada	
		1993	2007		2015		
		Pob. Censada	Pob. Censada	Pob. Urbana%	Pob. Rural%	Pob. Proyectada	Densidad Pob. hab./km
Huancavelica	22131.50	385162.00	454797.00	31.40	68.60	494963.00	22.40
Huancavelica	4021.70	107055.00	142723.00	41.90	58.10	158594.00	39.40
Acobamba	910.80	42096.00	63792.00	30.40	69.60	78634.00	86.30
Angaraes	1959.00	43060.00	55704.00	28.90	71.10	63255.00	32.30
Castrovirreyna	3984.60	19738.00	19500.00	31.40	68.60	19169.00	4.80
Churpampa	1232.50	41130.00	44903.00	22.70	77.30	44582.00	36.20
Huaytará	6458.40	23319.00	23274.00	29.00	71.00	23021.00	3.60
Tayacaja	3564.50	108764.00	104901.00	24.50	75.50	107708.00	30.20

Nota: Tomado de *Censos Nacionales de Población y Vivienda 1993 y 2007*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperada de la Página Web: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>. Boletín 18-Perú: *Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo según Departamento, Provincia y Distrito*.

La población de Castrovirreyna se caracteriza por tener un asentamiento tradicionalmente rural, así para el año 1993 el 70.9 % de su población se asienta en el área rural y para el año 2007 descendió ligeramente a 68.6 % (INEI, 2008); este factor de asentamiento se debe considerar para las propuestas de desarrollo, toda vez que es una población que tiene por actividad económica, básicamente, la agropecuaria. Si bien no cuenta con capacitación, tecnología ni financiamientos, tienen la experiencia ancestral que, con el apoyo adecuado, podrían mejorar sus niveles de productividad y los ingresos de sus hogares.

La población de Castrovirreyna presenta un decrecimiento constante a lo largo de los años, según los Censos Nacionales, en 1972, la población de la provincia de Castrovirreyna llegó a 27,283 hab., en 1981 a 26,919 hab., en 1993 a 19,738 hab. y en el año 2007 a 19,500 hab. (INEI, 2008). Entre 1981 y 1993, la tasa de crecimiento promedio anual de la población fue de -2.55 % y de entre 1993 y 2007 alcanzó el -0.08 % (INEI, 2008), pero producto del terrorismo huyeron grandes contingentes de población, “[...] se calcula entre 70 a 80 mil pobladores huyeron por efecto de la violencia política, abandonado sus pueblos y actividades [...] siendo las afectadas las provincias de Castrovirreyna (-42.8%), Huaytará (-35.8%), Huancavelica (-28.9%), Angaraes (-27.9%) y Acobamba (-22.8%)”. (GRHVCA-PERDSA 2007-2017).

Posteriormente, debido a razones económicas, sociales y por mejorar sus condiciones de vida, migraron, principalmente, a las ciudades de la costa: Chicha, Pisco, Ica y Lima (INEI, 2009a), y conformaron, en los lugares de destino, diferentes asociaciones, así *en Chincha es posible encontrar algunos clubes de residentes de casi todos los pueblos de Castrovirreyna, resaltando los clubes de Arma, Huachos y Tantaré*. (MPC-PDI 2012-2014).

Una variable importante a considerar para la planificación de programas y proyectos es la estructura de la población; en el año 2007, en la región de Huancavelica, los menores de 14 años representaban el 39.7 % de la población total, en la provincia de Castrovirreyna era el 33.7 % (INEI, 2008); era una de las provincias que tenían menor proporción en este grupo de edad (demandan más atención en salud y educación). En cuanto a la población en edad de trabajar, de 15 a 64 años, en la región, se llegó al 54.0 %, en tanto en la provincia de Castrovirreyna representó el 56.5 %, lo cual evidencia el llamado Bono Demográfico, pues es más del 55 % del total de la población; esta población es la que sostiene la economía de las naciones, pueblos y familias. Por otro lado, es una de las provincias con mayor población adulta mayor (65 años a más) con el 9.8 %. Al respecto, el Programa social incorporará un

Programa de educación, capacitación y de atención médica a la población de menores de cinco años y adultos mayores.

Tomando en cuenta que el factor educativo se considera una inversión por sí mismo, que capitaliza el conocimiento y capacidades de la población, en Castrovirreyna según el Censo del 2007, de la población de 15 años a más, el 33.6 % concluyó los estudios primarios; el 39.8 %, estudios secundarios, y el 15.8 %, estudios superiores (9.6 % no universitarios y el 6.2 % tiene estudios superiores universitarios). En tanto que 1,560 pobladores de 15 años a más eran analfabetos (12.1 %), de los cuales 279 son hombres y 1,281 mujeres. En relación con el Censo de 1993, el número de analfabetos era de 3,796 pobladores (21.3 %), de los cuales 1,189 fueron hombres y 2,607 mujeres. (INEI, 2009)

Esto evidencia un avance en la tarea de erradicar el analfabetismo; no obstante, la mujer continúa siendo relegada en este tema de desarrollo social. De acuerdo con la Encuesta Provincial a Hogares Rurales 2014, se tiene que, en este ámbito, la educación superior es mayoritaria en la provincia de Castrovirreyna, con 16.1 %, (lo cual constituye una ventaja para las intervenciones en este ámbito), en tanto que en esta misma área rural, en el contexto departamental, solo el 5.5 % accede a esta condición educativa. (EPHR, 2014)

Es importante indicar la influencia del factor educacional en la calificación departamental, así el Índice de Competitividad para Huancavelica obtuvo el puesto 19, con un puntaje de 3.5 al 2016; en su conjunto avanzó tres posiciones en el Índice General de Competitividad, “[...] debido a un mejor desempeño en los pilares Laboral y Educación”. El primer caso, responde a un aumento del empleo formal y una considerable reducción del desempleo juvenil urbano. El segundo caso se debe a una mayor asistencia escolar en inicial, primaria y secundaria. (IPE-INCORE, 2016)

De acuerdo con las cifras del 2007, en la provincia de Castrovirreyna, más de tres cuartas partes de la población (76.4 %) tiene como lengua aprendida en la niñez al castellano

(esta característica es favorable para la comunicación y el proceso de transferencias de conocimientos). En tanto que, en el resto de provincias, el quechua es la lengua mayoritaria. (INEI, 2009). En relación con los temas de salud, si bien la desnutrición crónica en menores de cinco años, en la provincia de Castrovirreyna, disminuyó en relación con el año 2007 y su porcentaje es menor que las otras provincias de Huancavelica, este aún merece atención. Para el año 2009, este mal afectó al 49.2 % de las niñas y niños de menos de cinco años, en tanto que en el resto de provincias afectó a más del 54.0 % de esta población. Al interior de la provincia, los distritos de Cocas (43.6 %) y Huachos (43.8 %) presentaron los menores porcentajes, mientras que Tantarà (53.9 %), Santa Ana (53.2 %) y Arma (53.2 %) tuvieron los mayores porcentajes de desnutrición crónica infantil. (INEI, 2009c).

Situación que pone en desventaja el desarrollo físico y cognitivo de este grupo de edad y, en consecuencia, de su futuro laboral y de desempeño. Con el aseguramiento universal provisto por parte del gobierno, Castrovirreyna y la población en general, hoy en día, está más protegida, así el 96.3 % de la población de esta provincia cuenta con el Sistema Integral de Seguro (SIS) y tan solo el 1.1 % no tiene con ningún seguro. (GRHVA, 2015). Para el año 2016, visto desde el Índice de Competitividad, refiere que en Huancavelica la mortalidad se incrementó (IPE-INCORE, 2016), por lo cual se tendría que evaluar las medidas tomadas al respecto y su impacto en los resultados.

Referente a la pobreza, el 48.6 % de la población de la provincia de Castrovirreyna se encuentra en condición de pobreza, debido a sus bajos niveles de ingresos que repercuten en su calificación; no obstante, en comparación con el resto de la provincia es el de menor porcentaje. En cuanto al ámbito distrital, Ticrapo (34.3 %) y Castrovirreyna (46.6 %) tienen los menores porcentajes de población en situación de pobreza, el resto, con excepción de Aurahua (49.1 %), cuenta con porcentajes mayores de 50 % de pobreza, siendo Mollepampa

(69.1 %) y Huachos (69.7 %) los que tienen el mayor porcentaje de población en situación de pobreza. (INEI, 2013)

El Índice de Desarrollo Humano (IDH), que valúa las condiciones de desarrollo tomando en cuenta indicadores para la salud, educación y riqueza, la esperanza de vida al nacer (salud), población con educación secundaria completa y años de educación de la población de 25 y más años (educación) y el ingreso familiar per cápita (riqueza). Este indicador debe oscilar entre 0 y 1, siendo que, cuanto más cercano a 1, se describe una mejor situación de desarrollo. Para el año 2012, el departamento de Huancavelica ocupó el último lugar en el *ranking*, con un índice de 0.2962, y en cuanto a las provincias, Castrovirreyna (0.3456) conjuntamente con Huaytará (0.3457) tienen los mayores Índices de Desarrollo Humano. En el caso de Castrovirreyna, se observa el mayor número de años de educación de la población de 25 años a más que llega a 7.25 años, y por el mayor ingreso familiar per cápita que asciende a \$454.0; ambos resultados son mayores a los niveles departamentales. (PNUD, 2012)

Si bien en el ámbito provincial se observa ventajas, no significa que sean las mejores condiciones de desarrollo, pues en el país este es uno de los valores más bajos de este indicador de medición del desarrollo humano, dado que su valor (0.3456) no se acerca ni a la tercera parte de uno. La proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia de Castrovirreyna se dedica a las actividades primarias como son las agricultura, ganadería, caza y silvicultura (50.9 %), todas ellas sin uso de tecnología. En segundo orden, se encuentra la explotación de minas y canteras, con 13.3 %, seguido por la enseñanza, con 7.7 %, construcción, con 5.3 %, comercio y Administración Pública, con 5.0 % cada uno. En cuanto al ámbito departamental, estos indicadores tienen ligeras diferencias, y se observa que el desarrollo de la agricultura es mayor (64.6%) en relación con la explotación minera (3.4 %). (INEI, 2007) (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Provincia de Castrovirreyna y departamento de Huancavelica: Población de 14 a más años de edad, según actividad económica, 2007

Actividad Económica	Provincia	Departamento
	Castrovirreyna %	Huancavelica %
Total	100.0	100.0
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	50.9	64.6
Pesca	0.1	0.0
Explotación de minas y canteras	13.3	3.4
Industrias manufactureras	2.3	2.5
Suministro de electricidad, gas y agua	0.2	0.2
Construcción	5.3	3.0
Comercio	5.0	6.3
Venta, mant. y rep. veh. autom. y motoc	0.6	0.4
Hoteles y restaurantes	2.0	1.9
Trans., almac. y comunicaciones	2.1	1.9
Intermediación financiera	0.0	0.1
Activid. inmovil., empres. y alquileres	1.3	1.2
Admin. púb. y defensa; p. segur. soc. afil.	5.1	3.2
Enseñanza	7.7	5.9
Servicios sociales y de salud	1.4	1.4
Otras activ. serv. comun. soc y personales	0.3	0.9
Hogares privados con servicio doméstico	0.7	0.8
Actividad económica no especificada	1.7	2.3

Nota. Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática-Cuadros estadísticos de los Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007".

Al considerar la característica de las viviendas, en el área rural, el material predominante en las paredes es de adobe (59.6 %), el piso es mayormente de tierra (76.3 %), y el techo de planchas de calamina, fibra de cemento o similares (85.4 %). En relación con el abastecimiento de agua, poco más de la mitad de las viviendas (51.2 %) tienen red pública dentro de la vivienda y el 25.2 % se abastece del río, acequia o manantial. Solo el 25.0 % de las viviendas tiene red de desagüe dentro de la vivienda, el 30.2 % utiliza letrina y el 25.4 % de hogares no tiene este servicio. El 74.2 % se alumbró con electricidad, mientras el 21.4 % lo hace con velas. El 76.3 % cocina con leña y sólo el 14.2 % lo hace con Gas-GLP. (INEI, 2014).

En relación con el acceso a programas sociales, que brinda el Estado en el área rural, solo el 18,6 % de la población se benefició; el programa de Qali Warma fue al que accedieron mayoritariamente (44.0 %), seguido del Vaso de leche (39.6 %), Comedor popular (17.4 %) y

almuerzos escolares Qali Warma (16.5 %). Solo el 33.2 % de la población recibió las transferencias del programa Juntos. El resto de programas sociales enfocados a temas de educación, Wawa wasi cuidado diurno, alfabetización, violencia familiar, capacitación laboral, generación de empleos, beca 18, entre otros, no benefician aún a la población de la provincia de Castrovirreyna. (INEI, 2014). En cuanto al ámbito departamental, los indicadores también tienen baja participación, y Huancavelica es uno de los departamentos más deprimidos del país, la incidencia y presencia del Estado aún es mínima. En relación con el acceso financiero, menos de la mitad de los hogares del área rural de Castrovirreyna tienen una cuenta de ahorro o cuenta corriente (41.2 %); así mismo, solo el 12.5 % solicitaron préstamos. (INEI, 2014)

Estos bajos resultados de los indicadores de uso financiero dan oportunidad para crecer en la medida que se incentive adecuadamente los beneficios de su uso. Respecto a las telecomunicaciones, hoy en día, el uso del celular es un bien considerado casi de primera necesidad por la comunicación, en el área rural en Castrovirreyna: el 51.5 % de los hogares cuentan con un celular, y el de mayor cobertura es Movistar (71.0 %), seguido por Claro (29.6%). (INEI, 2014). En el caso de la telefonía fija, es deficiente y solo hay en algunos distritos. Gilat es la empresa que brinda este servicio y debido a que su soporte es con base en paneles solares, los cuales en condiciones adversas no funcionan. Existe una seria desintegración entre la mayoría de distritos con la capital de la provincia y con el departamento. (MPC-PDI, 2012-2015)

La provincia de Castrovirreyna cuenta con cuatro regiones naturales: la región Yunga (700-2,500 msnm) donde se encuentran diferentes centros poblados: Marcas (800 msnm), Ticrapo (2,184 msnm), Mollepampa (2,465 msnm), San Juan (2,500 msnm), entre otras. En la región Quechua (2,500-3,500 msnm) se encuentran Huachos (2,737 msnm), Tantara (2,882 msnm), Capillas (3,213 msnm), Villa de Arma (3,336 msnm), Aurahua (3,470 msnm), entre

otras. En la región Suni (3,500-4,100 msnm) se encuentra la capital Castrovirreyna (3,956 msnm). En la región Puna (4,100-4,800 msnm), donde se aprecia la extensa meseta de Castrovirreyna con sus lagunas: Choclococha, Orcococha, Pultoj, San Francisco y Pacococha, se ubica el poblado de Santa Ana (4,473 msnm). (MPC-PDI, 2012-2015).

Si bien la topografía de la provincia es muy irregular y accidentada, también poseen atractivos para destacar el valor de estas lagunas antes mencionadas; asimismo, debido su topografía diversa, se da lugar a diferentes actividades productivas, en las cuales se pueden profundizar y diversificar más las actividades agrícola y ganadera y fomentar y/o ampliar el turismo vivencial y de aventura, que, hoy en día, tiene muy buena acogida en todos los ámbitos. Un aspecto importante es el agua como recurso productivo agrícola, así se puede avizorar que lo que une a Huancavelica e Ica es el agua. La región Ica busca consolidar el concepto de la hermandad del agua, lo que significa, hacer proyectos en conjunto; como por ejemplo represamientos y carreteras, basados en inversiones conjuntas entre regiones. La región Ica tiene planificado pavimentar todas las carreteras de acceso a través de Tantará, Villa de Armas y todos los accesos a Huancavelica. Por otro lado, la Mancomunidad de los Andes viene trabajando en el tema del Canon Hídrico, similar al canon minero, donde parte de los impuestos que pagan las empresas agroexportadoras, se reviertan al origen del agua, en este caso a Tantará y Huancavelica.

Estas declaraciones son de vital relevancia, por cuanto se considera al agua como un componente importante de la cadena de producción agrícola y, por otro lado, el reconocimiento y/o retribución justa al origen del recurso, con la finalidad de una mejor distribución de los beneficios. Respecto a las Comunidades Campesinas, según información proporcionada por el Área de Comunidades Campesinas y Nativas del PETT (Cofopri), en Huancavelica existen 609 comunidades campesinas con personería jurídica inscritas en los Registros Públicos hasta el mes de diciembre del 2008, de estas 30 pertenecen a

Castrovirreyna (5.0 %), 22 de ellas están reconocidas, tituladas y registradas, y 8 reconocidas pendientes de titular. El hecho de contar con un número importante de Comunidades Campesinas reconocidas, tituladas y registradas, es una fortaleza que se debe tomar en cuenta, toda vez que existe una mayor probabilidad de establecer relaciones institucionales amicales orientadas al desarrollo.

Entre las dificultades observadas en Castrovirreyna se puede mencionar a la gestión de proyectos de desarrollo; el ejercicio de derechos de propiedad y realización de convenios y procesos de capacitación entre otras (Pacheco, 2009), estas podrían ser superadas o mejoradas tomando en cuenta una estrategia de intervención a través de las Comunidades Campesinas. Por otro lado, en la provincia de Castrovirreyna, del total de la superficie agropecuaria, el 90.6 % pertenece a las Comunidades Campesinas (INEI-CENAGRO, 2012), porcentaje importante considerando que corresponde al área donde se realizan las principales actividades productivas de la provincia. Un factor que también es importante identificar es el destino de la producción, de la que solo el 18.8 % es destinado a la venta, el 39.0 % al autoconsumo y autoinsumo y el 42.2 % es alimento para sus animales. (INEI-CENAGRO, 2012). La economía rural de Castrovirreyna es básicamente autárquica o de autoconsumo, que no está en su concepción o cosmovisión el generar excedentes productivos; por lo tanto, si el objetivo es mejorar las condiciones de vida por medio del aumento de sus ingresos, antes se tiene que cambiar la concepción tradicional de producción.

En cuanto a las características de las principales actividades económicas, en la provincia de Castrovirreyna, mayoritariamente, se dedican a la agricultura que es de subsistencia (papa, maíz, cereales, frutas). De acuerdo con el estudio realizado por CENTRUM Católica (2015), Huancavelica es uno de los productores mayoritarios de alfalfa; no obstante, obtiene el menor rendimiento promedio kg/ha, de igual manera, sucede con el rendimiento de la siembra de papa y se asevera esta condición en el Plan Estratégico de

Regional de Sector Agrario de Huancavelica 2009-2015, y se realiza una comparación en cuanto a las provincias de Huancavelica, de las cuales, una vez más, Castrovirreyna presenta el menor rendimiento de papa (7,817 kg/ha) y, en consecuencia, la de menor producción (3,986.5 Tm). Esta situación amerita tanto el apoyo técnico como un análisis de mayor envergadura, tal y como se plantea en el ítem 7.2.4.1 del Plan de Desarrollo Institucional 2012-2015, que señala lo siguiente: *7.2.4.1.- Cultura Tradicionalista: Notables ejemplos se determinan en los procesos productivos agrarios. Se cuenta con un sistema de labranza con el llamado Arado Mejorado de metal cuya disponibilidad es desde hace una década y media. A la fecha no se ha logrado introducir su uso, pese a la versatilidad. Otro aspecto significativo: las prácticas físico-estructurales de manejo de suelos en laderas (evitar impactos significativos de la erosión hídrica, eólica), para mejorar las siembras y productividades, así como la diversificación de las mismas y sobre todo para la siembra de especies forestales y cultivos permanentes en zonas apropiadas son, en general, de escasa aceptación.*

Lo anterior daría respuesta a la poca efectividad que tuvieron las intervenciones que, de manera permanente, en más de 20 años recibió el departamento de Huancavelica, así como sus diferentes provincias, distritos y comunidades; sin embargo, no se logró resultados significativos. Esto amerita no solo el rediseño de las herramientas y de las tecnologías que se emplearán, sino también el involucrar a los actores principales: los campesinos. En relación con la producción de papa, una de sus particularidades es que es *orgánica*, y actualmente hay una demanda creciente por su consumo. Por ello, se constituye como una fortaleza para Castrovirreyna y Huancavelica. Entre los factores permanentes que más afectan a la producción agropecuaria están los diversos fenómenos naturales (heladas, granizadas, veranillo, huaycos); sin embargo, aún no se cuenta con políticas de prevención efectiva ante el impacto negativo de estos fenómenos en la región.

Durante la campaña agrícola 2006-2007, la región Huancavelica fue azotada por factores climáticos adversos como la escasez de lluvias (veranillo), las precipitaciones sólidas (granizo) y la caída de huaycos. La escasez de lluvias afectó el desarrollo normal de cultivos; situación que, se agudizó con la helada que cayó en el mes de febrero del año 2007. En aquella oportunidad, 32,088 has. de cultivos fueron afectados por la helada y se perdieron 105,259 toneladas métricas de diversos productos. El sector Agricultura estimó una pérdida económica de S/. 51'358,173.00 nuevos soles y aproximadamente 40,110 productores perdieron todo su capital de trabajo. (Pacheco, 2009)

La ganadería también es de menor escala (vacuna, caprina, ovina y auquénidos) (MPC-PDI 2012-2015), debido a que criadores de ganados, específicamente, los criadores de alpacas, mantienen una economía autárquica o autosuficiente, cuya preocupación esencial era proveer la alimentación y vestimenta de la familia múltiple y, de esta manera, desarrollaron la artesanía textil y procesamiento de la piel y carne de alpaca y llama, que intercambiaban por otros productos de los valles más cálidos. Potenciaban la conservación de las especies, más no la productividad de estas. Más adelante, con los cambios socioeconómicos y sistemas agropecuarios que no fueron favorables al sistema agropecuario andino, con la ampliación de las ferias locales y zonales y la presencia de acopiadores de sus productos agropecuarios que se llevan las mayores ganancias, y logran que sus ingresos por ventas no téngale generen excedentes; por la tanto, siempre se encuentran en déficit. (GRHVCA-PERDSA, 2007-2017). Esta situación de convivencia con la subsistencia es importante, toda vez que es una forma de vida arraigada durante siglos en muchos de los actores de los andes.

Si bien hay dificultades en el sector alpaquero, también es necesario acotar que existen alrededor de 13 instituciones del Estado y de orden técnico, que se encuentran apoyándolos, entre ellos el Concejo Nacional de Camélidos Sudamericanos–CONACS, el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo–DESCO, Proyecto de Reducción y alivio a la

pobreza–PRA, Buenaventura, entre otras. Al 2006, Castrovirreyna poseía el 18 % (45,233) de total de alpacas y llamas (20,678) del departamento; no obstante, las vacunas son aplicadas solo por el 38 % de las unidades agropecuarias y los baños y dosificaciones por menos del 25 %. Las unidades productivas que vacunan, bañan y dosifican a sus animales, alcanzan a solo el 14 %, mientras el uso de alimentos balanceados y la inseminación artificial no se practica. (GRHVCA-PERDSA, 2007-2017).

Por lo descrito, es necesario que cualquier intervención cuente con un estudio de antropológico orientado a las conductas tradicionales y costumbres de las actividades productivas, a fin de intervenir adecuadamente, de lo contrario seguirán décadas de apoyo inadecuado sin resultados esperados. Una fortaleza que se puede aprovechar es la fama del queso de Castrovirreyna, que se califica como uno de los mejores quesos de la región, de igual manera, se constituye en una fortaleza la producción de lana de alpaca y la producción de carne de alpaca, que tiene propiedades diferenciadas de otras carnes por ser baja en calorías y muy nutritiva. Estos tres productos, con una intervención con mayor y mejor sensibilización, organización y concientización, se podrían traducir en mejores ingresos de la población productora castrovirrense. Cuya formalización empresarial se constituiría en un fortalecimiento económico de la provincia y dación de tributos a la municipalidad.

En cuanto al ámbito geopolítico y las zonas de vida, se identifican las actividades económicas prioritarias de Huancavelica, en las cuales Castrovirreyna, debido a su topografía diversa posee zonas alto-andinas, en las cuales tiene las mejores condiciones para la crianza y desarrollo de auquénidos, ganado ovino, vacuno y caprino, así mismo, para la actividad acuícola (Truchas), y además, desde épocas inmemorables la gran minería. Por otro lado, en el suroeste tiene las condiciones para el desarrollo de ganado vacuno, agricultura, frutales, turismo y minería poca escala. Situación que pone en ventaja comparativa respecto de otras provincias. Pero estas potencialidades deben de ser tratadas de tal manera que exista

sostenibilidad, tanto en la actividad como en el mantenimiento de las propias tierras, que debido a la actividad agraria en el uso de las tierras y el tipo de siembra tradicional provocan la erosión de los suelos. Uno de los más determinantes de la erosión de los suelos, el pastoreo a que se somete las praderas alto andinas de la región, deteriora la deficiente cobertura vegetal natural; del mismo modo los cultivos en terrenos de fuerte pendiente aceleran la erosión laminar y el desarrollo de las cárcavas. (GRHVCA-PERA, 2009-2015).

Para evitar la pérdida de suelos a causa de la erosión superficial, debido al riego no controlado, es necesario tomar medidas de capacitación para implementar el riego tecnificado por aspersión u otros métodos, así como mejorar los canales de riego artesanal hacia sistemas de riego más eficientes, sin derroche de agua que cubra el coeficiente, requerimiento de cada tipo de cultivo, y no como actualmente se tiene. Elaborar estudios técnico-científicos que sustenten proyectos de irrigación de praderas de pastos naturales andinos. Para ello, se puede contar con las dos universidades estatales: Universidad Nacional de Huancavelica–UNH, en Huancavelica, y la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo, en Pampas, y la privada Universidad para el Desarrollo Andino–UDEA, en Lircay, se puede realizar a través de convenios y con apoyo a los bachilleres con el desarrollo de tesis que pueden ser financiadas por empresas mineras de la zona u organizaciones internacionales de apoyo social o el canon minero o energético o regalías, etc. Un apoyo en la consecución de mejoras de las actividades productivas es la manifestación del alcalde de Santa Ana al medio Huachos.com en enero de 2015: *Tengo la voluntad para mejorar la situación de las familias de mi distrito y soy consciente de que solo podrán salir adelante si mejoramos la producción ganadera. El 100% de la población es alpaquera. También producimos truchas, entonces buscaré que se les dé asistencia técnica, infraestructura y crearemos una Veterinaria Municipal. Santa Ana está declarada como zona turística, por lo que concretará el*

inventario de recursos turísticos en convenio con la Dirección Regional de Turismo de Huancavelica, para luego promover las visitas turísticas.

La decisión política es muy importante en la implementación de todo programa, los distritos y las provincias deberían tener un ideal común, ello debería ayudar a sumar esfuerzos para lograr el objetivo en beneficio de la población. Al respecto, las condiciones para el turismo también son favorables, sobre todo en línea a la vanguardia del turismo vivencial y de aventura, tal como quedara reflejado así se registra en un reportaje del diario La República denominado *Castrovirreyna: caminata sobre minas, lagunas y bellas durmientes*.

Así mismo, describe las bondades y belleza de las zonas altas: *En Castrovirreyna –a 105 kilómetros de Huancavelica– la minería se asentó allá por 1590, cuando Antonio Pérez Griego descubrió las vetas de oro y plata en Orcococha. Los españoles lo celebraron. Pero de esas minas ya no queda casi nada. Y más bien, ahora la zona ha vuelto la mirada a su sistema vascular: las lagunas más grandes de la región, como Choclococha, Pultocc, Orcococha, San Francisco y Pacococha. La truchicultura pasa por su mejor momento. Hoy es una ruta donde los caminantes transitan y se quedan extasiados por sus tonos paisajísticos. Bajo las montañas de Chonta está la laguna de Pultocc, según las leyendas pudiera ser un cráter de un volcán, que se encuentra ubicada en el distrito de Santa Ana, Provincia de Castrovirreyna, es una laguna donde la trucha arco iris o la asalmonada se han arraigado, llegando a medir más de 70 centímetros.* (La República, 2016).

Existen condiciones naturales de turismo que es necesario poner en valor y explotarlas adecuadamente, la tendencia mundial se inclina claramente hacia el turismo vivencial y los denominados eco-turismo y turismo gastronómico, los cuales tienen alto potencial en la provincia de Castrovirreyna.



*Figura 3. Laguna de Pultocc-Santa Ana-Castrovirreyna
Tomado de Diario La República.*

Tradicionalmente, Castrovirreyna es considerada como fuente minera, tal como se describe a continuación: *Es una de las provincias más antiguas del departamento, contemporánea a la fundación española de su capital. Se desarrolló en los primeros siglos gracias al auge minero, en la época del Virreinato, Castrovirreyna era rica por sus minas, en las que se explotaban principalmente el mercurio, el plomo y el oro que perduró varios siglos. Pero con el transcurso de los siglos, la actividad minera decayó y con ello el dinamismo económico de la provincia.* (MPC-PDI, 2012-2015).

Si bien esta actividad disminuyó, no obstante, aún existen empresas mineras importantes que continúan en actividad como la corporación Castrovirreyna y la minera San Genaro. Al respecto, el tema de la contaminación minera es preocupante, y más allá de una interpretación política, se debe buscar la conformación de mesas de diálogos con las empresas mineras, en las cuales deberían exponerse de manera objetiva los problemas ambientales que tiene la zona y como las empresas deberían colaborar en la gestión ambiental del municipio con foco en prevención y en la implementación de medidas correctivas necesarias para mitigar y/o controlar los problemas identificados en la actualidad.

Identificado el tema ambiental como uno de los problemas más preocupantes en la región, hace que sea necesario y obligatorio una toma de conciencia por parte de las empresas

mineras, la población y sus autoridades para conocer y evaluar los beneficios que tienen con las actividades extractivas desarrolladas en la zona y que se difunda los proyectos e ingresos que genera la actividad, los cuales deben reflejarse en beneficio directo en las zonas de áreas de influencia directa e indirecta donde se desarrollan estas actividades. Reflejado el tema ambiental desde una perspectiva distinta, se evitaría considerarlo en los planes estratégicos como un problema más que como una oportunidad de desarrollo.

La problemática ambiental asociada a la actividad extractiva es de vital importancia, pues la actividad minera data desde épocas virreinales y conforme pasan los siglos aún hay vestigios de restos mineros en diferentes partes de la provincia que evidencian contaminación ambiental, situación que debe gestionarse con participación de las empresas y autoridades para evitar riesgos asociados al ambiente y a la salud de la población. Castrovirreyna. La Tabla 3 muestra como en la región Centro Sur se identifica como actividad económica prioritaria a la minería a gran escala en Castrovirreyna.

Tabla 3 *Actividad económica prioritaria, según zona por ámbito geopolítico y zonas de vida*
 Departamento de Huancavelica: Actividad económica prioritaria, según zona por ámbito geopolítico y zonas de vida

Zona	Ámbito geopolítico	Zonas de vida	Actividad económica prioritaria
I. Nor Oriente	Provincias de Tayacaja, Acobamba y parte de Hvca., Angaraes, Churcampa	<ul style="list-style-type: none"> • Matorral desértico-Montano bajo Subtropical • Estepa espinosa-Montano Bajo Subtropical • Monte espinoso-Subtropical • Bosque húmedo-Montano Bajo Tropical • Bosque muy húmedo- Montano Bajo Tropical 	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura • Frutales • Ganadería • Forestaría • Turismo • Acuicultura
II. Centro Sur	Zonas alto andinas de Hvca., Huaytará, Castrovirreyna y Angaraes	<ul style="list-style-type: none"> • Páramo pluvial-Subalpino Tropical • Nival-Subtropical • Páramo muy húmedo-Subalpino Tropical/ Páramo muy húmedo-Subalpino Subtropical • Tundra pluvial-Alpino Tropical/Tundra pluvial-Alpino Subtropical 	<ul style="list-style-type: none"> • Camélidos sudamericanos • Ganado ovino, vacuno y caprino • Acuicultura • Minería gran escala
III. Sur Oeste	Parte baja de la provincia de Huaytará y Castrovirreyna	<ul style="list-style-type: none"> • Bosque húmedo-Montano Bajo Tropical • Bosque seco-Montano Bajo Tropical/Bosque seco-Montano Bajo Subtropical • Bosque seco-Premontano Tropical/Bosque seco-Subtropical 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganado vacuno • Agricultura • Frutales • Turismo • Minería poca escala

Nota. Caracterización del departamento de Huancavelica con Fines de Ordenamiento Territorial, 2005. Tomado de “Plan Estratégico Regional de Sector Agrario de Huancavelica 2009-2015”.

Desde el punto de vista del potencial exportador visto desde Sierra Exportadora (Ley 28890), se desarrolla la exportación de determinados productos considerando las potencialidades de Huancavelica en su conjunto; no obstante, Castrovirreyna está involucrado en varios de estos productos, como papas naturales, ojuelas de papa, trucha, alcachofa, palta y tejidos de punto (generados de fibras de alpaca y vicuña). Y si se considera la cercanía con la franja costera que tiene las condiciones para realizar el proceso de traslado hacia los destinos finales, es necesario impulsar desde las más altas esferas el desarrollo de estas actividades ya identificadas.

Es importante el esfuerzo del Estado a través del Programa Sierra Exportadora, que incentiva a la gestión de los alcaldes en las cinco áreas temáticas de impulso de gestión: atraer inversión y comercio, alianzas público privadas, políticas públicas de desarrollo productivo, desarrollo de clúster, y buenas prácticas de municipio productivo. (Sierra Exportadora, 2016). En este sentido, el Estado se convierte en un aliado estratégico de acción que brinda e incentiva las condiciones para mejorar las condiciones productivas en los ámbitos local provincial y distrital. (Ver Figura 4)



Figura 4. Mapa del Perú según productos de exportación. Sierra exportadora. Tomado de “Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Huancavelica 2009-2015”.

Los medios de transporte son un factor muy importante en el desarrollo de los pueblos. Al respecto, Villarán (1980) sostuvo lo siguiente: *la incomunicación de unas regiones con otras, el estorbo de las montañas y de los desiertos, paralizan la agricultura. Pero ábranse caminos y ferrocarriles baratos, que hagan el territorio traficable, y ya se verá los prodigios de que es capaz la laboriosidad de nuestros compatriotas de las punas. Comuníquense las ciudades con los valles y las altiplanicies, trácense vías comerciales entre los lugares más poblados de la sierra y la costa, y los millones de hoy miserables indios se levantarán de su forzada inercia y, a la vuelta de pocos años, han de ser, tal vez, más ricos y poderosos que nosotros.*

En relación con las vías de transporte e infraestructura vial, la región Huancavelica se caracteriza por tener una infraestructura vial que imposibilita una adecuada articulación interna y externa, de los 3,633 km de carreteras, solo el 5 % es asfaltada, el 21 % afirmada y 555 km son trochas carrozables. (GRHVCA-PERA, 2009-2015). De los siete corredores económicos identificados, se tiene dos corredores:

- Huancavelica-Castrovirreyna-Ica-Lima (GRHVCA-PERDRCPHVCA, 2004-2015 y GRHVCA-PERDSA, 2007-2017).
- Huancayo-Huancavelica-Castrovirreyna (GRHVCA-PERA, 2009-2015).

Como se puede observar, mientras que en el primero Castrovirreyna es un punto centro por donde transita la actividad económica de Huancavelica hasta Lima y viceversa, el segundo corresponde al flujo de los productos de Castrovirreyna hasta Huancayo. Para efectos del desarrollo de la presente investigación, se considera ambos flujos, no obstante, el más prometedor es el primero por cuanto el flujo de salida de la producción está más cerca a los mercados de la costa que son los de mayor poder económico y darán mayor dinamismo a Castrovirreyna.

Un aspecto que debe tomarse en cuenta es la desarticulación de la provincia de Castrovirreyna con sus distritos. Tal como refiere: *Las poblaciones de los distritos de San Juan, Tantará, Chupamarca, Aurahuá, Huachos, Ticrapo, Mollepampa y Capillas (Ubicados al norte de la provincia) por su cercanía mantienen una mayor dinámica con la ciudad de Chíncha (Ica) que con la capital provincial de Castrovirreyna o con la capital departamental de Huancavelica, pues la ruta involucra dar una vuelta completa por Pisco. (MPC-PDI, 2012-2015).* Conforme su ubicación estratégica de los distritos, se diferencian entre sí respecto a la salida más directa a la costa, y la falta de un Plan Provincial Integrado de comunicación los lleva a tener enfoques diferenciados en el comercio y turismo a nivel inter distrital, inter provincial e inter regional.

El acceso y las conexiones es una situación que debe mejorar por cuanto la comunicación es vital para el desarrollo de la provincia en su conjunto. Es importante apreciar la voluntad política, nacional, regional y local, y financiera para el desarrollo de la infraestructura vial de Castrovirreyna. Estas obras contribuyen a mejorar las condiciones de vida, acceso a mercados y el mayor dinamismo socioeconómico y productivo de la población de Castrovirreyna hacia el exterior. (Ver Figuras 5 y 6)

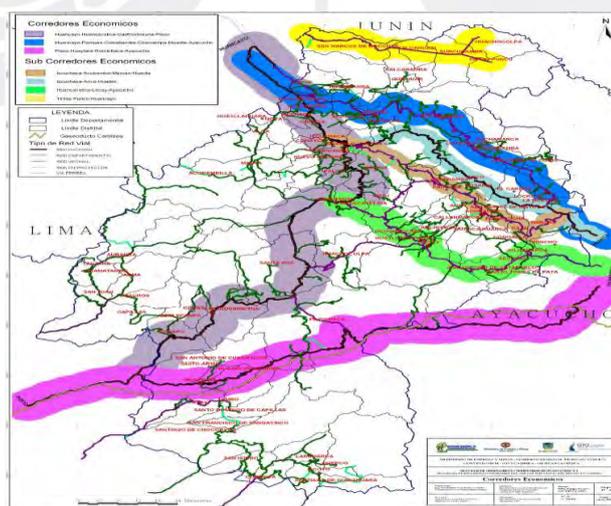


Figura 5. Mapa de Huancavelica según corredores económicos y subeconómicos identificados. Tomado de “Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Huancavelica, 2009-2015,” por Ministerio de Agricultura, Gobierno Regional de Huancavelica.

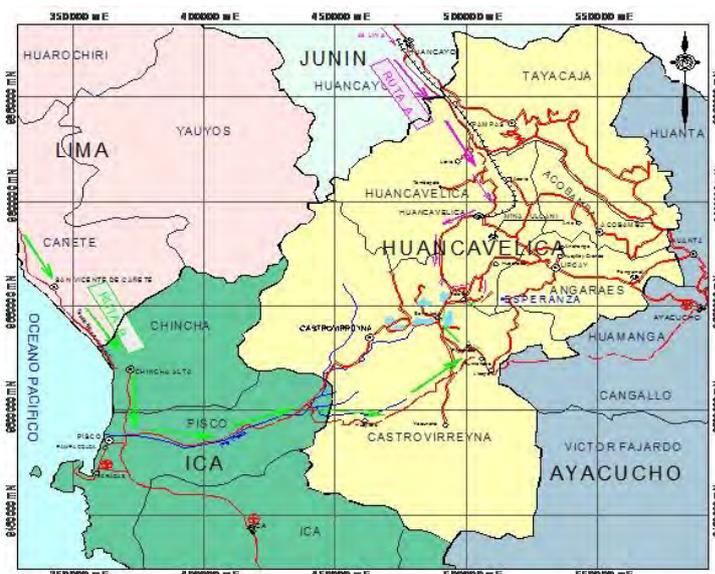


Figura 6. Mapa de Huancavelica según corredores económicos.
Tomado de Castrovirreyna Compañía Minera S.A.

1.2 Conclusiones

La provincia de Castrovirreyna tiene una población básicamente rural (68.6 %), es emigrante y su volumen de población disminuye conforme pasan los años. Tiene un gran porcentaje de población en edad de trabajar, que se traduce en una fortaleza por cuanto tiene mano de obra disponible. Un factor que mejoró, paulatinamente, se relaciona con los niveles educativos de su población, la cual, en el área rural, alcanzó el 16.1 % con nivel superior, que se constituye en otra fortaleza. Así mismo, una condición que facilitará la comunicación y transferencia de conocimientos es que el 76.4 % de su población habla el castellano, a diferencia del resto de provincias, donde es necesario personas quechua hablantes.

La desnutrición infantil es un flagelo que continúa presente en esta población desde mucho tiempo atrás y afecta a casi la mitad (49.2 %) de niñas y niños menores de cinco años, además, el 48.6 % de su población se encuentra en situación de pobreza, razón por la cual Castrovirreyna tiene una calificación muy baja (0.3456) en el Índice de Desarrollo Humano. Un factor que ayuda a esta población en sus limitadas condiciones de vida es que el 96.3 % de su población está inscrita en el Sistema Integrado de Salud. Su economía es de

subsistencia y el 90.6 % de la superficie agropecuaria pertenecen a las Comunidades Campesinas. Todo indica que existe un problema de comunicación entre las instituciones que hacen las intervenciones por parte del Estado y las organizaciones de apoyo, pues si se considera todo el tiempo (más de 20 años) de apoyo constante orientado a mejorar las condiciones de vida y de ingresos de esta población, los resultados no han sido esperados, al parecer, porque no han identificado objetivos comunes y esto se refleja en no entender a la población y su convivencia de subsistencia, lo cual deriva en un paternalismo mal orientado. Esto último se menciona, literalmente, en el Plan Estratégico Regional para el Desarrollo del Sector Alpaquero 2007-2017, pero no propone una solución a este tema esencial.

Si bien la topografía de la provincia es muy irregular y accidentada, esta situación le otorga ventajas comparativas y competitivas en diferentes actividades productivas, en las cuales se pueden aprovechar esas fortalezas y lograr productos diferenciados y diversificados como es en la actividad agrícola, ganadera y de crianza de truchas bajo el enfoque orgánico y ecológico que trasciende desde las culturas pre hispánicas. De igual forma, también poseen atractivos a nivel de paisajes para poner en valor logrando así fomentar y/o ampliar el turismo vivencial y de aventura, que hoy en día tiene muy buena acogida bajo el enfoque de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.

Un problema a nivel global es el cambio climático, en el caso específico de Castrovirreyna, afecta tanto la producción agropecuaria como las condiciones de vida de la población rural como son las temporadas extremas de helada y sequía.. Por tal motivo, se debe tomar medidas de prevención como parte de las políticas del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico para poder enfrentar estas condiciones adversas y mitigar o controlar las secuelas de los desastres naturales considerando que ya se conocen las frecuencias y los impactos que ocasionan sobre todo en las zonas alto andinas.

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

Los esfuerzos para el desarrollo de Castrovirreyna pueden direccionarse, adecuadamente, sin riesgo de agotar los recursos disponibles, si se cuenta con una visión y misión compartida por toda la población de la provincia, representada a través de sus organizaciones civiles, así como con la participación de instituciones públicas y privadas que representen a los diversos grupos de interés. La misión y visión establecida servirá de base para formular, implementar y controlar los objetivos de corto y largo plazo, que permitan alcanzar la situación deseada. Para ello, todas las conductas y decisiones de los integrantes de este proceso deberán basarse en un código de ética compartido, que establezca el marco sobre el cual se deberá soportar el logro de la visión.

2.1 Antecedentes

De acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2015), la visión debe cumplir con expresar una ideología central, simple clara y comprensible, ambiciosa, convincente y realista; definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios, debe estar proyectada a un alcance geográfico, ser conocida por todos y expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia. En el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Huancavelica al 2021, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 293, de fecha 27 de febrero de 2015, no presenta la misión y se plantea como visión:

Al 2021, Huancavelica superó en gran medida la pobreza y pobreza extrema. La desnutrición crónica infantil ha disminuido. La calidad educativa mejoró significativamente, la población ha desarrollado capacidades y competencias con equidad de género e identidad cultural. El uso de recursos naturales en actividades humanas y económicas es compatible y sostenible, dentro de un ambiente seguro y saludable. La economía regional es diversificada y competitiva, basada principalmente en la agricultura, ganadería, turismo, minería y

comercio, que dinamizan el crecimiento sostenible e inclusivo. La cobertura de servicios básicos se incrementó, y se amplía la conectividad y el uso de tecnologías de información y comunicación acorde con el mundo globalizado. El territorio está fortaleciendo su articulación vial, mejorando su integración local, regional y nacional, dinamizando las actividades económicas y sociales. El Gobierno Regional y los Gobiernos Locales se están fortaleciendo institucionalmente, coordinan con las instituciones sociales y económicas, adoptan y gestionan políticas concertadas y trabajan al servicio del ciudadano con transparencia en alianza con las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

De la información revisada y analizada, solo se logró ubicar la visión en el ámbito regional, la cual no es simple clara y de fácil comprensión, es poco convincente para el periodo de tiempo definido. En el Plan de Desarrollo Institucional de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna 2012-2015, se plantea como la visión: *Huancavelica Región productiva, integrada, saludable y culta; con alto índice de desarrollo humano e identidad regional; competitiva en agricultura, agroindustria, turismo y artesanía; con una eficiente gestión pública, en principios y valores; ejemplo del desarrollo sostenible del Perú.*

Luego de analizar la visión en base los elementos definidos por D'Alessio (2008), se puede observar que la visión planteada presenta algunos vacíos (ver Tabla 4). Por ejemplo: no otorga una visión de futuro, no especifica un horizonte en el tiempo a pesar de haber sido redactada para el 2015, no es conocida por toda la población, y carece de sentido de urgencia al no determinar un motivo claro para su alcance e implementación en el presente. Estos vacíos pueden generar una ausencia de dirección y compromiso en las personas responsables de ejecutar el plan estratégico definido. A continuación la Tabla 4 nos muestra la evaluación de la Visión actual en relación a los elementos que deben contener.

Tabla 4
Tabulación de la Visión institucional actual

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter)	Si
Visión de futuro	No
Simple, clara y comprensible	Si
Ambiciosa, convincente y realista	Si
Definida en un horizonte de tiempo	No
Alcance geográfico	Si
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Si

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, Lima: Pearson.

2.2 Visión

Para el presente trabajo, y teniendo en cuenta los nueve elementos planteados por D’Alessio (2008), se ha considerado proponer como visión del Planeamiento Estratégico para la Provincia de Castrovirreyna al 2026 la siguiente:

Al 2026 la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna tendrá una gestión competitiva a nivel nacional, interconectada a las principales redes viales y que fomenta el comercio, producción agropecuaria, servicios turísticos y servicios mineros con una gestión sostenible de los recursos naturales y desarrollo de las potencialidades de la población la que accede a los servicios básicos, educación y salud.

2.3 Misión

En relación con la Misión, D’Alessio indicó que debe cumplir con requisitos definidos y orientados hacia el cliente-consumidor, precisar el producto o servicio, referir el mercado al cual está dirigido, el uso de tecnologías y debe indicar el objetivo de la organización de supervivencia, crecimiento o rentabilidad. Es así que se plantea para el presente Plan Estratégico tener como misión la lo siguiente:

Somos una institución que brinda de forma eficiente los servicios de la gestión pública municipal priorizando el acceso a programas sociales con énfasis a la población

vulnerable y el uso adecuado de los recursos en inversión de infraestructura que promueve el desarrollo local con respeto al medio ambiente y en beneficio de la población.

2.4 Valores

D'Alessio (2008) indicó que los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes que norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar, claramente, sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. En ese sentido, si se toma en cuenta la visión y misión del plan estratégico para la provincia de Castrovirreyna, tendrá como base los siguientes valores:

- Vocación de servicio, vocación de ayudar de forma espontánea. Predisposición permanente de colaboración hacia los demás con el propósito de crecer como personas y sociedad.
- Respeto, actitud de cumplimiento de los lineamientos de los organismos del Estado. Además, practicar conductas de consideración hacia las personas y el medioambiente.
- Honestidad, cada acción emprendida por el gobierno debe ser realizada con la debida transparencia y debe estar dirigido a alcanzar los propósitos del gobierno, para generar confiabilidad y equilibrio en todos los ámbitos que se desarrollan.
- Justicia. El gobierno procura dar a cada uno de los ciudadanos lo que le corresponde o le pertenece, también se esfuerza por conocer, respetar y hacer valer los derechos fundamentales de todos. Se debe brindar equilibrio y armonía social, lo que significa reconocer y fomentar las buenas causas y acciones, así como condenar los comportamientos que hacen daño a las personas y a la sociedad.

- Compromiso. Todos los funcionarios, autoridades y agentes promotores del desarrollo deben tener interés por la problemática social, política y económica de la provincia de Castrovirreyna, y se debe existir una participación activa en todas aquellas actividades que contribuyan con su desarrollo.
- Comunicación. Compartir información, conocimiento y experiencia hacia todos los grupos de interés y respetar las opiniones de estos con la finalidad de tomar las mejores decisiones y crear un ambiente de participación.
- Respeto al medioambiente. Todas las decisiones y acciones se enmarcarán en la preservación del medio ambiente, a fin de asegurarle a todos la oportunidad de una provincia ambientalmente sostenible.
- Respetar el profundo legado histórico y biodiversidad que ponen en valor la identidad cultural de las regiones y pueblos visitados. (PNUD, 2010)
- Confianza. Es la base de las relaciones productivas y provechosas entre los miembros de la comunidad.
- Compromiso. Es la manera incondicional de realizar las actividades en beneficio de la comunidad.

2.5 Código de Ética

D'Alessio (2015) señaló la importancia de que toda organización cuente con un código de ética con la responsabilidad de crear un ambiente que fomente entre sus miembros la correcta toma de decisiones. Así mismo, mencionó que este código debe establecer las conductas deseadas de las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos. El presente código de ética de la provincia de Castrovirreyna, del departamento de Huancavelica, se basa en la Ley de Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento (Ley 27815), aprobado por Resolución de Gerencia General Regional (2013). Esta ley desarrolla un conjunto de disposiciones orientadas a establecer principios, deberes y

prohibiciones de naturaleza ética que rigen para todos los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública.

- Desarrollar las actividades respetando y haciendo cumplir lo establecido en la Constitución Política del Perú, leyes, reglamentos y normas vigentes.
- Usar los recursos de la provincia de Castrovirreyna, única y exclusivamente, para cumplir la visión y misión.
- Ofrecer a todo ciudadano y extranjero un trato cordial e imparcial.
- Promover la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.
- Brindar un servicio de calidad.
- Desarrollar actividades económicas que no atenten contra el medioambiente y la sociedad.

2.6 Conclusiones

La visión y misión de la provincia de Castrovirreyna hacia el año 2026 se plantea con el fin de convertirse en una provincia más competitiva, que permita a la población, en general, mejorar el acceso a servicios básicos, por lo que debe ser la base de los planes operativos de desarrollo provincial, que deberán ejecutarse de manera continua, independientemente de los tomadores de decisión de turno. En ese sentido, la visión y la misión deben tener un alto grado de consenso para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Cabe señalar la importancia de los valores y el código de ética establecido, que regirán el actuar de las autoridades y funcionarios, y que procurarán un correcto comportamiento institucional que influya positivamente en la gestión y resultados del desarrollo provincial. Es importante establecer mecanismos necesarios que permitan controlar y asegurar su cumplimiento. En este proceso se debe resaltar la participación ciudadana como fundamento del desarrollo provincial considerando que existe población de comunidades campesinas.

Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis del entorno es fundamental para el desarrollo de las estrategias de un país, pero también para el desarrollo de las estrategias de un sector. (D'Alessio, 2008) La evaluación se realizará utilizando los siguientes enfoques:

- Análisis tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2008), se basa en los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales.
- Análisis de la competitividad nacional, se utiliza el modelo de Porter (1980), donde se evalúan las condiciones de los factores, análisis de la demanda, rivalidad entre las empresas y sectores de apoyo.
- Análisis PESTE, que comprende los aspectos políticos y legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Con base en estos datos, se identifican las oportunidades y amenazas, las cuales se presentan en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Luego, se elabora la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), con la finalidad de comparar a la provincia con provincias próximas y con el de otras regiones.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (como se citó en D'Alessio, 2015) resaltó la importancia de ajustar los intereses nacionales al de otras naciones como parte del proceso estratégico, para lo cual se debe identificar un interés común, que es la base de las relaciones internacionales. El Análisis Tridimensional de las Naciones tiene relevancia en cuanto a las organizaciones públicas y privadas, pues se ven impactadas por las estrategias que se tomen en el país al cual pertenecen.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció en el Plan Bicentenario seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021. Estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. El objetivo es garantizar el respeto irrestricto y la vigencia de los derechos fundamentales de todas las personas contempladas en la Constitución Política del Perú y otros tratados internacionales suscritos por el Perú. Se espera afianzar el sistema democrático y participativo de gobierno, y así propiciar la inclusión política, social y cultural. Asegurar un sistema de justicia independiente e imparcial en cada una de sus etapas, con celeridad y predictibilidad en sus procesos, que recupere la confianza por parte de la población. Finalmente, eliminar las inequidades de la sociedad, y luchar contra la pobreza y la pobreza extrema, y, a su vez, generar un ambiente con oportunidades de desarrollo humano en iguales condiciones para todos.

Oportunidades y accesos a los servicios. Este segundo eje estratégico busca garantizar el acceso a los servicios fundamentales de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, con lo que se otorgará igualdad de oportunidades de desarrollo. Entre los principales retos de este objetivo están el erradicar el analfabetismo y eliminar las brechas de calidad entre la educación pública y privada, y entre la rural y urbana. Asimismo, eliminar la desnutrición garantizando el acceso a una alimentación balanceada que satisfaga los requerimientos nutritivos.

Estado y gobernabilidad. Este objetivo apunta a lograr un Estado orientado al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, siendo esta descentralizada progresivamente al año 2021 para que asegure su

cobertura en todo el país. Se busca desarrollar una política exterior sólida que garantice la soberanía nacional, así como la integridad de nuestro territorio, espacio marítimo y aéreo.

Economía, competitividad y empleo. Hacia el año 2021, se espera tener una política económica estable basada en un crecimiento económico sostenido a través de la inversión pública y privada, lo que generará oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Como resultado de este desarrollo económico y la integración a los mercados internacionales, se mejorará la competitividad nacional.

Desarrollo regional e infraestructura. El objetivo es cerrar las diversas brechas en cuanto a recursos y capacidades de las regiones del país, y así establecer una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público que permita un mayor desarrollo y su integración a una estructura nacional para contribuir a la lucha contra la pobreza. El foco de este desarrollo de infraestructura debe alinearse y potenciar las actividades con potencial de crecimiento en la Provincia de Castrovirreyna y de las localidades vecinas que puedan realizar sinergias con la misma.

Recursos naturales y ambiente. Conservar y aprovechar los recursos naturales para satisfacer las necesidades de consumo de la población, y para la generación y desarrollo de actividades productivas que generen bienes y servicios para el mercado interno y externo.

Con base en los objetivos revisados y establecidos en el Plan Bicentenario y considerando las principales relaciones internacionales, la existencia de fronteras comunes, intercambio comercial, pertenecer a asociaciones como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercado Común del Sur (Mercosur) o el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), se analiza el nivel de intensidad del interés con relación a otros países. (Ver Tabla 5)

Tabla 5
Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa del territorio y soberanía nacional		Chile**		Bolivia**, Ecuador**
2. Democracia, gobernabilidad, lucha contra la corrupción y defensa de los derechos humanos			Venezuela**, Estados Unidos*	Bolivia**, Ecuador**, Argentina**
3. Integración política, social, económica y física con el mundo		Estados Unidos*, China*, Francia*, Alemania*, España*	Brasil*, Chile*, Ecuador*, Bolivia*, Argentina*, México*, Colombia*	
4. Fomento de la inversión nacional y extranjera		Estados Unidos*, China*, Canadá*, Brasil*, Chile*	Colombia*, México*, Ecuador*, Argentina*, Japón*, Corea del Sur*, India*	
5. Lucha contra la pobreza extrema y el hambre			Honduras*, Guatemala*, Haití*, Paraguay*, Bolivia*, Ecuador*	

Nota. * Intereses comunes. ** Intereses opuestos. Adaptado de Política exterior, por el Ministerio de Relaciones Exteriores, 2013.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional están centrados en la fortaleza y debilidad, que corresponden al análisis interno del país: ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil? (D'Alessio, 2008). Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico, psicológico y sociológico, organizacional y administrativo, y militar.

Demográfico. El Instituto Nacional de Estadística e Informática–INEI, en: *Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050* (2009), muestra que al comenzar la segunda mitad del siglo XX, el Perú tenía 7.6 millones de habitantes y crecía a una tasa anual de 2.6 %, para 1955 llegó a 2.9 % y mantuvo una tasa de 2.7 % hasta el segundo quinquenio de la década de los setenta. Como consecuencia, la población peruana pasó rápidamente de

casi diez millones en 1960 a poco más de 17 millones en 1980. De acuerdo con el Perfil Sociodemográfico del Perú (2008), en el último censo de población y vivienda del INEI (2007), se contabilizó una población de 28'220,764 habitantes; su densidad poblacional es de 21.3 hab./km² y el crecimiento promedio anual de 1.6 %, al año 2015 esta población asciende a 31'151,643 habitantes. Según proyecciones del INEI, la población al año 2050 será alrededor de 40 millones de habitantes. La proporción de habitantes hombres y mujeres coincidió con los resultados del censo de 1993 con un 49.7 % de población hombre y 50.3 % de mujeres. La mayor densidad poblacional se encuentra entre las edades de 15 a 64 años con 63.1 % de la población total. Según cifras del *Perfil sociodemográfico del Perú*–INEI (2008), el 75.9 % de la población se encuentra en zona urbana, mientras que un 24.1 % de la población se encuentra en zona rural. La población por región natural se divide como sigue: Costa 56.3 %, Sierra 29.7%, y Selva 14.0 %; la edad promedio es de 28.4 años, superior al resultado del censo de 1993 que fue de 25.1 años. En el documento *Perú: estimaciones y proyecciones de población económicamente activa urbana y rural por sexo y grupos de edad según departamento 2000-2015* del INEI, se muestra que la PEA de 14 años a más en el 2015 fue de 17'062,409, y se conformó, mayoritariamente, por hombres (55 %) y se ubica, principalmente, en el área urbana (74 %). De acuerdo con el CEPLAN (2011), uno de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario es contar con una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.

Geográfico. El Perú es un país líder o hub regional, se encuentra situado en el extremo occidental de Sudamérica. Su capital es Lima. Forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18°21'34'' de latitud sur y los meridianos 68°39'7'' y los 81°20'13'' de longitud. Con una extensión de 1'285,216

km² o 496,233 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra, y Selva. Se Sitúa en el extremo occidental de Sudamérica, que se comprende entre la Línea Ecuatorial y el Trópico de Capricornio, limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico.

El Perú tiene un territorio extenso y mega diverso ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica sobre el océano más vasto del planeta. La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú se une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. El Perú es un territorio que tiene diversidad de climas del planeta y posee notables recursos naturales, mineros y energéticos. La ubicación geográfica del Perú propicia que cuente con un territorio polivalente siendo marítima, andina y amazónica. Las principales ciudades son Lima (capital), Arequipa, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Ica, Trujillo, Ayacucho, Piura, Iquitos y Chimbote, el territorio presenta áridas llanuras, escarpadas montañas y en el oriente los bosques amazónicos. Con relación al clima, es árido en la zona costera, templado y frío en los Andes, cálida y húmeda en las tierras bajas de la Selva. (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012).

Económico. En los últimos años, el Perú experimenta un desempeño económico y social destacable. El Producto Bruto Interno (PBI), en el año 2010, tuvo un crecimiento de 8.8 %, el cual se duplicó en comparación con las cifras del 2005 y se triplicó respecto del 2000. Las perspectivas económicas de Perú se mantienen favorables para los próximos años, basadas principalmente en los anuncios sobre la ejecución de importantes proyectos de inversión, especialmente en actividades relacionadas con la infraestructura pública y de producción y comercialización agrícola, además de elevadas expectativas para el consumo interno. Según el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, el PIB crecerá un 3,8 % en el 2016 y un porcentaje similar en el 2017. La mejora económica de Perú produjo una

significativa reducción de los niveles de pobreza y, por ende, un aumento importante del ingreso per cápita permitiendo que una mayor parte de la población pueda acceder a bienes y servicios que antes no estaba en capacidad de adquirir. (Gestión, 2016).

Tecnológico y científico. Durante las últimas décadas, las comunicaciones en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria, a través de la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento; Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos. (CEPLAN, 2011). Según el INEI (2012), actualmente, el 24,3 % de los hogares del Perú cuentan con acceso a Internet y 46.0 % de la población de entre seis años de edad y más hacen uso de internet. A pesar del buen desempeño macroeconómico, al Perú aún le falta trabajar mucho los aspectos tecnológicos y científicos, como la accesibilidad de internet en los colegios, disponibilidad de tecnologías recientes, calidad de las investigaciones científicas, inversión de las empresas en innovación y desarrollo.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú como sede de la cultura Inca muestra como legado histórico, monumentos arqueológicos como Machu Picchu, Sacsayhuamán u Ollantaytambo. Asimismo, en el territorio peruano, se desarrollaron otras culturas como Paracas, Chavín, Nasca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, que dejaron como restos de su existencia el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nasca, telares cuyos colores se mantienen por más de mil años, ciudadelas como la de Caral en la costa y Kuélap en la selva, que hacen del Perú un territorio con una gran diversidad cultural.

Actualmente, existe una marcada desigualdad entre las oportunidades de desarrollo que se brindan en la ciudad de Lima frente a otras ciudades del Perú. El Plan Bicentenario considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a disminuir las diferentes desigualdades de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre ciudades de la

propia región. Desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público es un objetivo estratégico fundamental. (CEPLAN, 2011).

Organizacional y administrativo. Según la Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes. Según el artículo N.º 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio de la república está integrado por regiones, departamentos y distritos en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno en los ámbitos nacional, regional y local. Cabe señalar que en el Perú existen 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1869 distritos. Actualmente, el Estado peruano no satisface las necesidades de un porcentaje importante de la población, ni los bienes ni servicios básicos que debería cubrir, como educación y salud. En relación con los poderes del Estado, el Congreso de la República representa al poder Legislativo; el Ministerio de Justicia, al poder Judicial; el Jurado Nacional de Elecciones, al poder Electoral, y el Presidente de la República y los distintos ministerios, al poder Ejecutivo.

Militar. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza consolidando una zona de paz latinoamericana y se contribuye a un clima de paz y seguridad mundial. La capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentra en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento. (CEPLAN, 2011) El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) el Ejército Peruano, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú. Actualmente, el servicio militar es voluntario. La política general del sector defensa está

orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la captación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en el desarrollo del país, la participación en la paz y seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas.

3.1.3 Principios cardinales

“Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno”. (D’Alessio, 2008). En base a ello, se considera:

Influencia de terceras partes. Los diferentes sectores de la industria y comercio cambian significativamente, y, producto de la globalización, se genera un impacto inevitable en todo el mundo. Gracias a esta apertura de mercado, la tecnología avanza y mejora el comercio, los servicios y la industria; estos se desarrollan y favorecen la productividad en todos los países. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2012), el Perú consolida su internacionalización a través de sus diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países de China, Singapur, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, los cuales exportan productos de calidad e impulsan su patrimonio cultural. El actual crecimiento económico permite colocar al país en una posición muy valiosa y atractiva para los inversores extranjeros.

Lazos pasados y presentes. La cultura y costumbres evolucionan con el paso de los años, desde la cultura inca y la conquistada por los españoles, que trajo su propia costumbre e idioma, se generó una amalgama que volcó en la vida republicana paradigmas de desarrollo fijados en un primer momento desde un enfoque criollo-español para dar paso en un segundo momento a la revalorización de la cultura indígena. Los peruanos sienten orgullo de sus

antepasados pre hispánicos y exporta como producto intangible su comida, su cultura la cual es valorada y reconocida en el mundo, y esto se ha visto reflejado por el incremento de turistas en el Perú, que ha sido reconocido como un país con una de las nuevas siete maravillas del mundo Machu Picchu.

Contra balance de los intereses. La delimitación de la frontera marítima con el hermano país de Chile es la última controversia limítrofe librada. Actualmente, se realizan esfuerzos para lograr un desarrollo sostenible bilateral, por lo que, al igual que con otros países fronterizos, se fomenta el avance de ambos pueblos con énfasis a mejorar los servicios del Estado y que ello se refleje en mejores condiciones de vida en ambas poblaciones.

Conservación de los enemigos. Un enemigo puede llegar a ser en un aliado, lo cual se logra con cierta estrategia, no se debe ganar enemigos, ya que debilitaría al Estado al estar a la defensiva, se debe ser cauto, pero es necesario recalcar que también los enemigos pueden ayudar a crecer, se deben analizar las fortalezas de cada país colindante y saber de qué manera se pueden complementar y proteger. De los conflictos bélicos, ahora lucha por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático.

3.1.4 Influencia del análisis en Castrovirreyna

Actualmente, existe el escenario propicio para el desarrollo de la provincia de Castrovirreyna. Por un lado, el desempeño de la economía del Perú hace que el ingreso per cápita se incremente en las regiones del país, así como el incremento de la Población Económicamente Activa (PEA), que se sustenta en la creciente incorporación de población joven como ofertante de mano de obra; por otra parte, la ubicación geográfica hace propicia la crianza de especies de camélidos con nuevas tecnologías orientadas a penetrar el mercado

textil, también la minería ofrece oportunidades de trabajo a la población aunque esta carece de calificación, y esta situación uno de los retos que la provincia deberá afrontar para los próximos años, la agricultura y ganadería, principalmente la de vacunos y ovinos que brinda oportunidades de desarrollo mediante la transformación de productos derivados de la leche, entre otros, y su inserción en mercados locales y la exportación, la crianza de truchas impulsada recientemente debe convertir a la provincia en una de las de mayor producción, principalmente para la exportación. Adicionalmente, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú con los diversos países deben de promover un mayor crecimiento del comercio. En ese sentido, y de acuerdo con la visión planteada para Castrovirreyna, esta debe mejorar su oferta de productos, hasta convertirse en polo comercial de Huancavelica.

3.2 Análisis Competitivo del País

De acuerdo con el Ranking de Competitividad Mundial (CENTRUM, 2016), el Perú se ubicó en el puesto 54 respecto del nivel de competitividad frente a un total de 60 países evaluados, y descendió cuatro posiciones frente a los resultados del mismo *ranking* en el año 2014. Esto muestra que, a pesar del crecimiento económico en los últimos años, aún existen muchos aspectos en los cuales los gobiernos centrales, regionales y locales deben trabajar. Tal como lo mencionó Porter (2009), la prosperidad nacional se crea, no se hereda.

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que, individualmente y como sistema, conforman el rombo de la ventaja nacional: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, y estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,215 km², es el tercer país con mayor extensión territorial en América del Sur después de Brasil y Argentina, con lo que se sitúa dentro de los 20 países más grandes en el mundo. El Perú es rico en recursos naturales; cuenta con 200 millas de mar e importantes reservas minerales; sin embargo, “una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción”. (Porter, 2009). Durante los últimos años, el Perú mantiene el crecimiento de su PBI, y se estima un crecimiento de 3.5 % para el 2016, es el sector comercio el que más contribuye en la variación del crecimiento debido a los siguientes factores: las mayores ventas de vehículos automotores, el comercio al por mayor de maquinarias, equipos y materiales, y el comercio al por menor. El sector de minería e hidrocarburos fue el único sector que no creció. Los principales productos exportados fueron los tradicionales, y se concentraron en los sectores minero, petróleo y gas natural, pesquero y agropecuario, mientras que las importaciones, durante el mismo periodo, estuvieron concentradas en bienes intermedios (materia prima para la industria, combustible, lubricantes y productos conexos y materia prima para la agricultura).

3.2.2 Condiciones de la demanda

El éxito de un país se relaciona con el porcentaje de población de clase media que posee y con el nivel de consumo interno que este genere. Según APEIM (2016), las personas se encuentran distribuidas en cinco niveles de acuerdo con su nivel socioeconómico (NSE).

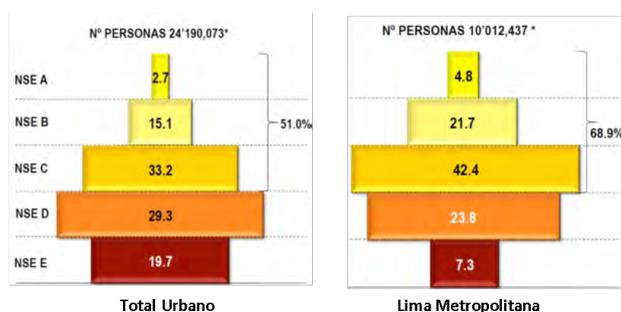


Figura 7. Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016: Total Perú Urbano y Lima Metropolitana,” por APEIM, 2016.

En la actualidad, el crecimiento económico se debe a la inversión en infraestructura y el incremento de nuestras exportaciones, pero, en la próxima década, se espera que este panorama cambie a una economía donde el consumo interno tenga más importancia. (Medina, 2011). El Perú es un país que se ha ubicado como una de las economías emergentes mejores posicionada en Latino América, su economía se ha mantenido como una de las mejores en los últimos años y ello ha sido foco de importantes inversiones. El término emergente también se aplica al tipo de grupos sociales, nuevos o tradicionales como lo es la clase media y la clase emergente liderada por inmigrantes que han desarrollado una cultura empresarial como la familia Añaños, y el mercado necesita responder a estos cambios. La realidad indica que hay dos tercios de la población de las ciudades con un potencial de consumo al menos igual al de los consumidores tradicionales, no considerarlas implica recortar a la mitad el potencial de crecimiento de las empresas (Arellano, 2012).

Durante mucho tiempo, el consumo ha sido estimado con base en los niveles socioeconómicos, lo cual, en muchos casos, restaba mercado al no identificar totalmente a su público objetivo. La segmentación del mercado por estilos de vida ha hecho posible que los empresarios puedan capitalizar el potencial de mercado, principalmente al existente en Lima (Lima Norte). Arellano (2010) propuso seis estilos de vida: sofisticados, progresistas, modernas, adaptados, conservadoras, y resignados, los cuales interactúan entre los diferentes sectores socioeconómicos y permiten a las empresas peruanas enfocarse de mejor manera en el público objetivo.

El comprador peruano evoluciona y se muestra cada vez más exigente y sofisticado. Actualmente, las familias dejaron de fijarse en el precio por exigir productos con mayor valor agregado. El informe elaborado por *Kantar Worldpanel* (2016) sobre las tendencias del consumidor peruano señala que ello se debe a las siguientes claves: los sectores altos y medio están pensando ahorrar más para solventar más los gastos, en los niveles bajo medio y

marginal los gastos continúan concentrándose en alimentos, las amas de casa empiezan a inclinarse por los productos light y los orgánicos, y el consumo seguirá creciendo alentado por el buen desempeño de la economía peruana. El consumidor peruano ha cambiado su patrón de consumo, se vuelve más especializado: compra productos orgánicos, marcas más caras y prefiere salir a comer que cocinar.

Según el último estudio realizado por la consultora, entre marzo del 2015 y febrero del 2016, la frecuencia de visita de los sectores socioeconómicos A, B y C registra un crecimiento superior en bodegas y mercados, frente al número de visitas realizadas por los sectores D y E a los mismos establecimientos. Así, mientras en dicho periodo, las familias peruanas de los sectores altos y medios acudieron a las bodegas y supermercados nueve veces más (en sendas oportunidades), los niveles socioeconómicos más humildes visitaron cinco veces más las bodegas y, en el caso de los mercados, su frecuencia de visita descendió en -1 vez, frente al anterior periodo. Aunque los niveles socioeconómicos D y E acudieron a los mercados más veces que los sectores A, B y C, según se observa, la tendencia de compra hacia los canales tradicionales es mayor en los sectores altos. (Ver Figura 8)

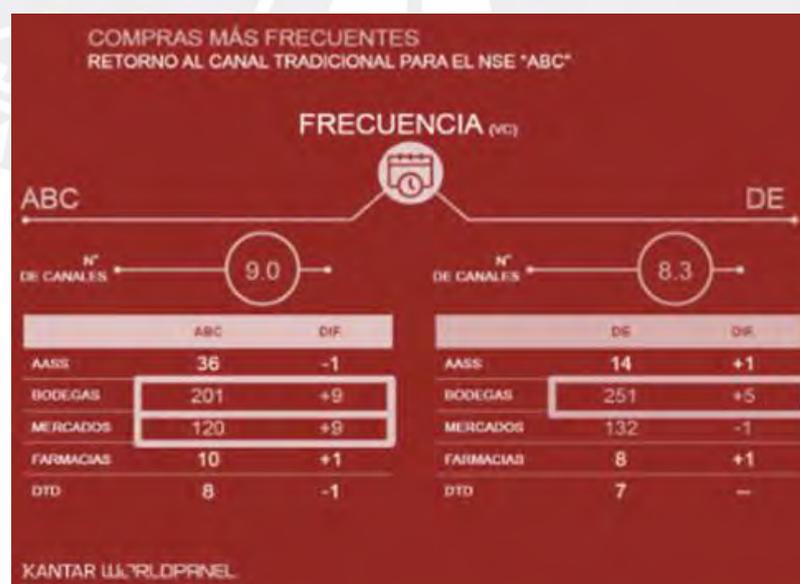


Figura 8. Las Tendencias del Consumidor Peruano.

Tomado de "Bodegas y mercados son los más visitados por peruanos," por Kantar Worldpanel, 2016.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Observatorio de Competitividad de la República Dominicana y el Consejo Nacional de Competitividad (2015) han mostrado que el Perú ha mejorado en el índice global de competitividad mundial, ya que ocupa el puesto 69 de un total de 142 países en el mundo; en el 2011, ocupaba el puesto 73 entre 143 y en el 2010 el puesto 79 de 143 países. Esta mejora es notoria y, en un comparativo con el índice global de competitividad *ranking* latinoamericano 2015, se ocupó el noveno puesto de un total de 19 países en Latinoamérica; en el 2010, se ubicó en el octavo puesto y, en el 2009, el noveno puesto entre 19 países.

Tabla 6
Índice Global de Competitividad, según países seleccionados, 2015-2016

País/Economía	Índice Global de Competitividad		
	Latinoamericana	Mundo	Puntaje
Chile	1.00	35.00	4.58
Panamá	2.00	50.00	4.38
Costa Rica	3.00	52.00	4.33
México	4.00	57.00	4.29
Colombia	5.00	61.00	4.28
Perú	6.00	69.00	4.21
Uruguay	7.00	73.00	4.09
Brasil	8.00	75.00	4.08
Ecuador	9.00	76.00	4.07
Guatemala	10.00	78.00	4.05
Honduras	11.00	88.00	3.95
El Salvador	12.00	95.00	3.87
Rep. Dominicana	13.00	98.00	3.86
Argentina	14.00	106.00	3.79
Nicaragua	15.00	108.00	3.75
Bolivia	16.00	117.00	3.60
Paraguay	17.00	118.00	3.60
Venezuela	18.00	132.00	3.30
Haití	19.00	134.00	3.18

Nota. Tomado de “Observatorio de Competitividad de la República Dominicana y el Consejo Nacional de Competitividad,” 2015.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

A la fecha, el Perú carece de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos, muestra de ello es la cantidad de empresas peruanas presentes en el último Ranking Multilatinas 2015, que elaboró la revista América Economía (2015), en la cual

evalúa el grado de globalización de las empresas latinoamericanas. Solo cinco empresas peruanas aparecieron en el ranking de un total de 100 empresas (ver Figura 9).

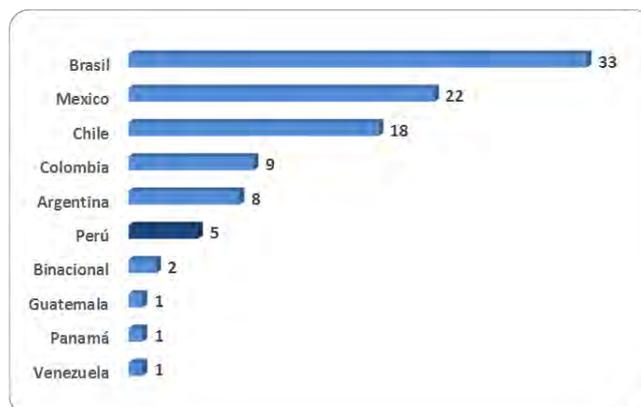


Figura 9. Latinoamérica: Cantidad de empresas multilaterales, según nacionalidad, 2015. Tomado de “Ranking Multilaterales 2015 – Gráficos,” por América Economía, 2015.

Porter (2009) señaló que los sectores relacionados y de apoyo suministran los recursos más económicos y lo hacen de un modo eficaz, rápido y, algunas veces, preferente, y que la interacción es mutuamente ventajosa pero no sucede porque sí: la proximidad ayuda, pero la interacción no se da si las empresas y los proveedores no la trabajan. La colaboración entre las universidades peruanas y las empresas en labores de investigación y desarrollo es prácticamente inexistente, lo cual limita la productividad de las empresas, no hay espacios para una colaboración eficaz que beneficie a ambas y a la sociedad en su conjunto, y el Estado peruano no lo fomenta como un mecanismo de inclusión de más peruanos en el desarrollo económico del país. Asimismo, la calidad de las instituciones de investigación científica es deficiente.

El sector privado no tiene suficientes incentivos para invertir en ciencia y tecnología debido a la incertidumbre sobre los resultados de la investigación, a pesar de que el desarrollo de la innovación con aplicaciones en la producción de bienes y servicios beneficia a la sociedad en su conjunto. De allí la importancia de fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y financiar con fondos públicos las acciones y

proyectos en este sector. El retraso de la investigación y desarrollo en el país, también, se percibe en el reducido número de investigadores dedicados a esta actividad. Además de la baja inversión en ciencia y tecnología, la dispersión de los recursos y una institucionalidad desarticulada frenan al impulso de las actividades de investigación y desarrollo en el país.

Actualmente, hay escaso apoyo del gobierno que se complementa con las inversiones en investigación y desarrollo en las universidades y centros de investigación. Además, el impulso a la innovación en las mype es insuficiente y son pocas las asociaciones universidad-empresa. Por ello, la duración de crecimiento y vida de aquellas es corta. Así, el sector emprendedor no aprovecha las limitadas oportunidades relacionadas con la investigación y el desarrollo, lo que genera la escasa innovación tecnológica y una menor competitividad del sector en la región.

El Ministerio de la Producción (Produce) estimó que la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú puede elevarse en \$500 millones al 2016, con el proyecto de nueva Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175 % en los gastos de las empresas que decidan innovar. Se procura sentar las bases de una buena educación en la población y una cultura de la innovación en las empresas, así podría convertirse en los próximos años en un país desarrollado.

El Congreso aprobó por unanimidad el proyecto de Ley que promueve la innovación, la investigación científica y el desarrollo tecnológico en el país, en el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) donde se especifica que los países que aspiran a ser incluidos en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) invierten en promedio 2.4% de su PBI, a nivel de América Latina, se invierte en promedio 1.75% del PBI. La brecha para el Perú es mucho más desafiante dado solo invierte 0.12% del PBI. Los factores de desarrollo están enfocados en la educación como eje fundamental, también lo son la innovación y la diversificación productiva los cuales son consideradas

como una nueva revolución industrial, por lo que la inversión en estos sectores más que importantes se vuelven estratégicos.

3.2.5 Influencia del análisis en Castrovirreyna

El desarrollo alcanzado por el país y las políticas públicas implementadas en él influyen en la gestión en los tres niveles de gobierno. La provincia de Castrovirreyna no es ajena a esta situación ni de las ventajas y desventajas competitivas del país que tendrán repercusión sobre ella.

- En cuanto a los factores avanzados, como la infraestructura en el país, está aún tiene una atención débil, lo cual es evidente en la región Huancavelica y en la provincia de Castrovirreyna, donde su red vial es aún precaria. Las presencias de empresas privadas representativas generarían atracción para la llegada de mano de obra especializada de primer nivel o impulsar su formación.
- En los ámbitos nacional e internacional, se observa un incremento, de manera sostenida, de la población que demanda productos orgánicos y/o de alto valor alimenticio, situación que crea la oportunidad para que agricultores de la provincia de Castrovirreyna aprovechen la biodiversidad de su región ofrezcan sus productos con mayor valor agregado.
- En el país, el mercado se extendió para productos altoandinos, como tubérculos, granos y semillas y carnes; las barreras económicas para ingresar, prácticamente, no existen, conformándose un mercado con mucha oferta. La demanda no es selectiva generándose una competencia basada en los precios que el mercado establece.
- Conocer el funcionamiento de la demanda peruana permitirá a las empresas de la provincia poder direccionar hacia qué productos priorizar su producción y puesta en el mercado.

- El poco alcance de las industrias relacionadas y de apoyo logístico en el mercado internacional no impide que la producción de Castrovirreyna pueda enfocarse aún en consumidores regionales y nacionales.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE desarrolla una evaluación de los factores externos a la región, de manera de generar una idea de la situación actual del mercado circundante. Evalúa los actores político, económico, social, tecnológico y ecológico, para presentar un escenario más claro del sector, y se identifica los factores clave de éxito.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Organismo Nacional de Procesos Electorales (ONPE) es la encargada de regular la constitución y funcionamiento de los partidos políticos en el Perú, conforme a la Ley de Partidos Políticos (Ley 28094). En el caso de las elecciones municipales, estas se realizan cada cuatro años (el tercer domingo del mes de noviembre), y se debe formalizar su convocatoria a través del Presidente de la República. A través de estas elecciones, se elige al alcalde y sus respectivos regidores; pueden participar de estas elecciones las organizaciones políticas de alcance nacional, regional o local, así como las alianzas electorales.

El marco legal que regula las condiciones bajo las cuales se administra el Municipio Provincial de Castrovirreyna comprende las siguientes leyes y decretos:

- Constitución Política del Perú de 1993. Establece el derecho y deber de los vecinos de participar en los gobiernos locales de su jurisdicción, define las competencias de las municipalidades y les otorga la autonomía política, económica y administrativa en dichos asuntos.
- Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003). Norma la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; además, define la relación entre

ellas y con otras organizaciones públicas o privadas, y los mecanismos de participación ciudadana.

- Ley de Elecciones Municipales (Ley 26864). Norma el proceso de elecciones de alcaldes y regidores en las municipalidades.
- Decreto Supremo 156-2004-EF: Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. Reúne los dispositivos legales que complementan o modifican el texto del Decreto Legislativo 776, Ley de Tributación Municipal.
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley 28411). Establece los principios, procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto.
- Decreto Legislativo 1017, Ley de Contrataciones del Estado y Decreto Supremo 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444). Regula la función administrativa de todas las entidades del sector público en general.
- Ley 29091. Ley que modifica el párrafo 38.3 del artículo 38 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y establece la publicación de diversos dispositivos legales en el portal del Estado peruano y en portales institucionales.
- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley 27293). Se modificó por las Leyes N 28522 y N 28802.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27806). Busca promover la transparencia de los actos del sector público y normar el derecho de acceso a la información.
- Decreto Supremo 102-2007-EF. Aprueba el Reglamento del SNIP y el Decreto Supremo 038-2009-EF que permite su modificatoria.

El grado de inversión que es otorgado por las calificadoras de riesgo respecto de la deuda de un país constituye un indicador de la economía de un país. La mejora de la calificación de riesgo a BBB, que otorga la empresa Fitch, responde a la evolución positiva de las principales variables macroeconómicas del país, la estabilidad económica y a la acumulación de reservas, situación que colocó al Perú en condiciones favorables para hacer frente a la crisis financiera internacional

Se espera que, durante los siguientes años, los flujos de inversión continúen la tendencia de expansión como consecuencia de la confianza de los inversionistas en el desempeño económico del país. También, que los flujos de capital extranjero continúen en crecimiento y registren niveles de inversión cada vez mayores. Situación que refleja la creciente fortaleza del mercado interno.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según los datos de las variaciones porcentuales anuales del PBI, se evidencia que el Perú mantiene un crecimiento económico sostenido hace tres quinquenios, con un declive en el año 2009 que alcanzó el 1.1 %, del cual se recuperó para el año 2010 con 8.3 % de crecimiento positivo y para el año 2015 de 3.3 %. De acuerdo con las nuevas expectativas económicas, se espera continuar la tendencia de expansión económica. (Ver Figura 10).

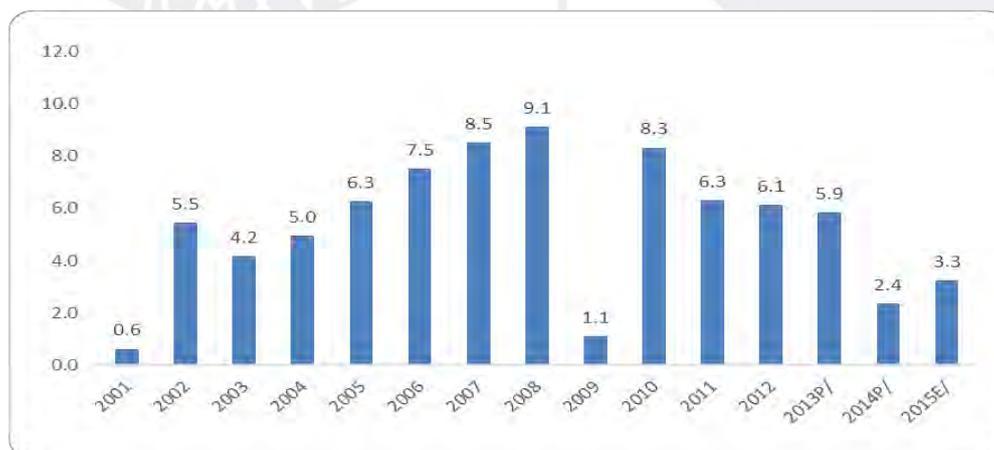


Figura 10. Perú: Variación porcentual del PBI real (Valores a precios constantes de 2007). Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática”.

También, se aprecia el aporte de cada sector en la economía, a través de su respectiva variación porcentual anual. En el año 2013, el mayor crecimiento se dio en los sectores de pesca, hidrocarburos, manufacturas primarias, construcción, comercio y servicios. En el año 2015, la agricultura y la minería muestran un incremento positivo. Por ello, se espera mayor crecimiento para el 2016 en casi todos los sectores. (Ver Figura 11).

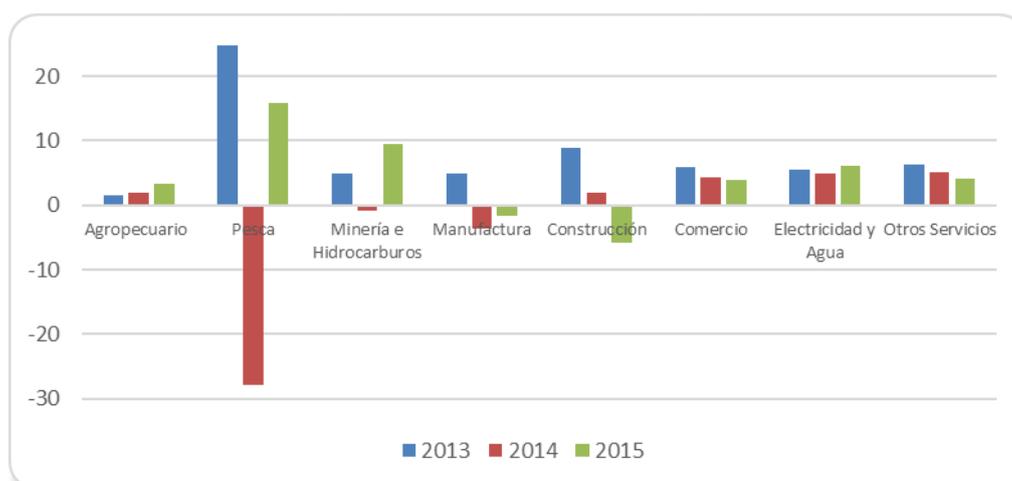


Figura 11. Perú: Variación porcentual PIB por sector, 2013-2015. Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática”.

En relación con la inflación, esta se mantiene en un solo dígito desde el año 2011, tal como se observa en el siguiente gráfico, y pasa de 2.8 % en el 2011 a 3.2 % en el 2015, y se espera que para los sucesivos años se mantenga entre 3.2 % y 2.6 %. Este indicador del comportamiento de los precios de la canasta básica familiar permite a las familias una estabilidad en las economías de los hogares, que se traduce en una mejor planificación de sus ingresos y gastos presentes en relación con su futuro considerando que se tiene más de quince años en crecimiento positivo de la economía, a pesar de las fluctuaciones que afectaron a las economías de los países más desarrollados. El desarrollo del país se debe al buen manejo de las cuentas nacionales y a los lineamientos de políticas públicas con enfoque moderno y que promueven la inversión. (Ver Figura 12).

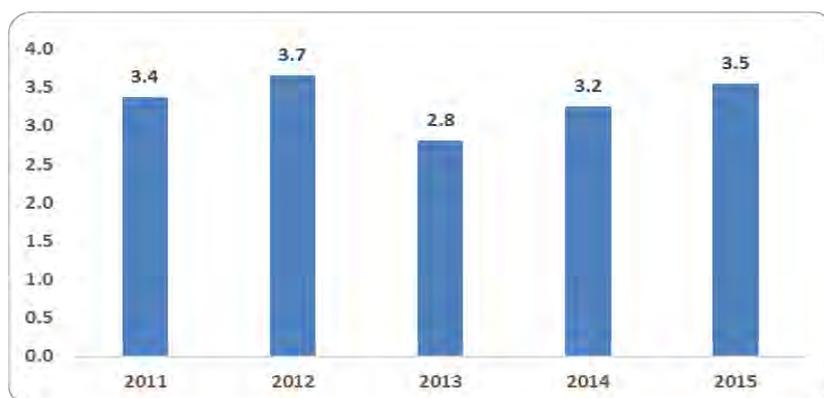


Figura 12. Perú: Variación anual del Índice de Precios al por Menor, 2011-2015. Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática”.

Por otro lado, en la balanza comercial, se observa que las exportaciones tradicionales aún ocupan el segundo lugar del total de las exportaciones agrarias, y en relación con las importaciones, se mantiene la compra de productos agrícolas y agroindustriales, cuyos montos de importación se incrementan cada año. Y en lo que respecta a productos pecuarios, el aumento es notorio, en un 100 %, entre los años 2009 y 2014.

Tabla 7 Balanza Comercial Agraria
Perú: Balanza Comercial Agraria: 2009-2014 (Millones de US Dólares FOB)

Rubro	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Balanza Comercial	299.4	417.0	921.4	201.9	284.6	976.4
Exportaciones	2631.1	3398.3	4777.3	4389.8	4426.5	5302.0
Tradicional 1/	635.6	973.7	1670.8	1072.9	778.6	841.0
No tradicionales 2/	1919.2	2351.2	3029.3	3226.8	3570.1	4374.1
Forestal	76.3	73.4	77.2	90.1	77.8	86.9
Importaciones	2331.7	2981.4	3856.1	4188.0	4141.8	4325.6
Agrícola	913.0	1152.6	1643.3	1551.3	1599.9	1631.1
Pecuario	68.0	98.2	106.4	100.5	118.8	120.2
Agroindustrial	1323.8	1684.6	2055.9	2469.7	2352.0	2502.3
Forestal	26.9	46.0	50.5	66.5	71.1	72.0

1/ Incluye algodón, azúcar, café y lanas

2/ No incluye productos forestales

Nota. Tomado de “Ministerio de Agricultura y Riego”.

El sistema bancario peruano atraviesa por un incremento de su tasa de morosidad que, si bien es pequeña, debe prestársele atención para evitar que se convierta en un problema mayor, según un estudio desarrollado por la Asociación de Bancos del Perú. (ASBANC, como se cita en *El Comercio*, febrero, 2016). La morosidad bancaria en el Perú se situó en

2.70 % en marzo de este año y se presenta como una de las más bajas en la región, inclusive frente a los resultados de Brasil, Ecuador y Colombia, de acuerdo con el reporte de la Asociación de Bancos. (ASBANC, 2016) (Ver Figura13)

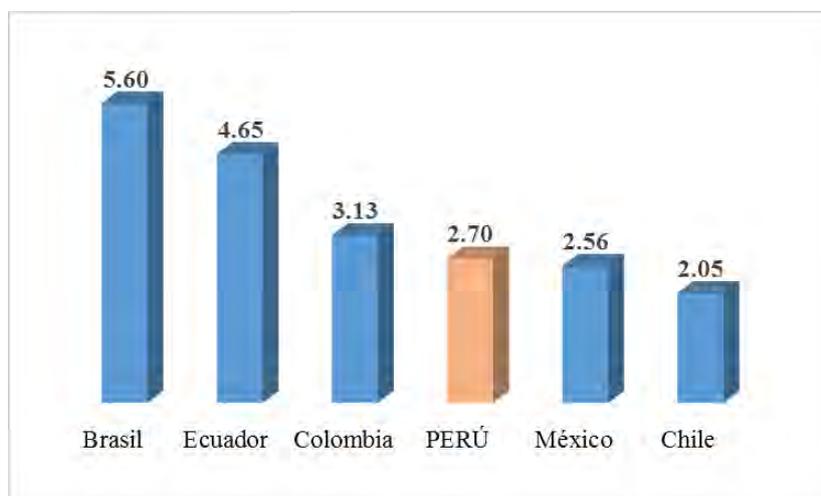


Figura 13. Morosidad Bancaria América Latina, marzo 2016 (Países seleccionados). Tomado de Asociación de Banco (ASBANC).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

D'Alessio (2008) indicó que las fuerzas sociales involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. De acuerdo con los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda publicados por el INEI (2007), la población del Perú reporta un incremento porcentual acumulado de entre 1993 y 2007 de 24.7 %, siendo una población de 28'220,764 peruanos, de los cuales el 49.7 % son hombres y el 50.3 % son mujeres.

La provincia de Castrovirreyna se conforma por 13 distritos y mantienen su propio estilo de vida, su propia cultura y su desarrollo. La pobreza es uno de los puntos más críticos, y, a pesar de que la calidad de la educación se deteriore con los años, la tasa de asistencia escolar de la población de 12 a 16 años de edad se incrementó hasta pasar de 78.5 % en el 2010 a 84.3 % en el 2015. En el aspecto cultural, la historia trascendió de una manera

impresionante en el mundo, ya que se cuenta con una de las maravillas del mundo: Machu Picchu, que despierta curiosidad y análisis por el hecho de intentar comprender cómo era aquella civilización en la antigüedad, además de un creciente mercado de productos orgánicos y la gastronomía peruana que ha logrado tener un auge y aceptación altamente notable en todo el mundo.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La OCDE (2015) clasificó a los institutos públicos de investigación, en el Perú, en tres grupos según sus objetivos o actividades: los de investigación básica, que se centran en el desarrollo tecnológico en áreas específicas y de utilidad; los de actividad científica, que buscan el beneficio de la sociedad en su conjunto, y focalizan sus actividades en la optimización del uso de los recursos naturales y sociales, y los asociados a la determinación de normas y estándares, y de información tecnológica y servicios de infraestructura. El desempeño general de estos institutos presenta un bajo nivel de registro de investigaciones realizadas.

El grado de articulación entre el sector privado y las instituciones dedicadas a la I+D aún se mantiene en un grado muy pobre, lo que explica el bajo grado de diversificación de los productos exportados por el Perú, donde la exportación de productos de alta tecnología no alcanza el 1 % de las ventas totales, lo que reduce esta participación durante los últimos 30 años. Una de las metas para el 2021 es el incrementar la participación de las exportaciones de alta y media tecnología en 15 % respecto de las exportaciones totales. En el 2009, el Perú alcanzó solo el 0.4 %.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Son aquellas impulsadas por las instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertan de los efectos nocivos de la industrialización, combaten la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción y la emisión de

gases tóxicos, entre otros. (D'Alessio, 2015). Se considera a los siguientes factores como los de mayor impacto:

Deterioro de las condiciones ambientales. Manifestadas con las alteraciones de los factores climáticos, como la temperatura ambiental, los patrones de lluvia, reducción de la criósfera, alza del nivel del mar, y cambios en la intensidad y frecuencia de los eventos climáticos extremos. Dichas alteraciones tienen la capacidad de influir poderosamente en las actividades económicas agropecuarias por medio de los desastres naturales como lluvias intensas, heladas y sequías; ante los cuales existe gran vulnerabilidad por parte de muchas economías en vías de desarrollo.

La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) es un convenio firmado por 195 países y vigente desde 1994, con el objetivo de reducir las concentraciones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en la atmósfera a un nivel que permita el desarrollo de las personas y los pueblos, sin poner en riesgo las futuras generaciones, para ello se celebró en diciembre del 2014 en Lima un encuentro periódico de alto nivel denominado Conferencia de las Partes (COP), en este caso la COP 20.

Preferencia de los productos orgánicos por encima de los transgénicos. En los últimos años, se observa una preferencia por los productos agroecológicos u orgánicos, por parte de los consumidores del primer mundo y de los sectores socioeconómicos más elevados en América Latina, debido principalmente a la desconfianza que suponen los nuevos tipos de cultivo manipulados genéticamente y denominados transgénicos. Se entiende por agricultura orgánica aquella que aprovecha la materia orgánica como elemento nutricional básico para el suelo y la planta; a diferencia de la agricultura convencional que emplea productos químicos sintéticos, como pesticidas y abonos químicos. Por otro lado, la agricultura transgénica es aquella que, mediante la inserción de genes de otras especies, obtiene ciertas características

deseables para sus cultivos como: productividad, tamaño de los vegetales, y resistencia ante las plagas y ciertas condiciones climáticas adversas.

Protección del medioambiente. Hoy en día, la preservación del medioambiente tiene una importancia de primer orden para la humanidad. La población mundial se encuentra altamente sensibilizada hacia los problemas ambientales gracias a la globalización y a las tecnologías de la información. Entre las instituciones que velan por la sostenibilidad y protección del medioambiente puede mencionarse a la Organización de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, *Greenpeace* y la Comunidad Andina de Naciones. En el caso de Perú, el Ministerio del Ambiente, creado en el 2008, tiene como misión conservar la calidad medio ambiental, y propiciar el uso sostenible, racional y ético de los recursos naturales, y del medio que los sustenta, en favor del desarrollo integral social, económico y cultural de la nación.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Sobre la base de la información política, económica, social, tecnológica y ecológica del entorno obtenida en el paso anterior, se elaboró la matriz MEFE, el cual realiza un listado de los factores críticos que se traducirán en oportunidades o amenazas para lograr la competitividad de la provincia de Castrovirreyna. Los puntajes obtenidos en la matriz MEFE equivalen a lo siguiente: un puntaje de 4.00 implicaría una respuesta excelente por parte de la Municipalidad Provincial; un puntaje de 2.5, una respuesta promedio, y un puntaje de 1.0 es la peor respuesta posible.

El resultado que se obtiene de la matriz MEFE es de 2.35, refleja una gestión cercana al promedio ante las oportunidades y amenazas del entorno. Por lo tanto, se tiene que poner mayor énfasis en oportunidades que se presentan en el sector externo e impulsar las potencialidades con que cuenta la provincia de Castrovirreyna. El resumen del análisis realizado se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1. Mayor asignación presupuestal sectorial y subnacional para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública.	0.07	3	0.21
2. Mayor impulso a las políticas nacionales de inversión social (desarrollo energético, agro próspero, promoción de ciencia, tecnología y turismo).	0.07	3	0.21
3. Voluntad política para la erradicación de la pobreza.	0.06	2	0.12
4. Crecimiento y estabilidad económica del Perú permiten atraer mayores inversiones.	0.05	2	0.1
5. Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto permiten mayor consumo y dinámica de la economía.	0.06	2	0.12
6. Incremento del turismo interno y cultural-vivencial, de aventura y ecológico.	0.06	2	0.12
7. Apertura de mercados externos de comercio internacional favorecen e incentivan la producción nacional.	0.05	2	0.1
8. Disponibilidad de alternativas tecnológicas viables y apoyo de cooperación técnica internacional al sector agrario y camélidos sudamericanos.	0.06	2	0.12
9. Incremento de mercados para el consumo de productos orgánicos (tubérculos, granos y semillas).	0.06	0	0
Subtotal	0.54	18	1.1
AMENAZAS			
1. El Gobierno Regional limita apoyo técnico y financiero.	0.07	3	0.21
2. Concertación de intermediarios orientados a precios de compra bajos de los productos agropecuarios.	0.05	2	0.1
3. Presencia de actividades ligadas al narcotráfico.	0.04	1	0.04
4. Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana.	0.05	2	0.1
5. Limitada transferencia de conocimientos y transferencia tecnológica.	0.07	3	0.21
6. Políticas sectoriales y regionales no acordes a la realidad de la provincia.	0.05	3	0.15
7. Factores climatológicos adversos, muchos de ellos debido al calentamiento global.	0.09	4	0.36
8. Inestabilidad económica mundial y sus efectos colaterales.	0.04	2	0.08
Subtotal	0.46	20	1.25
Total	1.00		2.35

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

3.5 La provincia de Castrovirreyna y sus competidores

De acuerdo con Porter (2009), alrededor de cada empresa existen cinco fuerzas competitivas continuamente enfrentadas e interrelacionadas entre sí: proveedores, compradores, nuevos competidores, y la amenaza de ingreso de productos sustitutos (ver Figura 14). El análisis de dicho modelo determina qué tan atractivo resulta un sector industrial; lo cual constituye un requisito fundamental antes de establecer las estrategias directrices que guiarán a conseguir los objetivos a largo plazo.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las fuerzas competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la

posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. (D'Alessio, 2008). La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: clientes, proveedores, posibles aspirantes, y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de las cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter, 2009).

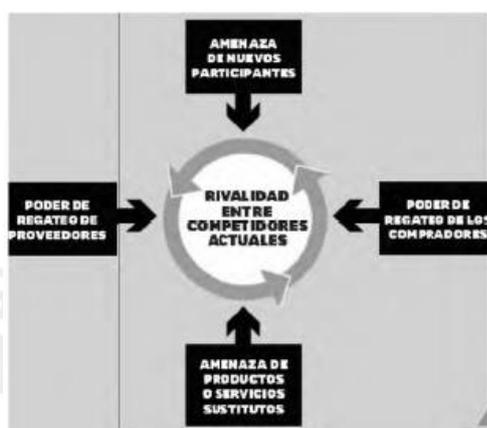


Figura 14. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter para el Sector Industrial. Tomado de “Los Gráficos que cambiaron al mundo,” por Harvard Business Review Staff, publicado por *Harvard Business Review* (2011).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es limitado, dado que la adquisición y contratación de bienes y servicios sigue un proceso de selección estandarizada y pública, lo cual se realiza en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.

Adicionalmente, los proyectos deben ser certificados a través del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que evalúa la calidad de los proyectos.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación. (Porter, 2009). En la provincia de

Castrovirreyna y en todos los distritos que la conforman, se identifican tres tipos de consumidores: (a) residentes, los cuales presentan poder de negociación medio, pues, al no encontrar las condiciones necesarias, podrían ir a comprar a otro distrito; (b) inversionistas, los cuales presentan poder de negociación alta, porque el distrito no les brinda las condiciones ventajosas para invertir, migrarán a otros distritos donde sí las encuentren, y (c) visitantes, los cuales presentan un poder de negociación alto dado que acudirán a otros distritos si los productos o servicios que les brinda no cumplen sus expectativas de compra. Los alimentos orgánicos son productos que tienen gran demanda en países desarrollados y segmentos de la población sensibilizados por la alimentación sana; al mismo tiempo, nuestro país es uno de los más privilegiados por su biodiversidad, siendo la exportación de dicho producto escasa tanto en volumen como en valor *Free On Board* (FOB); término de comercialización internacional que indica el precio de la mercancía a bordo de la nave o aeronave. De aprovecharse mejor este rubro, el poder de negociación de los productores sería superior al poder del comprador. Un fenómeno actual debido a la gran cantidad de información disponible respecto a los productos es la refinación o mayor selectividad en los hábitos de consumo del comprador, que le brinda un mayor poder de negociación, especialmente cuando los productos no poseen un alto valor agregado.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos de la provincia de Castrovirreyna es baja, ya que su posición geográfica le brinda una ventaja comparativa de poder conectarse a las provincias y distritos de mayores ingresos en los departamentos de Junín, Ica y Lima, a su vez, cuenta con la ventaja competitiva de poseer una variada oferta de productos por piso ecológico que posee lo cual le confiere una característica diferencial y particular no sólo a los productos que ofrece sino al entorno natural de la provincia.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Actualmente, no se cuenta con proyectos respecto de la creación de nuevos distritos o a la división de otros en la zona de influencia de la provincia de Castrovirreyna. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de los entrantes es baja.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. (Porter, 2009). Los residentes demandantes de productos de Huancavelica, Huaytará, Tayacaja y Castrovirreyna pueden ir a distritos aledaños ante cualquier dificultad en su experiencia de compra. La rivalidad de los competidores es alta, pues existen distritos aledaños en los que el comprador puede tomar la decisión de satisfacer esa demanda.

3.6 La provincia de Castrovirreyna y sus referentes

La provincia de Castrovirreyna cuenta con el potencial necesario y suficiente para lograr desarrollarse y obtener una ventaja competitiva frente a los demás distritos, pues, dentro del proceso de investigación a nivel global, se identifican distritos de similares características en tamaño, ubicación y población, que con el transcurrir del tiempo lograron reconocimientos y posicionamientos bien definidos en sus diferentes departamentos. Uno de ellos es el distrito de Chincha, en el departamento de Ica, el cual es reconocido como uno de los lugares más visitados por su gastronomía, cultura afrodescendiente, que reside en ella, y por su alta producción de uva para la industria vitivinícola. Se considera que es el distrito cuya infraestructura en transporte desempeña un factor clave en su desarrollo. Se encuentran también grandes centros comerciales en los que se comercializan todo tipo de mercadería, como los productos orgánicos para una población cada vez exigente y sostenida.

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. (D'Alessio, 2015). Se advierte que las provincias de Huancavelica y Chíncha Alta son aquellos de competencia directa de la provincia de Castrovirreyna. Para la elaboración de la MPC de Castrovirreyna, se observa 12 factores, los cuales son determinantes para el éxito (Ver Tabla 9). Entre los factores más importantes, se puede destacar lo siguiente: seguridad ciudadana, movilidad, transporte y viabilidad, desarrollo agrícola y pecuario, desarrollo de actividad minera, y desarrollo urbano e infraestructura, a los cuales se les considera un peso superior que a los otros factores dada su relevancia.

Tabla 9
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Castrovirreyna			Huancavelica		Chíncha Alta	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1. Seguridad ciudadana	0.15	1.00	0.15	1.00	0.15	2.00	0.30	
2. Movilidad, transporte y viabilidad	0.15	2.00	0.30	2.00	0.30	3.00	0.45	
3. Desarrollo agrícola, pecuario y acuícola	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	2.00	0.30	
4. Desarrollo de actividad minera	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	
5. Desarrollo urbano e infraestructura (aguas, saneamiento y vivienda)	0.15	1.00	0.15	2.00	0.30	2.00	0.30	
6. Escuelas y educación	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	
7. Servicios de salud	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	
8. Espacios públicos, áreas verdes y de recreación	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	
9. Comercio, producción y servicios	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	
10. Gestión municipal	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	
11. Contaminación medioambiental	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	
12. Atractivos turísticos y culturales	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	
Total	1		2.08		2.28		2.43	

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

Respecto de los resultados de la matriz, la provincia de Castrovirreyna es la que obtiene la menor calificación con 2.08, continúa Huancavelica con 2.28 y Chíncha Alta con 2.43. Castrovirreyna se ubica por debajo de dos provincias competidoras, y tiene que mejorar en varios aspectos con el fin de lograr la visión planteada. (Ver Tablas 9).

Respecto a la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se ha considerado tomar como referencia a nivel nacional la Provincia de Arequipa por el nivel de competitividad demostrado en los últimos años. A nivel internacional se tomó como referencia la Ciudad de Brasilia (Brasil), capital Federal y referente mundial en desarrollo urbano, enfoque en sostenibilidad y calidad de vida.

Tabla 10
Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Clave de Éxito	Peso	Provincia					
		Castrovirreyna		Arequipa		Brasilia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Seguridad ciudadana	0.15	1.00	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45
2. Movilidad, transporte y viabilidad	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60
3. Desarrollo agrícola y pecuario	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	3.00	0.45
4. Desarrollo de actividad minera	0.03	1.00	0.03	3.00	0.09	2.00	0.06
5. Desarrollo urbano e infraestructura (aguas, saneamiento y vivienda)	0.15	1.00	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60
6. Escuelas y educación	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40
7. Servicios de salud	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40
8. Espacios públicos, áreas verdes y de recreación	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20
9. Comercio, producción y servicios	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40
10. Gestión municipal	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15
11. Contaminación medioambiental	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30
12. Atractivos turísticos y culturales	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20
Total	1		2.08		3.74		4.21

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

3.8 Conclusiones

El objetivo del presente plan estratégico es lograr la competitividad de la provincia de Castrovirreyna y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Se concluye que se encuentra perfectamente alineado con los intereses nacionales de primer orden, los cuales enuncian: lograr la competitividad del país y establecer las bases para una sociedad más justa y equitativa. En el Perú, los factores avanzados según el modelo de Porter, como la infraestructura y la mano de obra especializada, son todavía débiles; en el caso de las

provincias altoandinas de Huancavelica, donde es evidente su carencia. A ello debemos añadir el limitado acceso a la tecnología. Tales situaciones no fomentan la aparición de inversiones y el desarrollo económico en esa zona, tal vez, la única excepción a esta regla se da en el sector minero.

A pesar de existir una legislación favorable a las inversiones altoandinas y un mercado internacional ávido por alimentos orgánicos, los cuales abundan en la provincia, se presentan serias debilidades en infraestructura, procesos productivos y organización, lo cual reflejan la falta de una gestión efectiva y promotora por parte del municipio provincial; así como falta de respuesta por parte de la empresa privada a los estímulos tributarios, impulsados por el Estado desde el año 2010 para quienes operen en entornos altoandinos (Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas, Ley 29482). Castrovirreyna posee una potencial cartera de bienes y servicios en los sectores agroindustrial, minero-energético, logístico y turístico, es decir un entorno nacional e internacional favorable para su desarrollo. Dichas ventajas comparativas no se convertirán en ventajas competitivas, en tanto sus líderes tomen conciencia de la necesidad de establecer una visión consensuada entre todos sus actores claves.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El análisis interno tiene por objeto formular estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y disminuir las debilidades, cuyo resultado definirá las competencias particulares. En la etapa de la formulación, se procurará la manera más óptima de desarrollarlas y lograr su competitividad. Este proceso concluirá con la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). La Figura 15 muestra la interrelación entre las áreas medulares de la empresa, que son las siguientes: operaciones, finanzas y *marketing*; respaldados por el soporte de los recursos humanos y la logística.

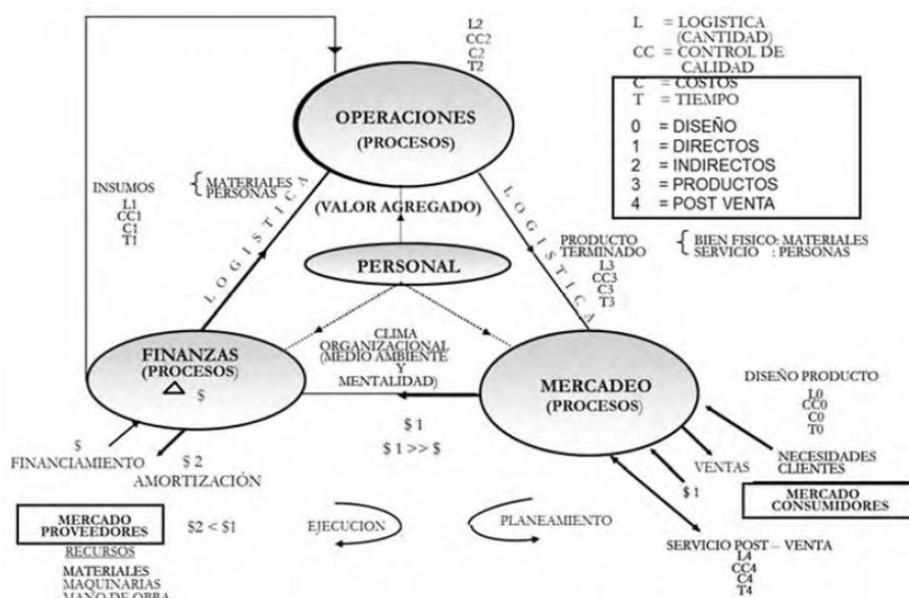


Figura 15. Modelo de D'Alessio para la evaluación interna de las organizaciones. Tomado de "El proceso estratégico," por F. D'Alessio, 2008.

En este capítulo se muestra el análisis interno de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna con un enfoque en la gestión que realiza como persona jurídica, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, y así considerar el periodo de la actual gestión.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para el referido análisis se considera las ocho áreas funcionales (adaptado de D'Alessio, 2015), que conforman el ciclo operativo de la Municipalidad Provincial: administración y gerencia, *marketing* y ventas, operaciones y logística, infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, y tecnología de investigación y desarrollo.

4.1.1 Gestión de la Municipalidad Provincial Castrovirreyna (A)

Considera los siguientes factores:

Gestión municipal. En las últimas elecciones municipales realizadas en el Perú, para el periodo 2015-2018, salió elegido como alcalde de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna el señor Edgar Raúl Ñahui Reyes, militante de Movimiento Independiente Trabajando para todos. En el periodo 2011-2014, el alcalde provincial también pertenecía este movimiento político y, en ese periodo, el señor Ñahui se desempeñó como regidor en la referida municipalidad. Con el nuevo nombramiento, es congruente afirmar que la sucesión del cargo edil da la continuidad de los objetivos políticos.

En relación con la transparencia de la gestión, las hojas de vida correspondientes, al alcalde, los cinco regidores y principales funcionarios, no se presenta, tan solo un número de celular y un correo electrónico. La misión y visión no existe o no está a la vista. Cuenta con cinco comisiones de regidores. El Directorio que presenta en su página web corresponde al año 2015 y muestra la siguiente información: Personal de Planilla (34 trabajadores), Personal CAS (23 trabajadores) y Personal por Locación de Servicios (31 trabajadores). En cuanto a los documentos de gestión, no presenta ni el Reglamento ni el Manual de Organización y Funciones, tampoco el Cuadro de Asignación de Personal, Plan Operativo Institucional Anual, Presupuesto Institucional de Apertura ni Modificado (PIA y PIM), ni los saldos

presupuestales para ninguno de los años de gobierno. (MPC, 2015). Situación que debe corregirse a fin de dar lugar al acceso a la información edil.

Acerca de las convocatorias de trabajo para el año 2016: Bases CAS N° 001-2016-MPC, se asigna un sueldo de S/1,800.00 mensuales del Servicio N° 02: Asistente y Secretaria para Gerencia Municipal, a diferencia del resto servicios contratados del personal que visiblemente tienen responsabilidades mayores como el Servicio N° 01: Responsable de Imagen Institucional, Comunicación y Protocolo, cuyo sueldo asignado asciende a S/1,300.00 mensuales o el Servicio N° 03: Responsable de la Oficina de Planificación Racionalización Presupuesto y Estadística S/2,000.00 mensuales o el Servicio N° 09: Responsable de la Oficina de Rentas y Recaudación con S/1,200.00 mensuales, entre otros servicios que en algunos casos se encuentran por debajo o muy cercados al sueldo asignado a la Secretaria en mención, y que, claramente, no guarda relación con el grado de responsabilidad.

Por otro lado, existe una gran elasticidad del nivel profesional solicitado en las convocatorias, que van hasta el egresado. (Bases CAS N° 001-2016 y Bases CAS N° 002-2016). Claro está que en el ámbito provincial son menores las posibilidades de encontrar profesionales, pero también es claro que puede darse una especie de favoritismo, que bien podría evitarse con la finalidad de que los recursos sean optimizados. Al respecto, de acuerdo con las estadísticas previamente mostradas, en la provincia de Castrovirreyna hay más profesionales que en el resto de las provincias, situación que es una ventaja.

Para lograr los objetivos propuestos y alcanzar las estrategias un factor fundamental es la estructura organizativa que llevará adelante el plan estratégico, para ello, es relevante definir las competencias requeridas y alinearlas a las necesidades de cada función. Ello permitirá maximizar las posibilidades de éxito en la gestión municipal bajo un enfoque de eficiencia y eficacia.

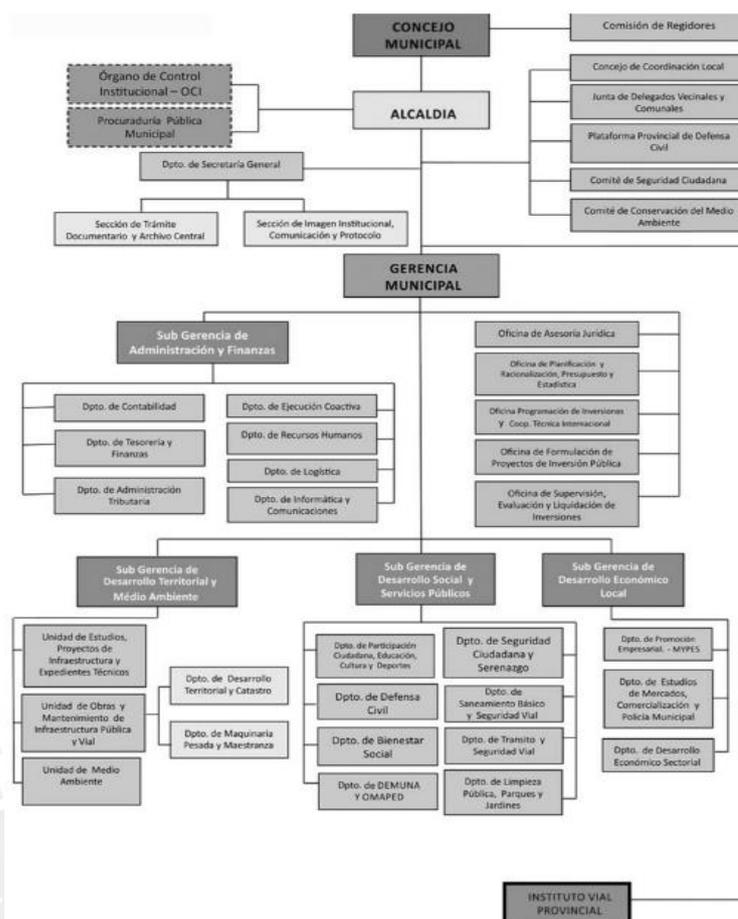


Figura 16. Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna. Tomado de “Plan de Desarrollo Institucional 2012-2014,” p. 23.

Un aspecto importante es la fuente de financiamiento del personal, y de acuerdo con las referidas convocatorias, estas son financiadas por las partidas presupuestarias: siete de FONCOMUN y nueve de Recursos Directamente Recaudados, del presupuesto de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna-2016 (MPC, 2015), es decir que no se cuenta con los suficientes recursos ordinarios para financiar estos gastos, situación que evidencia un desbalance en la administración. En cuanto a su Estructura Orgánica, es la que se planteó en la anterior gestión, que se encuentra en el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2015.

Reputación y prestigio edil. El actual Alcalde de Castrovirreyna cumple diferentes actividades de orden político, así en su calidad de militante de Movimiento Independiente Trabajando para todos, en el periodo 2011-2014, se desempeñó como Regidor en la referida

municipalidad. En la alcaldía, logró el tercer puesto en la categoría 2: Alianza Público Privadas, que tuvo la participación de alcaldes de más de 82 provincias y distritos de todo el país. Se consideró como uno de los mejores alcaldes productivos a nivel de toda la región Huancavelica y del Perú, cabe precisar que en este III Premio Nacional Alcalde Productivo concursan cinco categorías (Atracción de inversión y comercio, Alianzas Público Privadas, Políticas y Desarrollo Productivo, Desarrollo de Clúster y Buenas prácticas de Municipio Productivo. Una de las características de la presente gestión son las reuniones descentralizadas de los alcaldes de Castrovirreyna. Por un lado, se tiene una buena calificación por la gestión (3^{er} puesto de Alianza Público Privadas), por su nivel de convocatoria y logro de alianzas con el sector privado. Por otro lado, existe algunos aspectos a mejorar para que la población evidencie mayor transparencia en la gestión, ya que merma la imagen de la gestión del alcalde y sus regidores y puede originar desestabilidad y el inicio de procesos de revocatorias.

4.1.2 Marketing y ventas de la provincia de Castrovirreyna (M)

Se refiere las acciones empresariales de la provincia de Castrovirreyna, que son orientadas a satisfacer las necesidades de la demanda mediante la oferta de bienes y servicios ofertados, y considera las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución y precio, así como el uso de herramientas de investigación y segmentación de mercados y posicionamiento de productos. (D'Alessio, 2015). Para tal efecto, la municipalidad cumplirá un rol de impulsor de la economía del ámbito provincial, en concordancia con los objetivos del Estado y las prioridades identificadas en la provincia, en las cuales puede ejercer sus condiciones de gobernanza para el bien de la provincia de Castrovirreyna.

Como se mencionó anteriormente, las actividades de mayor frecuencia son la agricultura y ganadería, que son las actividades económicas por excelencia y, por lo tanto, las

principales fuentes de ingreso. Entre estas se destaca la crianza de auquénidos, es la tercera provincia en la crianza y comercialización de este ganado, sus grandes áreas altoandinas favorecen la crianza y reproducción de esta especie, que tradicionalmente sirve de sustento por su gran valor proteico, también de provisión de vestido y de medio de transporte de carga. Considerando la demanda creciente por la lana de la vicuña, así como de la alpaca, se precisa aunar esfuerzos de la tecnología y los conocimientos ancestrales para un mejor tratamiento de este bien de valor exportable; situación similar sucede con la carne de alpaca, la cual es baja en calorías y alta en proteínas.

En cuanto a la agricultura, es una de las actividades económicas más arraigadas en Castrovirreyna, es conveniente mencionar que se trata de una actividad de subsistencia (papa, maíz, cereales, frutas). (MPC-PDI, 2012-2015). No obstante, hay excedentes, aunque en poca cantidad. Lo importante de esta actividad es que se trata de una producción orgánica, la cual tiene cada vez más mayor demanda en el mercado nacional e internacional y constituye una oportunidad y fortaleza que se debe tomar en cuenta. Otra actividad, también, es la crianza de truchas, como se mencionó anteriormente, que existen las condiciones naturales para su amplia reproducción: clima apropiado, disponibilidad de agua, abundancia de espacios abiertos y la existencia de mercados para su comercialización. Uno de los principales riesgos para las actividades productoras de Castrovirreyna es el cambio climático, que altera los periodos de lluvia y sequía y no permite planificar las siembras ni el cultivo. Por otro lado, las bajas temperaturas afectan la ganadería, debido a la existencia de los pastos. Estos cambios también afectan a la población, ya que no se encuentran preparadas ni protegidas ante las inclemencias climáticas.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Municipalidad de Castrovirreyna cumplirá un papel fundamental, para articular e impulsar iniciativas económicas mediante la gestión de convenios con entidades

especializadas que contribuyan, positivamente, a mejorar las expectativas educativas, productivas, de turismo y de comercio, lo cual ayudaría en el aprovechamiento de las potencialidades geográficas y biodiversas. Como se comentó inicialmente, Castrovirreyna posee varios pisos ecológicos y, por ende, una gran diversidad por la presencia de diferentes pisos ecológicos, suelos, climas y recursos hídricos, que son el sustento de la población rural. Las actividades económicas tradicionales de la provincia de Castrovirreyna tienen presencia en la región, destaca la minería, en menor escala la agricultura y ganadería. El turismo es una actividad que se desarrolla lentamente, cuya explotación adecuada de los atractivos naturales de sus lagunas, nevados y paisajes, revertirían en fuentes de ingresos importantes, pero aún falta desarrollar. En la actualidad, las comunidades campesinas ponen énfasis en los recursos hídricos que poseen, y generan ingresos, como se puede apreciar en este reporte periodístico entre la Junta de Usuarios de Agua de Pisco con sus presidentes y delegados de las 19 comisiones de usuarios y la comunidad campesina de Salccca-Santa Ana-Castrovirreyna de la región Huancavelica.

La informalidad es un flagelo que afecta la economía nacional según el INEI (2014b): *tres de los departamentos que evidencian mayor cantidad de unidades productivas informales son Ayacucho (95.0), Cajamarca (95.1%) y Huancavelica (95.7%) y figuran también entre los departamentos con más alto nivel de pobreza monetaria.* No obstante, Lima (77,4 %) y Arequipa (80,0 %), que tienen los menores porcentajes, no dejan de ser considerables. Un aspecto poco desarrollado es la actividad financiera, la provincia solo cuenta con la presencia de una agencia del Banco de la Nación. Hasta el mes de junio del 2015, también hubo una agencia de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren, que fue cerrada al ser intervenida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Como se mencionó anteriormente, no se cuenta con información de la municipalidad, por tal razón se toma la información del INEI (ver Tabla 11), y se considera desde el año 2011 con la finalidad de conocer los gastos históricos y compararlos con los de la actual gestión (2014 y 2015). Los ingresos totales correspondientes a los años del 2011 al 2015 se han incrementado de 35.3 a 48.4 millones de soles, los gastos totales han tenido un incremento menor de 33.0 a 40.9 millones de soles, lo cual revela un balance positivo con excepción del año 2012, que tuvo un déficit de 0.4 millones de soles. Estos resultados reflejan la disminución de la ejecución presupuestal, dado que, en el año 2011, la ejecución del gasto fue del orden del 94 %, en tanto que en el año 2015 alcanzó al 84 %¹.

Tabla 11

Municipalidad Provincial Castrovirreyna: Ingreso, gasto, saldo y ejecución (2011-2015)

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Ingreso total	35290.59	34791.77	35178.02	53563.74	48388.49
Gasto total	33029.95	35205.50	28949.81	41319.52	40863.20
Saldo	2260.64	-413.73	6228.21	12244.22	7525.29
Ejecución del gasto	94.00%	101.00%	82.00%	77.00%	84.00%

Nota: Tomado de Registro Nacional de Municipalidad RENAMUN. Ministerio de Economía y Finanzas (2014).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Si bien la provincia de Castrovirreyna, en educación, tiene mejores indicadores que el propio departamento, eso no significa que no deba mejorarlos, dado que la población es el activo más valioso de una nación o pueblo, y el nivel educativo contribuirá al logro de los objetivos. En cuanto al ámbito rural, el cual es el área que se proyecta atender con mayor énfasis, se observa que su población analfabeta de 15 años y más sea solo el 12.5 %, en tanto en relación con el departamento alcanza al 23.8 %. La población con nivel primaria alcanza

¹ Cabe precisar que, en la información proveniente del INEI, también figura el Fondo de Compensación Municipal transferido a las Municipalidades, el cual supera a los ingresos totales.

al 33.3 %, con educación secundaria 40.3 % y con educación superior al 16.1 %; en tanto que Huancavelica presenta indicadores que muestran menor avance en cada uno de estos niveles educativos (36.4 %, 38.6 % y 5.5 %, respectivamente). Solo el 43.2 % de la población de 3 a 5 años asiste a un centro de estudios, el 53.5 % de la población de 6 a 11 años va a la escuela y 49.7 % de la población de 12 a 16 años asiste a un colegio. (INEI-EPHR, 2014). El lograr que la población con nivel de primaria y secundaria disminuya a favor del nivel superior es un reto que se logrará con esfuerzo y concientización de la propia población y con el apoyo decidido del Estado; pero, primero, se tiene que priorizar que, por lo menos, el 80 % de su población asista a un centro educativo.

De acuerdo con el IV Censo Agropecuario del 2012, del total de productores agropecuarios individuales (4,392 personas naturales), el 90 % sabe leer y escribir (3,952 personas naturales) y el 10.0 % no sabe escribir (440 personas naturales). De la población analfabeta, 126 son hombres y 314 mujeres. De los hombres, el 89.7 % (113 hombres) tienen de 45 a más años de edad y de las mujeres el 92.7 % (291 mujeres). Por otro lado, tanto la instrucción como las formas de asociación de los productores agropecuarios es importante para conocer las condiciones productivas de Castrovirreyna. Así, se tiene que solo el 13.0 % de productores agropecuarios pertenecen a alguna asociación, comité o cooperativa y que corresponde al 0.8 % (1,762 has), en tanto el 87.0 % (220,825.05 has) no pertenece. (INEI-IVCNA-2012).

De lo anterior se puede afirmar que la población más joven es cada vez más instruida y que se tendría que trabajar un poco más con la población más adulta; no obstante, la experiencia y conocimientos ancestrales estarán presentes para fortalecer la intervención. Un aspecto que es importante es el hecho muy pocos productores agropecuarios están asociados. Por lo tanto, se tendrá que trabajar intensamente para sensibilizar a esta población para su cooperación.

En Castrovirreyna, de las 201 empresas existentes, la gran mayoría son microempresas (198) equivalente al 98.5 %, solo hay tres pequeñas empresas. Del total, 77 (38.3 %) tiene como actividad económica el comercio, 41 (20.4 %) a otros servicios, 40 (19.9 %) se dedica al alojamiento y servicios de comida, 14 (7.0 %) a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, nueve (4.5 %) a la construcción, siete (3.5%) al servicio de transporte, 6 (3.0 %) a servicios prestados a empresas, cinco (2.5 %) a manufactura, y dos (1.0 %) a la explotación de minas y canteras. En cuanto a la forma de organización, se tiene que 136 (67.7 %) son de personas naturales, 49 (24.4 %) otros tipos de empresas, ocho (4.0 %) a una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, siete (3.5 %) son de Sociedad Anónima y uno (0.5 %) es de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. (INEI-DCEE, 2014a).

Al respecto, se concluye que, mayoritariamente, son microempresas, que se dedican al comercio, alojamiento y servicios de comidas y otros servicios, y que son conformados por personas naturales. Acerca de la cultura financiera en Castrovirreyna, el 41.2 % de los hogares rurales tienen una cuenta de ahorro o cuenta corriente. (INEI-EPHR, 2014). Por lo tanto, aún falta una mayor penetración bancaria y/o financiera que permita el financiamiento de la producción agropecuaria y de pesca o de otros proyectos productivos que generen mayores ingresos a la población en general. En relación con la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna, una de las solicitudes más demandadas por su población trabajadora es recibir capacitación sobre Seguridad Ciudadana, Gestión ambiental, Formulación y Ejecución de Proyectos, Defensa Civil, Presupuesto con Enfoque a Resultados, Administración, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC), Gobierno Electrónico Municipal, Gestión de Recursos Humanos, Política y Gestión Municipal, Plan Estratégico y Planificación Operativa, Estadística e Indicadores Municipales, Simplificación Administrativa y Costeo, Turismo, Derechos y Desarrollo Humano, Licencias de Edificación (construcción), Promoción y Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas. (INEI, 2014c) Se

evidencia la falta de cuadros profesionales para operar adecuadamente la gestión municipal, dado que al parecer hay déficit de conocimiento en la formulación de sus documentos técnicos normativos esenciales de gestión y desarrollo (Plan Operativo, Plan Estratégico, Presupuesto, entre otros). Así mismo, no hay personal especializado para formular y evaluar proyectos. Otro problema que está ligado y afecta a la deficiencia anterior es la alta rotación de personal, el cual, generalmente, sale cuando entra otra gestión, y, en consecuencia, las acciones de la anterior gestión quedan relegadas y no hay continuidad de las actividades ya iniciadas.

4.1.6 Información y comunicaciones en la Provincia de Castrovirreyna (I)

De acuerdo con las cifras de la Encuesta Provincial a Hogares Rurales del 2014, se tiene que en el área rural de Castrovirreyna, el 51.5 % de los hogares cuentan con un celular, de este porcentaje, el 71.4 % tiene como operador a Movistar y el restante 29.6 % a Claro, siendo de este último del cual se realiza el mayor número de llamadas (8.1), en tanto que Movistar llega a 7.3 llamadas; en cuanto al promedio de mensajes de texto enviados y recibidos, la cantidad es mayor en ambos casos (Movistar 15.0 y Claro 9.6) en relación con las llamadas, lo cual es un indicador que las personas que lo usan son letradas. Es importante mencionar que hasta el 2011 no había servicio de estas dos grandes empresas y solo atendía la empresa Gilat. Si bien existe una mejora en cuanto a las condiciones de comunicación, aún falta, pues poco más de la mitad accede a este servicio en el área rural. En el año 2013, en la Municipalidad de Castrovirreyna, existían 58 computadoras para 56 trabajadores (16 funcionarios y 40 empleados), además, tenían acceso a internet, a telefonía fija y telefonía móvil. (INEI-RNM, 2014c) En relación con el número de trabajadores, todos aquellos que desempeñan las labores administrativas y técnicas contaban con una computadora y acceso a internet, situación favorable para el desarrollo de sus actividades, pero esto no sucede con las

municipalidades de los distritos de Capillas, Mollepampa y Santa Ana, que cuentan con computadoras, pero no con internet.

4.1.7 Tecnología y desarrollo en la provincia de Castrovirreyna (T)

En la provincia de Castrovirreyna aún queda mucho por hacer en cuanto al uso de la tecnología aplicada a la agricultura, pecuaria y demás actividades, razón por la cual no se invierte en innovación y desarrollo. Un pendiente es la cobertura de las líneas de servicio móvil, según el reporte de OPSITEL (2016), de las 1,617 localidades de la provincia de Castrovirreyna, solo cuentan con este servicio 104 localidades, equivalente al 6.4 % del total. Este es un indicador de la baja cobertura de comunicación que tiene la población de esta provincia. Un aspecto que se tiene que tomar en cuenta es la apertura de la población a determinados cambios, en el caso de la producción del ganado de alpacas, que es una fuente de ingresos que cada vez cobra mayor fuerza, en la región, hay resistencia a la adopción de técnicas, que potenciarían su producción. Así, las vacunas solo las aplican el 38 % de las unidades agropecuarias y los baños y dosificaciones menos del 25 %. Las unidades que vacunan, bañan y dosifican a sus animales alcanzan a solo el 14 %, mientras que el uso de alimentos balanceados y la inseminación artificial no se practican. Los arados son los tradicionales, de tracción animal, tanto de hierro como de palo y el arado de pie o chaquillacta. (GRH-PERPDSA). Al respecto, y como se mencionó anteriormente, en el sistema de labranza el arado mejorado, a pesar de los beneficios probados hace más de 15 años, aún no ha sido aceptado por las comunidades agrarias.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A raíz del análisis de las áreas funcionales y tomando en consideración la metodología propuesta para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se resumen y evalúan las principales fortalezas y debilidades identificadas

ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (D'Alessio, 2015) en las áreas funcionales de la provincia de Castrovirreyna.

Luego, se presenta la referida matriz para la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna, que contiene nueve fortalezas y ocho debilidades. El puntaje ponderado es de 2.63, lo cual significa que la provincia de Castrovirreyna tiene una gestión promedio. Situación que será abordada durante la formulación de estrategias y objetivos del plan estratégico (Ver Tabla 12).

Tabla 12
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS			
1. Diversidad de pisos ecológicos y microclimas que permiten la producción variada de cultivos y producción agropecuaria.	0.08	4.00	0.32
2. Recursos hídricos de lagunas, ríos, riachuelos, manantiales y nevados temporales, además de la caída de lluvias como fuente de energía e irrigación agrícola.	0.08	4.00	0.32
3. Yacimientos y recursos mineros como fuente de ingresos y empleo.	0.06	2.00	0.12
4. Paisajes naturales andinos, adecuados para turismo de aventura y vivencial.	0.06	3.00	0.18
5. Conocimiento y desarrollo permanente de prácticas ancestrales de producción agropecuaria y conservación de recursos genéticos, para preservar la papa nativa, quinua, etc.	0.05	2.00	0.10
6. Presencia activa de las comunidades campesinas y otras organizaciones sociales.	0.07	2.00	0.14
7. Apertura de instituciones y gobiernos locales a la concertación, participación ciudadana y apoyar iniciativas de emprendimiento.	0.05	2.00	0.10
8. Ubicación geográfica estratégica para el acopio y distribución de la producción hacia mercados de la costa, sierra y selva.	0.06	3.00	0.18
9. La existencia de la Mancomunidad Regional de los Andes: Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica permite el dinamismo y ampliación de mayores mercados.	0.05	2.00	0.10
Subtotal	0.56		1.56
DEBILIDADES			
1. Baja inversión pública en infraestructura, servicios básicos y tecnología.	0.06	3.00	0.18
2. Actividad agropecuaria con limitada cobertura de infraestructura social y productiva.	0.07	2.00	0.14
3. Contaminación ambiental, producto del incumplimiento de los Programas de Adecuación del Medio Ambiente-PAMA.	0.05	2.00	0.10
4. Débil articulación entre los diferentes niveles de gobierno y entre los mismos sectores del gobierno central.	0.05	2.00	0.10
5. Limitada participación ciudadana en la gestión del desarrollo de la provincia.	0.05	2.00	0.10
6. Altos niveles de analfabetismo, desnutrición infantil, morbilidad, mortalidad y pobreza.	0.06	3.00	0.18
7. Carencia de mano de obra calificada en el sector público.	0.07	3.00	0.21
8. Limitada capacitación en gestión pública de los servidores públicos de la provincia y falta de transparencia edil.	0.03	2.00	0.06
Subtotal	0.44		1.07
Total	1.00		2.63

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

4.3 Conclusiones

A nivel de evaluación interna, una de las fortalezas de la provincia es el liderazgo, se cuenta con un alcalde concertador y con visión de progreso, el cual ha sido reconocido como un personaje líder en lograr alianzas público-privadas, situación que lo ubica en un sitial especial, además, tiene un tipo de gobierno descentralizado. No obstante, existen situaciones

que generan desconfianza en la población asociados a temas de transparencia en cuanto a la gestión presupuestal. Acerca de la gestión en la provincia, existe un gran dinamismo por parte de las comunidades, las alcaldías distritales, el Gobierno Regional de Huancavelica con los Alcaldes aledaños de Chíncha, el Gobierno Regional de Ica y el Gobierno Central, que establecen convenios de interés de ambas partes, que tienen por finalidad mejorar las condiciones de uso del agua. Una de sus fortalezas de Castrovirreyna es la producción de papa orgánica, de gran demanda nacional e internacional, situación ventajosa que es necesario aprovechar e impulsar su desarrollo. No obstante, previamente se debe hacer un estudio antropológico para su intervención, el cual permita la armonía de los conocimientos ancestrales con la tecnología.

Otra de las fortalezas es la preciada lana de alpaca, cuya cotización es elevada en el mercado nacional e internacional; se tiene que emplear estrategias que se adecúen con la idiosincrasia de las comunidades campesinas a fin de que acepten los avances tecnológicos que les permitirán una mejor condición de vida, mejores ingresos, y así dejarán las condiciones de pobreza que llevan por muchos años. Si bien la electrificación cubre un gran porcentaje de las viviendas y hogares de Castrovirreyna, es necesario que esta llegue a todos los hogares del área rural, que son los menos favorecidos y que puedan ser empleados para la pequeña y microempresa. La cultura financiera es muy baja debido, principalmente, a las condiciones de vida y pobreza que tiene la gran mayoría de la población de Castrovirreyna, se espera que, en forma paulatina, el incremento de los ingresos por las actividades agropecuarias y de crianza de truchas generen, en principio, las mejores condiciones de vida y pobreza y se vinculen cada vez más con los mercados externos que aseguren sus ingresos en el tiempo.

El hecho de que el 16.1 % de la población tenga estudios superiores y 40.3 % tenga estudios de secundaria es un punto a favor para el proceso de sensibilización hacia la

conjunción de lo tradicional con la tecnología, a fin de lograr una mayor productividad de la producción de Castrovirreyna. Una aspiración relacionada con lo anterior es que el 100 % de los estudiantes de primaria logren continuar sus estudios de secundaria, y logren superar el número promedio de años de estudios. Es necesario incentivar y fomentar la formalización de las empresas en Castrovirreyna, a fin de que cuenten con las facilidades crediticias y beneficios que les otorga la ley. De acuerdo con el estudio realizado por el INEI (2014a), Huancavelica es uno de los departamentos que presenta el mayor porcentaje de unidades productivas informales con 95.7 %; situación que es necesario mejorar por cuanto las empresas no tienen los beneficios antes mencionados, así mismo, los trabajadores no cuentan con los beneficios de salud, entre otros.

Por otro lado, es necesario que el acceso y las conexiones al teléfono móvil se implementen más en el área rural, a fin de facilitar las comunicaciones y que tengan información de mercados en menor tiempo y de manera directa para una mejor toma de decisiones al momento de negociar sus productos. Finalmente, el rol de la Municipalidad de Castrovirreyna se debe concentrar en realizar una gestión que permita la articulación de acciones con el de mejorar la salud y educación de la población, así como gestionar y dotar de servicios básicos e infraestructura vial; apoyar las actividades económicas y ejecutar convenios con entidades especializadas para complementar e integrar los conocimientos ancestrales con las nuevas tecnologías, para lograr un mayor nivel de ingresos en el ámbito municipal de Castrovirreyna.

Capítulo V: Intereses y objetivos de largo plazo de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. Según Hartman (citado en D'Alessio, 2015), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan, fundamentalmente, y trata de alcanzarlos a cualquier costo.

5.1 Intereses de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna

Como se mencionó anteriormente, el presente plan se alinea con los intereses nacionales de primer orden: (a) lograr la competitividad del país y (b) establecer las bases para una sociedad más justa y equitativa. Asimismo, están en concordancia con los compromisos del gobierno central:

- Disminuir la pobreza al 2026. Este interés nacional es el de mayor magnitud y es el resultado de la puesta en marcha de las acciones de los siguientes intereses.
- Acercar el Estado al ciudadano. “Escuchar a quienes no hemos escuchado” y “Debemos llevar al Estado a donde nunca antes hemos llegado”, a través de la historia la provincia de Castrovirreyna y la región Huancavelica no tuvieron la totalidad de los beneficios de los servicios del Estado, siendo una de las regiones con menor infraestructura de desarrollo social y económico.
- Ampliar los programas de fortalecimiento de capacidades productivas de familias rurales para que gradúen a las familias que salen de JUNTOS. Uno de los aspectos de mayor interés es el desarrollo de las capacidades en las actividades productivas que son las potencialidades de Castrovirreyna, como el

cultivo de productos de la zona y que, además, son orgánicos, mejorar la producción de fibra de alpaca y de truchas.

- “En salud, la articulación intersectorial para llegar a hogares con énfasis en hogares rurales”. Castrovirreyna así como el resto de las provincias de Huancavelica y del trapecio andino se caracterizan por tener los mayores niveles de desnutrición y presencia de enfermedades diarreicas y respiratorias agudas, por lo que la población se encuentra en desventaja y con menores oportunidades de desarrollo.
- En transporte: “Construcción de red vial que integre vías locales y regionales”. La poca articulación vial y las bajas condiciones de estas son los factores que encarecen y desaniman a mejorar la producción regional, con mejores caminos e interconectados; las condiciones de transportes serían más favorables para incrementar y mejorar la producción regional.
- En Justicia: “La coordinación de la justicia ordinaria con la Justicia Comunal”. Es importante tomar en consideración la opinión tradicional de las comunidades y considerar que en Castrovirreyna, la región Huancavelica y el Trapecio Andino en su conjunto, son áreas cuya administración tradicional es dirigida por las comunidades andinas. Este interés nacional cobra mayor importancia en la toma de decisiones, para una convivencia de armonía, respeto, orientada al desarrollo.
- En Energía: “El acceso a la energía de zonas rurales”. Este interés se convierte en estratégico para proveer mayor bienestar y conexión a los hogares, también es una fuente de desarrollo económico, que potencializará el desarrollo de las empresas altoandinas en Castrovirreyna.

- En Educación: “Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación”. Es imperativo que en la provincia mejore la infraestructura educativa, ya que después del sismo del 2007 la gran mayoría quedó en malas condiciones, así como la cobertura y calidad de la educación que llegue a todos los ciudadanos, en especial a los que viven en la zona altoandina.

5.2 Potencial de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna

Las propuestas gubernamentales coinciden con las aspiraciones de mejorar las condiciones de vida de la población de la provincia, sobre todo del área rural, que son los menos favorecidos. A continuación, se mencionan las potencialidades que ameritan ser evaluadas a fin de que permitan establecer los factores de fortaleza y debilidad de la provincia en los diferentes aspectos, y que posibiliten reducir la pobreza de la población de Castrovirreyna, para lo cual se deben analizar los siguientes aspectos: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, tecnológico y científico, y (e) organizacional-administrativo.

Geográfico. La provincia se encuentra en un lugar estratégico, entre la costa y selva, que si impulsa la mejora de la infraestructura de transportes y comunicaciones, se convertiría en un centro de comercialización importante. Posee recursos hídricos de magnitud que deben ponerse en valor de una manera adecuada, de acuerdo con los intereses de progreso conjunto de los beneficiarios agrarios de Chíncha y las Comunidades Campesinas propietarias de las fuentes de agua. Por otro lado, tiene varios pisos ecológicos que permiten una diversidad de productos agrarios teniendo como principales consumidores al mercado interno de la región y los departamentos de Junín e Ica (Chíncha). Es productor de ganado auquénido, principalmente de alpacas, y posee grandes extensiones de mesetas que explotándolas, de manera tecnificada, se lograría una mayor producción y mejor calidad de lana y carne de esta variedad. Posee varias lagunas, las cuales son un atractivo turístico poco explotado y, además, en sus aguas habitan de forma natural truchas, cuya demanda crece cada vez más.

Demográfico. La población de Castrovirreyna posee una estructura de población con base ancha, lo cual significa que tiene una alta fecundidad y que es una población joven, pues solo el 9 % de su población es de 65 y más años de edad; por lo tanto, tiene una gran población en edad de trabajar (56.5 %), lo que es conocido como el Bono Demográfico. El mayor porcentaje de población se ubica en el área rural (68.6 %) y tiene la característica de una gran dispersión poblacional en ese ámbito, debido a sus arraigos tradicionales de producción y posesión de terrenos dedicados a la agricultura y pastoreo. Si bien tiene un gran contingente poblacional en edad de trabajar, tiene bajos niveles educativos; por ello, es necesario dotarla de las capacidades técnicas para una adecuada explotación de sus recursos potenciales.

Económico, tecnológico y científico. Las carencias viales y la dispersión poblacional afectan directamente al desarrollo de las capacidades, lo que no permite aprovechar los recursos y potencialidades. Además, esto se asocia a la marginación y al centralismo histórico. Como se mencionó anteriormente, la PEA de Castrovirreyna se dedica a las actividades agropecuarias (50.9 %) sin uso de tecnologías, lo cual no permite un mayor desarrollo y productividad de estas como se señaló previamente. Una situación que merece una mayor atención es la estrategia que se debe usar para la adecuación de las tecnologías con los conocimientos y costumbres tradicionales ancestrales, así como el cambio de una economía familiar de subsistencia a una de mercado, para una mayor aceptabilidad de estos avances científicos, tal como se analizó en los ítems anteriores, el arado tecnificado, el mejoramiento de las siembras y/o cultivos, que guarden relación con el cuidado del medioambiente y erosión de las tierras, la adecuación y construcción de reservorios y canalización de sistemas de riego, mejoramiento del tratamiento de la lana de alpaca e introducción de vicuñas, el tratamiento de las truchas orientadas a una producción industrial, entre otras que tengan un valor agregado.

Histórico, sociológico y político. Es una de las provincias más antiguas, creada políticamente en 1825, se desarrolló en los primeros siglos gracias al auge minero (plomo, cobre, mercurio y zinc) y perduró por varios siglos. En la época más convulsionada del país, Castrovirreyna sufrió la violencia política con población muerta y desaparecida, que trajeron como consecuencia una fuerte corriente migratoria hacia las ciudades de Ica y Lima principalmente.

La coyuntura del desastre político de los años 80 contribuyó a mejorar la conciencia de la población de Castrovirreyna para definir horizontes políticos desde la óptica regional y local, como es el caso de los actuales liderazgos regionales y provinciales, políticamente independientes, lejos del poder centralista y político que emana del Gobierno Nacional de Lima.

Organizacional administrativo. Como se mencionó anteriormente, una de las principales debilidades de la provincia es la falta de personal técnico, en el caso de la municipalidad, adolece de técnicos que apoyen en la formulación de proyectos, así como en los documentos normativos de gestión como son el Plan Operativo, Plan Estratégico y Organizacional. Por otro lado, es evidente la falta de transparencia de la gestión municipal por la falta de la documentación sustentatoria de la gestión presupuestal.

Al mismo tiempo, una de las fortalezas de esta gestión es el nivel de concertación del alcalde, con una premiación como uno de los mejores alcaldes productivos en cuanto a la región Huancavelica y del Perú, con el tercer puesto en la categoría 2: Alianza Público-Privadas, en el III Premio Nacional Alcalde Productivo. En ese sentido, se ubica en una situación favorable a la provincia, tanto en el ámbito provincial como nacional, con ventajas en la formulación de alianzas para la gestión municipal en bien de la población de Castrovirreyna.

5.3 Principios Cardinales de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna

Los principios cardinales son cuatro y están vinculados a las amenazas y oportunidades del entorno.

Influencia de terceras partes. Se consideran importantes las siguientes:

- La globalización permite cambios en los hábitos alimenticios hacia productos orgánicos más saludables, así como la mayor responsabilidad y cuidado de los ecosistemas.
- Los distritos de Castrovirreyna y de la región Huancavelica producen similares e iguales productos entre sí, lo cual significará una carrera de competencia para obtener mayor mercado.
- Los mal llamados ambientalistas que tienen intereses ocultos y que ante proyectos mineros de envergadura convencen a la población comunera a oponerse a que se realicen.

Lazos pasados y presentes

Tradicionalmente, Castrovirreyna se considera una fuente de minerales, la cual, con el tiempo y el desgaste natural de los yacimientos de minerales, pasó a ser una de las provincias más olvidadas, a esto se adicionó la época del terrorismo, ya que hizo que gran proporción de la población huyera del lugar, y encontrara refugio en los diferentes pueblos de la provincia de Chincha, en donde se pueden encontrar clubes sociales de los distritos de Castrovirreyna y de algunos centros poblados importantes de Huancavelica. Otros lugares de refugio fueron las provincias de Ica y Lima Metropolitana, donde se encuentran familias de los castrovirreñes y de otros pueblos cercanos.

Contrabalance de intereses

- El desarrollo económico de Castrovirreyna está íntimamente ligado al desarrollo de su agricultura orgánica, crianza de alpacas y truchas. Un aliado de interés es Chíncha, que debido a la actividad agrícola se establecieron lazos de interés por el agua; hecho que debería ser explotado por los ofrecimientos de la construcción de los tramos viales que los unen geográficamente, por represamientos para la dotación de agua, que, a la vez, esta última ordena y mejora las actuales condiciones agrícolas.
- El acceso de las carreteras de Chíncha con Castrovirreyna permiten un mayor acceso, tanto para la producción agropecuaria y pesquera como para el fomento del turismo que tímidamente crece debido a sus hermosos parajes, nevados y lagunas, los cuales son incentivados por el innovador turismo ecológico y de aventura.

Conservación de enemigos

- Los únicos competidores son las provincias de Huancavelica, entre ellas Huancavelica y Huaytará, que producen los mismos productos, situación que puede ser tratada con la estrategia de unión por producción afín, con la finalidad de fortalecer los vínculos vecinales y obtener mejores precios ante los compradores. En esta estrategia se debe involucrar a las comunidades campesinas y a la Mancomunidad de los Andes, como aliados estratégicos naturales.

5.4 Matriz de Intereses de Organizacionales (MIO) de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna

Con base en las dimensiones antes expuestas, se plantea la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) para la provincia de Castrovirreyna, los cuales se relacionan directamente con la Visión establecida para el año 2026. Estos intereses tienen por finalidad mejorar la infraestructura vial, como eje vital del desarrollo y comercialización de la producción de Castrovirreyna y posesionarlo como un centro productivo líder en la producción de papa orgánica, fibra de alpaca y truchas, y producto de este impulso económico; disminuir los niveles de pobreza y pobreza extrema, además, mejorar los niveles educativos y de salud. En las filas se enumeran los principales intereses de Castrovirreyna que están alineados a los intereses nacionales; en las columnas, el nivel de intensidad de estos. Con un signo (+) se identifica a las organizaciones con las cuales se tiene intereses comunes; y con el signo (-), aquellos cuyos intereses son opuestos. (Ver Tabla 13).

Tabla 13 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

N.º	Interés	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1	Mayor articulación para el desarrollo	+ Gobierno Central, + Gobierno Regional y + Gobierno Local - Organizaciones terroristas	- Distritos competidores que no se alinean a la Mancomunidad de los Andes
2	Mejorar infraestructura de transportes y comunicaciones provinciales	+ Gobierno Central, + Gobierno Regional y + Gobierno Local - Otros Gobiernos Regionales	+ Gobierno Regional de Ica + Gobierno Local Chincha
3	Incrementar la producción agrícola (orgánicos), pecuaria (lana), acuícola (truchas)	+ Gobierno Central + MTC, CONCITEC, SIERRA EXPORTADORA - Mancomunidad de los Andes	-Distritos competidores que no se alinean a la Mancomunidad de los Andes
4	Mejorar las condiciones de salud	+ Gobierno Central - MINSA-DIRESA	
5	Mejorar los niveles educativos	+ Gobierno Central - MINEDU - DREH	
6	Disminución del nivel de pobreza	+ Gobierno Central MEF - MIDIS	

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012, México D.F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

De acuerdo con la misión y visión e interés de la provincia de Castrovirreyna, se proponen los siguientes objetivos a largo plazo (OLP), los cuales serán alcanzados a través de las estrategias definidas para este propósito.

- OLP1: Al 2026, 200 unidades productoras de Castrovirreyna (agrícolas, pecuarias y acuícolas) se encuentran formalizadas y capacitadas para integrarse competitivamente a los mercados regional y nacional. Actualmente, se estima que existen aproximadamente unas 300 unidades productoras en la Provincia.
- OLP2: Al 2026, se incrementarán las redes viales local y regional en 300Km, que permitirá una mayor integración entre mercados. Actualmente, existen aproximadamente 100Km de vías asfaltadas.
- OLP3: Al 2026, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 15000Kg/Ha, actualmente la producción es de 8000kg/ha; se tendrá 150000 cabezas de alpaca, actualmente se estima que hay unas 50000 cabezas de alpaca; y la producción de truchas alcanzará las 400TM, actualmente se producen unas 80TM.
- OLP4: Al 2026, disminuirá la tasa de desnutrición en 15%.
- OLP5: Al 2026, se incrementará la población que concluya el nivel de secundaria en un 70 %.
- OLP6: Al 2026, se disminuirá la pobreza a 30%.

5.6 Conclusiones

Los intereses propuestos para la provincia de Castrovirreyna se alinean con los intereses nacionales de primer orden, los cuales enuncian: lograr la competitividad del país y establecer las bases para una sociedad más justa y equitativa. Por lo tanto, la competitividad provincial contribuirá a mejorar la competitividad regional y ésta a la nacional. Los aspectos

de gestión edil son en sí una fortaleza dado los logros obtenidos por el actual burgomaestre provincial.

En cuanto a los aspectos demográficos y geográficos, son fortalezas que deben ser aprovechadas y potenciadas. Se tiene que aprovechar la tendencia al consumo de productos orgánicos; los mejores precios por la lana de alpaca y vicuña; las buenas relaciones de intereses comunes con Chíncha, y el ofrecimiento de la implementación vial por parte del gobierno de turno hacia los centros poblados rurales.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrollará la formulación estratégica en la cual emplean las matrices de los capítulos anteriores que al ser combinados adecuadamente se generan una segunda familia de matrices, con la finalidad de obtener las estrategias genéricas; al final, en la etapa de decisión o salida, se evalúan las estrategias generadas y se seleccionan las de mayor atractividad. (D'Alessio, 2008). El proceso estratégico se inicia a partir de la elaboración de la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA). De esta matriz surgen las iniciativas estratégicas que, posteriormente, serán evaluadas, y utilizarán diversas herramientas. Con la matriz y diagrama PEYEA, se analiza la ventaja competitiva y la fortaleza financiera del sector, en conjunto con la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria. La Matriz *Boston Consulting Group* (MBCG) ubica la producción agrícola, pecuaria y silvícola de Castrovirreyna en cuatro categorías: (a) estrella, (b) interrogante, (c) perro, y (d) vaca lechera.

La Matriz Interna Externa se utiliza para analizar en conjunto los resultados de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE). Por parte de la Matriz Gran Estrategia, esta asocia el crecimiento del mercado (lento o rápido) con la posición competitiva del sector, que puede ser débil o fuerte. En este punto, se presenta la Matriz de Decisión Estratégica, la cual revisa, de manera conjunta, los resultados obtenidos por las herramientas aplicadas hasta este momento, y establece cuáles estrategias serán retenidas y cuáles pasarán a ser planes de contingencia.

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) es la siguiente herramienta de análisis que se utiliza. Dicha matriz permite asignar un valor a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para cada una de las iniciativas estratégicas, a fin de que luego se obtenga un valor ponderado general por cada estrategia. Se

retendrán aquellas que obtengan más de cinco puntos. Luego, se aplica la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, para finalmente verificar si las estrategias retenidas contribuyen al logro de los objetivos de largo plazo que se plantearon previamente o no.

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA (ver Tabla 14) ha sido incluida con el fin de contrastar las fortalezas identificadas durante el proceso de evaluación del entorno, las oportunidades identificadas en el proceso de evaluación del entorno externo, las debilidades identificadas en el análisis interno de la gestión municipal y las amenazas que han sido identificadas en el entorno, todo ello para generar iniciativas estratégicas. Dichas iniciativas pueden ser de cuatro tipos: (a) explote, (b) confronte, (c) busque, y (d) evite. Así, se forman cuatro grupos de estrategias:

- Estrategias FO-Explote. Este cuadrante genera estrategias bajo el enfoque de lograr explotar y potencializar las fortalezas internas de la organización que pueden sacar ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO-Busque. Este cuadrante genera estrategias que busca mejorar o minimizar las debilidades internas de la organización para sacar ventaja y maximizar las oportunidades que presenta el entorno.
- Estrategias FA-Confronte. Este cuadrante genera estrategias que busca maximizar las fortalezas internas de la organización para reducir el impacto de las amenazas que presenta el entorno.
- Estrategias DA-Evite. Este cuadrante genera estrategias con el cual busca reducir las debilidades internas identificadas en la organización frente a las amenazas externas para lograr minimizarlas.

Tabla 14
Matriz Fortalezas y Oportunidades–FODA

	<p>Fortalezas-F</p> <p>F1.Diversidad de pisos ecológicos y microclimas que permiten la producción variada de cultivos y producción agropecuaria.</p> <p>F2.Recursos hídricos de lagunas, ríos, riachuelos, manantiales, y nevados temporales, además de la caída de lluvias como fuente de energía e irrigación agrícola.</p> <p>F3.Yacimientos y recursos mineros como fuente de ingresos y empleo.</p> <p>F4.Paisajes naturales andinos, adecuados para turismo de aventura y vivencial.</p> <p>F5.Conocimiento y desarrollo permanente de prácticas ancestrales de producción agropecuaria y conservación de recursos genéticos, para preservar la papa nativa, quinua, etc.</p> <p>F6.Presencia activa de las comunidades campesinas y otras organizaciones sociales.</p> <p>F7.Apertura de instituciones y gobiernos locales a la concertación, participación ciudadana y apoyo de iniciativas de emprendimiento.</p> <p>F8.Ubicación geográfica estratégica para el acopio y distribución de la producción hacia mercados de la costa, sierra y selva.</p> <p>F9.La existencia de la Mancomunidad Regional de los Andes, permite el dinamismo y ampliación de mayores mercados.</p>	<p>Debilidades-D</p> <p>D1. Baja inversión pública en infraestructura, servicios básicos y tecnología.</p> <p>D2. Actividad agropecuaria con limitada cobertura de infraestructura social y productiva.</p> <p>D3. Contaminación ambiental producto del incumplimiento de los Programas de Adecuación del Medio Ambiente– PAMA.</p> <p>D4. Débil articulación entre los diferentes niveles de gobierno y entre los mismos sectores del gobierno central.</p> <p>D5. Limitada participación ciudadana en la gestión del desarrollo de la provincia.</p> <p>D6. Altos niveles de analfabetismo, desnutrición infantil, morbilidad, mortalidad y pobreza.</p> <p>D7. Carencia de mano de obra calificada en el sector público y falta de transparencia edil.</p> <p>D8. Limitada capacitación en gestión pública de los servidores públicos de la provincia.</p>
<p>Oportunidades-O</p> <p>O1. Mayor asignación presupuestal sectorial y subnacional para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública.</p> <p>O2. Mayor impulso a las políticas nacionales de inversión social (desarrollo energético, agro prospero, promoción de ciencia, tecnología y turismo).</p> <p>O3.Voluntad política para la erradicación de la pobreza.</p> <p>O4.Crecimiento y estabilidad económica del Perú permite atraer mayores inversiones.</p> <p>O5. Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto, permiten mayor consumo y dinámica de la economía.</p> <p>O6. Incremento de turismo interno cultural-vivencial, de aventura y ecológico.</p> <p>O7. Apertura de mercados externos de comercio internacional favorecen e incentivan la producción nacional.</p> <p>O8. Disponibilidad de alternativas tecnológicas viables y apoyo de cooperación técnica internacional al sector agrario y camélidos sudamericanos.</p> <p>O9. Incremento mercados para consumo de productos orgánicos (tubérculos, granos y semillas).</p>	<p>FO</p> <p>E1.Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo (F1, F2, F3, F6, F7, O5, O6, O7, O9).</p> <p>E2.Capacitación a productores agropecuarios en la implementación y uso de nuevas tecnologías (F1, F2, F4,F6, F7,F8,F9, F10, O1, O2,O3,O4, O6, O7).</p> <p>E3.Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías (F1, F2, F3, F8, O1, O2, O5, O6, O7, O9).</p> <p>E4.Penetración de mercados nacional e internacional con productos orgánicos (F2, F3, F5, F7, F9, O6, O7, O8, O9).</p> <p>E5.Integración vertical con productores de Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región (F2, F3, F4, F7, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9).</p> <p>E6.Suscribir convenios nacionales e internacionales para la generación de investigaciones en las áreas agrícola, pecuaria, acuícola, minera y de turismo (F1, F2, F3, F6, F7, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9).</p>	<p>DO</p> <p>E7. Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados (D1, D2, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7).</p> <p>E8. Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión de las instituciones de la provincia, los productores y mercados (D1,D2,D3,D4,D5,D7,D8,D10,O1,O2,O3,O6,O7).</p> <p>E9. Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial (D6, D7, D8, D10, O1, O2).</p> <p>E10. Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, minería, turismo, etc. (D1,D2,D4,D7,D8,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7).</p>
<p>Amenazas-A</p> <p>A1. El Gobierno Regional limita apoyo técnico y financiero.</p> <p>A2. Concertación de intermediarios orientados a precios de compra bajos de los productos agropecuarios.</p> <p>A3. Presencia de actividades ligadas al narcotráfico.</p> <p>A4. Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana.</p> <p>A5. Limitada transferencia de conocimientos y transferencia tecnológica.</p> <p>A6. Políticas sectoriales y regionales no acordes a la realidad de la Provincia.</p> <p>A7. Factores climatológicos adversos muchos de ellos debido al calentamiento global.</p> <p>A8. Inestabilidad económica mundial y sus efectos colaterales.</p>	<p>FA</p> <p>E11. Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región (F1, F2, F4, F8, F9, A1, A4, A5, A6).</p> <p>E12. Desarrollo de estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental (F1, F2, F4, F5, F6, A1, A5, A6, A7).</p> <p>E13. Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas (F1, F2, F4,F6, F7,F8,F9, F10, A1,A5,A6,A8).</p> <p>E14. Implementar un sistema informático que permita al productor conocer los precios de mercado para una mejor transacción con intermediarios (F1, F4, F6, F8, F9, F9, A1, A2, A5, A8).</p> <p>E15. Suscribir convenios de apoyo técnico con las universidades para el desarrollo agropecuario, acuícola, minero y de turismo (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8).</p> <p>E16. Gestionar apoyo sectorial y de la cooperación internacional, para disminuir las incidencias del cambio climático (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, A1, A5, A6, A7).</p>	<p>DA</p> <p>E1. Realizar convenios para el fomento de capacitación sobre emprendimiento y generación de negocios (D2, D4, D8, D10, A1, A2, A5, A6, A8).</p> <p>E2. Fomentar alianzas estratégicas entre los distintos niveles de gobierno y el sector privado para incrementar y mejorar la infraestructura (transporte, comunicaciones, infraestructura de riego, educación, salud, etc.) de la provincia(D1,D2,D3,D4,D7,D8,D9,D10,A1,A2,A4,A5,A6,A7,A8).</p> <p>E3. Promoción de productos orgánicos en mercados nacionales y extranjeros (D2, D4, D7, D8, A1, A5, A6, A7).</p> <p>E4. Desarrollar mesas de diálogo entre los gobiernos regional, provincial, empresas privadas y comunidades (D3,D4,D5,D7,D8,D9,A2,A3,A4,A5,A6,A7).</p> <p>E5. Orientar la inversión al desarrollo tecnológico y productivo de poblaciones altoandinas (D1, D2, D4, D6, D7, D8, A1, A2, A6).</p>

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

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

En el análisis de la MPEYEA, se observa que la posición estratégica que debe seguir la provincia es la competitiva. Ello implica desarrollar la ventaja competitiva del sector agrícola, pecuario y acuícola aprovechando las ventajas que poseen. Finalmente, se nota que el sector no tiene fortaleza financiera, en vista del resultado 2.56, ya que la calificación máxima es seis. No obstante, se muestra con mayores ventajas competitivas con un valor de -3.78. (Ver Tabla 15).

Tabla 15

Factores que constituyen las variables de la Matriz PEYA

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											
Cambios tecnológicos	3	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	
Tasa de inflación	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
Variabilidad de la demanda	4	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	
Rango de precios de productos competitivos	3	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	
Barreras de entrada al mercado	4	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	
Rivalidad/presión competitiva	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	
Presión de los productos sustitutos	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
Promedio -2.50											
Factores determinantes de Fortaleza de la Industria (FI)											
Potencial de crecimiento	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Potencial de utilidades	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Estabilidad financiera	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
Conocimiento tecnológico	2	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	
Utilización de recursos	3	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	
Intensidad de capital	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
Facilidad de entrada al mercado	3	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	
Productividad/utilización de la capacidad	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
Poder de negociación de los productores	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Promedio 2.56											
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											
Retorno de la inversión	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Apalancamiento	2	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
Liquidez	2	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	
Capital requerido versus capital disponible	3	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Flujo de caja	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Facilidad de salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	
Riesgo involucrado en el negocio	3	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Rotación de inventarios	2	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	
Uso de economías de escala y experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio 2.33											
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
Participación en el mercado	2	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	
Calidad del producto	3	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	
Ciclo de vida del producto	4	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	
Ciclo de reemplazo del producto	2	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	
Lealtad del consumidor	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
Utilización de la capacidad de los competidores	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
Conocimiento tecnológico	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
Integración vertical	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
Velocidad de introducción de nuevos productos	2	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	
Promedio -3.78											
Coordenadas:		X = FI + VC =	-1.22							Y = EE + FF =	-0.17

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

La figura siguiente muestra la configuración estratégica de la provincia de Castrovirreyna de acuerdo con los resultados de la matriz PEYEA. Se puede observar una ligera fortaleza financiera e industrial, baja ventaja competitiva y estabilidad del entorno. El vector producto de este polígono se ubica en el cuadrante conservador, que indica una leve fortaleza financiera y baja competitividad. Esta posición es característica de un mercado estable de crecimiento sostenido. Como se ha podido apreciar, Castrovirreyna solo tiene como principal foco de desarrollo a la agricultura, situación que no le permite diversificar pese a tener potencialidades, con lo cual pierde oportunidades de descentralizar su producción.

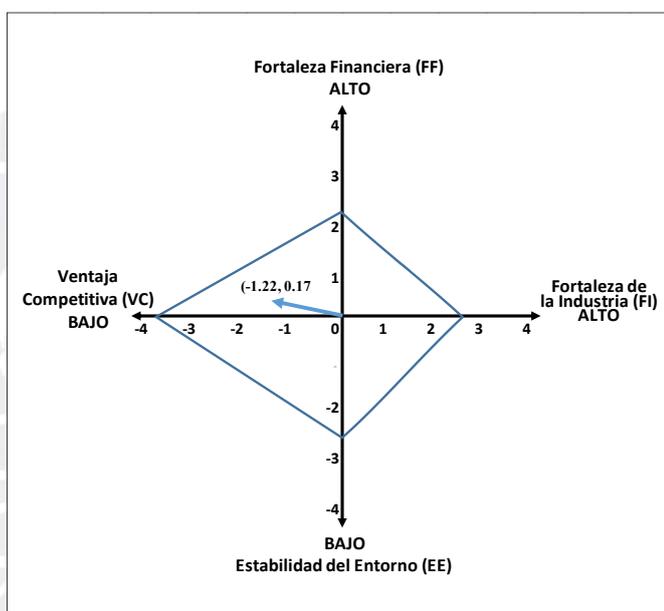


Figura 17. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA). Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Con base en los resultados de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA), se apoyan estrategias, las cuales persiguen el desarrollo de la ventaja competitiva del sector agrícola, pecuario y acuícola de la provincia de Castrovirreyna. A continuación se presentan las 16 estrategias elaboradas con base en la precitada Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).

- E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.
- E3 Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.
- E4: Penetración de mercados nacional e internacional con productos orgánicos.
- E5: Integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.
- E6: Suscribir convenios nacionales e internacionales para la generación de investigaciones en las áreas agrícola, pecuaria, acuícola, minera y de turismo
- E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital, que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.
- E8: Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión de las instituciones de la provincia, los productores y mercados.
- E9: Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial.
- E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas con las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, minería, turismo, etc.).
- E11: Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.
- E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.

- E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.
- E14: Implementar un sistema informático que permita al productor conocer los precios de mercado para una mejor transacción con intermediarios.
- E15: Suscribir convenios de apoyo técnico con las universidades para el desarrollo agropecuario, minero y de turismo.
- E16: Gestionar apoyo sectorial y de la cooperación internacional, para disminuir las incidencias del cambio climático.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz, se utiliza para mostrar de manera esquemática y simple una ponderación de la cartera de proyectos de la organización respecto de su participación en el mercado, los ingresos que genera y su demanda de capital. Se puede observar en la MBCG que los sectores agrícola, pecuario y acuícola de la provincia de Castrovirreyna tiene la posición de interrogante. Ello se debe a que los mercados local y nacional de los productos orgánicos, productos de lana y consumo de trucha se encuentran en crecimiento, pero la participación que tiene en él es relativamente baja. El objetivo es que se convierta en estrella, lo cual se logra a través de las estrategias que incrementan la participación de mercado. (Ver Figura 19). Inmediatamente después, se presentan las 15 estrategias que apoyan en la MBCG.



Figura 18. Matriz Boston Consulting Group para la provincia de Castrovirreyna.. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

- E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.
- E2: Capacitación a productores agropecuarios en la implementación y uso de nuevas tecnología.
- E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.
- E4: Penetración de mercados nacional e internacional con productos orgánicos.
- E5: Integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.
- E6: Suscribir convenios nacionales e internacionales para la generación de investigaciones en las áreas agrícola, pecuaria, acuícola, minera y de turismo.
- E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecte las zonas productivas con los principales mercados.
- E8: Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión de las instituciones de la provincia, los productores y mercados.
- E9: Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial.
- E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas con las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, minería, turismo, etc.).
- E11: Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.

- E12: Desarrollo de estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.
- E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.
- E14: Implementar un sistema informático que permita al productor conocer los precios de mercado para una mejor transacción con intermediarios.
- E15: Suscribir convenios de apoyo técnico con las universidades para el desarrollo agropecuario, minero y de turismo.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Se observa que los sectores agrícola, pecuario y acuícola de la provincia de Castrovirreyna se ubica en el cuadrante V por haber obtenido 2.63 puntos en el análisis interno, y 1.94 puntos en el análisis externo. Los resultados obtenidos reflejan que todas las iniciativas estratégicas desarrolladas en la MFODA se deben retener y poner en práctica. Así, se logrará aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades. (Ver Figura 20). Las 16 estrategias que se soportan en la MIE se

F

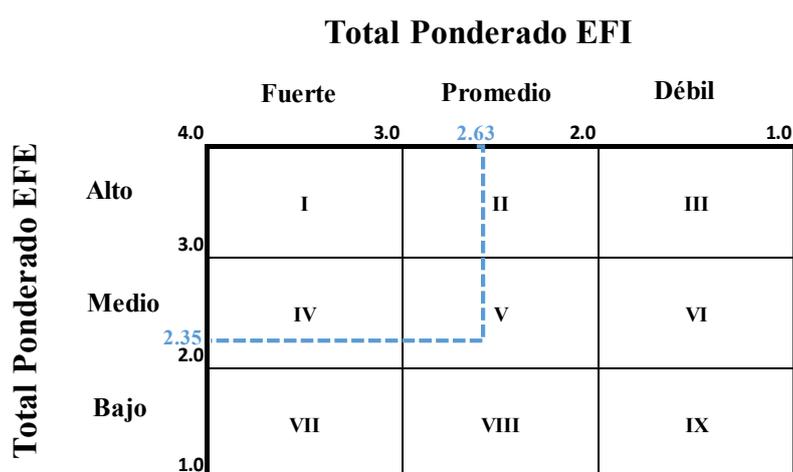


Figura 19. Matriz Interna-Externa del sector agrícola y pecuario de la provincia de Castrovirreyna. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

- E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.
- E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.
- E4: Penetrar en mercados nacionales e internacionales con productos orgánicos.
- E5: Integrar de manera vertical a los productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.
- E6: Suscribir convenios nacionales e internacionales para la generación de investigaciones en las áreas agrícola, pecuaria, acuícola, minera y de turismo.
- E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.
- E8: Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión de las instituciones de la provincia, los productores y mercados.
- E9: Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial.
- E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, minería, turismo, etc).
- E11: Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.
- E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.

- E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.
- E14: Implementar un sistema informático que permita al productor conocer los precios de mercado para una mejor transacción con intermediarios.
- E15: Suscribir convenios de apoyo técnico con las universidades para el desarrollo agropecuario, minero y de turismo.
- E16: Gestionar apoyo sectorial y de la cooperación internacional, para disminuir las incidencias del cambio climático.

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz de la Gran Estrategia MGE es una herramienta útil para evaluar y definir la elección apropiada de la estrategia para la organización. El fundamento de esta matriz se basa en que la situación de una organización se define en función al crecimiento del mercado el cual puede ser rápido o lento, a su posición competitiva en dicho mercado, el cual puede ser fuerte o débil. Cuando se evalúa estas variables de manera simultánea es cuando el negocio puede ser categorizado en algunos de los cuadrantes según corresponda.

De acuerdo a lo indicado, en el caso de la provincia de Castrovirreyna, al considerar la variable de crecimiento de mercado y la posición competitiva se observa la ubicación de los sectores agrícola, pecuario y acuícola de la provincia de Castrovirreyna en el cuadrante II. Esta es una posición desfavorecedora, ya que refleja reducidas ventajas competitivas. El reto está en desarrollar una posición competitiva fuerte que permita aprovechar el crecimiento del mercado. (Ver Figura 21). Las 15 estrategias propuestas sobre la base de la MGE se presentan que se presentan a continuación de la precitada Figura.

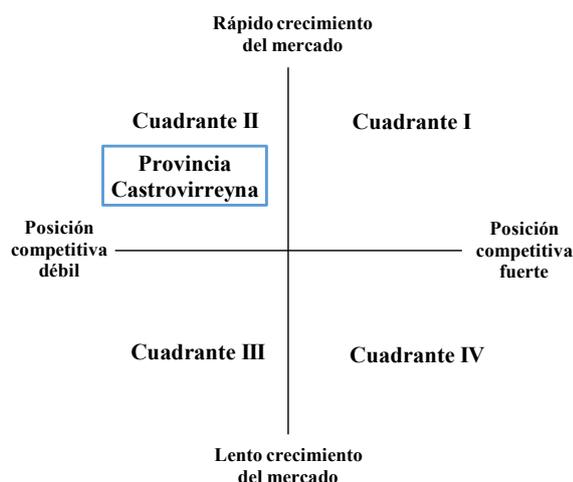


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia para la provincia de Castrovirreyra. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

- E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.
- E2: Capacitación a productores agropecuarios en la implementación y uso de nuevas tecnología.
- E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.
- E4: Penetrar los mercados nacional e internacional con productos orgánicos.
- E5: Integrar de manera vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.
- E6: Suscribir convenios nacionales e internacionales para la generación de investigaciones en las áreas agrícola, pecuaria, acuícola, minera y de turismo.

- E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.
- E8: Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión de las instituciones de la provincia, los productores y mercados.
- E9: Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial.
- E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, minería, turismo, etc).
- E11: Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.
- E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.
- E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.
- E14: Implementar un sistema informático que permita al productor conocer los precios de mercado para una mejor transacción con intermediarios.
- E15: Suscribir convenios de apoyo técnico con las universidades para el desarrollo agropecuario, minero y de turismo.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE se utiliza para escoger aquellas estrategias que serán retenidas. Esto se hace utilizando el criterio de repetición, y parte de la lista de estrategias desarrolladas en la MFODA. Luego, se refleja si cada estrategia se apoyó o no de la MPEYEA, la MBCG, la Matriz Interna Externa y la Matriz de la Gran Estrategia. En la MDE, se podrá observar este

análisis, en la cual se concluye que se retienen 14 estrategias de las planteadas inicialmente, en vista de que todas se repiten tres o más veces. (Ver Tabla 16).

Tabla 16
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.	X	X	X	X	X	5
E2: Capacitación a productores agropecuarios en la implementación y uso de nuevas tecnologías.	X		X		X	3
E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.	X	X	X	X	X	5
E4: Penetración de mercados nacional e internacional con productos orgánicos.	X	X	X	X	X	5
E5: Integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.	X	X	X	X	X	5
E6: Suscribir convenios nacionales e internacionales para la generación de investigaciones en las áreas agrícola, pecuaria, acuícola y de turismo	X	X	X	X	X	5
E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.	X	X	X	X	X	5
E8: Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión de las instituciones de la provincia, los productores y mercados.	X	X	X	X	X	5
E9: Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial.	X	X	X	X	X	5
E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, turismo, etc.).	X	X	X	X	X	5
E11: Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.	X	X	X	X	X	5
E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.	X	X	X	X	X	5
E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.	X	X	X	X	X	5
E14: Implementar un sistema informático que permita al productor conocer los precios de mercado para una mejor transacción con intermediarios.	X	X	X	X	X	5
E15: Suscribir convenios de apoyo técnico con las universidades para el desarrollo agropecuario, acuícola, minero y de turismo.	X	X	X	X	X	5
E16: Gestionar apoyo sectorial y de la cooperación internacional, para disminuir las incidencias del cambio climático.	X	X		X		3
E17: Realizar convenios para el fomento de capacitación sobre emprendimiento y generación de negocios.	X					1
E18: Fomentar alianzas estratégicas entre los distintos niveles de gobierno y el sector privado para incrementar y mejorar la infraestructura (transporte, comunicaciones, infraestructura de riego, educación, salud, etc.) de la provincia.	X					1
E19: Promoción de productos orgánicos en mercados nacionales y extranjeros.	X					1
E20: Desarrollar mesas de diálogo entre el gobierno regional, provincial, empresas privadas y comunidades.	X					1
E21: Orientar la inversión al desarrollo tecnológico y productivo de poblaciones altoandinas.	X					1

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En este proceso de selección y valoración de las 21 estrategias formuladas, se obtuvo 14 estrategias retenidas, en tanto que mediante la selección de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, se observa que de las 14 estrategias retenidas hasta el momento, se seleccionan aquellas que obtienen un puntaje igual o mayor a cinco. (Ver Tabla 17)

De acuerdo con este criterio, se han seleccionado las 7 siguientes:

- E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.

- E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.
- E5: Integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.
- E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.
- E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, minería, turismo, etc.).
- E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.
- E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.

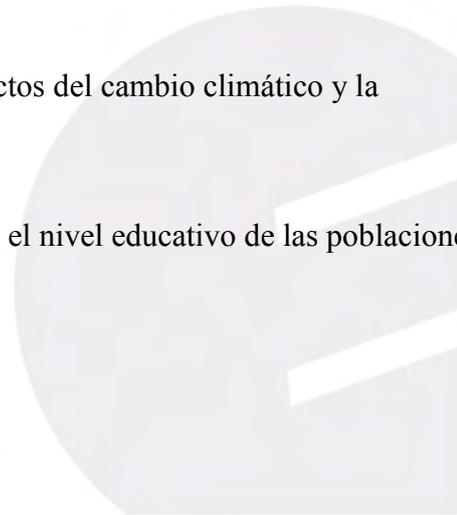
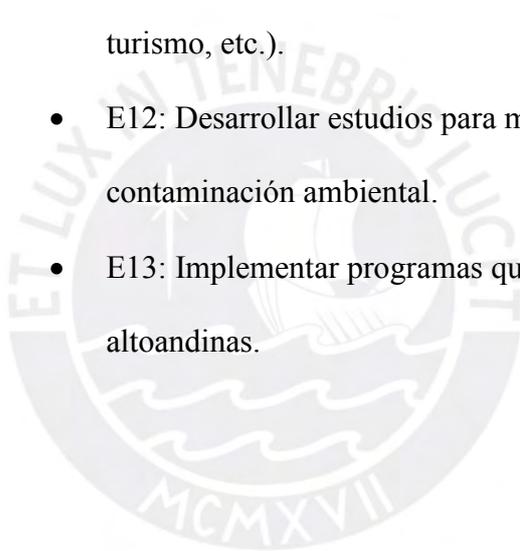


Tabla 17
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Pes o	E1: Fortalecer organizaciones campesinas para establecer propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.		E3: Generar mayor productividad en agro, con conocimiento ancestral, gestión de recursos y tecnologías.		E4: Penetración mercados nacional e internac. con productos orgánicos.		E5: Integración con Mancomun. para comerciar y exportar bienes producidos en región.		E6: Suscribir convenios para investig. en áreas agrícola, pecuaria, acuícola y turismo		E7: Construir infraestruc. vial, que interconecte las zonas productivas con los principales mercados.		E8: Desarrollar alianzas con empresas de telecom, para facilitar conexión de productores y mercados.		E9: Promover particip. de ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial.		E10: Realizar alianzas con instituciones para capacitar (agro, acuícola, turismo, etc.).		E11: Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía		E12: Desarrollo de estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.		E13: Implement. programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.		E14: Implement. sistema informático para conocer precios de mercado para mejor transacción	
		P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA
OPORTUNIDADES																											
1. Mayor asignación presupuestal sectorial y subnacional para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2. Mayor impulso a las políticas nacionales de inversión social (desarrollo energético, agro próspero, promoción de ciencia, tecnología y turismo).	0.07	3	0.21	5	0.35	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
3. Voluntad política para la erradicación de la pobreza.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18
4. Crecimiento y estabilidad económica del Perú permite atraer mayores inversiones.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
5. Crecimiento de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto permiten mayor consumo y dinámica de la economía.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
6. Incremento del turismo interno y cultural-vivencial, de aventura y ecológico.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
7. Apertura de mercados externos de comercio internacional favorece e incentiva la producción nacional.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
8. Disponibilidad de alternativas tecnológicas viables y apoyo de cooperación técnica internacional al sector agrario y camélidos sudamericanos.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
9. Incremento de mercados para el consumo de productos orgánicos (tubérculos, granos y semillas).	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24
AMENAZAS																											
1. El Gobierno Regional limita apoyo técnico y financiero.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2. Concertación de intermediarios orientados a precios de compra bajos de los productos agropecuarios.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05
3. Presencia de actividades ligadas al narcotráfico.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08
4. Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana.	0.05	2	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
5. Limitada transferencia de conocimientos y transferencia tecnológica.	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21
6. Políticas sectoriales y regionales no acordes a la realidad de la provincia.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
7. Factores climatológicos adversos muchos de ellos debido al calentamiento global.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
8. Inestabilidad económica mundial y sus efectos colaterales.	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
FORTALEZAS																											
1. Diversidad de pisos ecológicos y microclimas que permiten la producción variada de cultivos y producción agropecuaria.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
2. Recursos hídricos de lagunas, ríos, riachuelos, manantiales, y nevados temporales, además de la caída de lluvias como fuente de energía e irrigación agrícola.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
3. Yacimientos y recursos mineros como fuente de ingresos y empleo.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06
4. Paisajes naturales andinos, adecuados para turismo de aventura y vivencial.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12
5. Conocimiento y desarrollo permanente de prácticas ancestrales de producción agropecuaria y conservación de recursos genéticos, para preservar la papa nativa, quinua, etc.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	5	0.25	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
6. Presencia activa de las comunidades campesinas y otras organizaciones sociales.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
7. Apertura de instituciones y gobiernos locales a la concertación, participación ciudadana y apoyar iniciativas de emprendimiento.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
8. Ubicación geográfica estratégica para el acopio y distribución de la producción hacia mercados de la costa, sierra y selva.	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06
9. La existencia de la Mancomunidad Regional de los Andes: Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica, permite el dinamismo y ampliación de mayores mercados.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
DEBILIDADES																											
1. Baja inversión pública en infraestructura, servicios básicos y tecnología.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
2. Actividad agropecuaria con limitada cobertura de infraestructura social y productiva.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
3. Contaminación ambiental producto del incumplimiento de los Programas de Adecuación del Medio Ambiente-PAMA.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05
4. Débil articulación entre los diferentes niveles de gobierno y entre los mismos sectores del gobierno central.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
5. Limitada participación ciudadana en la gestión del desarrollo de la provincia.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1
6. Altos niveles de analfabetismo, desnutrición infantil, morbilidad, mortalidad y pobreza.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06
7. Carencia de mano de obra calificada en el sector público y falta de transparencia edil.	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
8. Limitada capacitación en gestión pública de los servidores públicos de la provincia.	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03
	2		5.27		5.6		4.69		6.9		4.79		5.46		4.85		4.69		5.08		4.79		5.14		5.36		4.6

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La MR es una herramienta que se utiliza para analizar las estrategias con base en cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad. Se concluye que todas las estrategias creadas son consistentes, cónsonas y factibles, además otorgan o enaltecen las ventajas del sector agrícola, pecuario, acuícola y de turismo de la provincia de Castrovirreyna. (Ver Tabla 18).

Tabla 18
Matriz de Rumelt de Castrovirreyna

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5: Integrar de manera vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, minería, turismo, etc.).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México, D.F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En esta sección, corresponde realizar el análisis de la Matriz de Ética. En la Tabla 19, se observa cómo las estrategias se evalúan en relación a los siguientes criterios:

- Impacto en los derechos de las personas: Donde V indica si viola dichos derechos, la N si es neutral, y la P si los promueve.
- En relación con los aspectos de justicia: Donde J es justo, N es neutral, e I es injusto.
- Utilitarismo o funcionalidad de es neutral, y E si es excelente.

Tabla 19
Matriz de Ética de Castrovirreyña

	E1	E3	E5	E7	E10	E12	E13
Derecho							
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P
Justicia							
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México, D.F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis realizado a lo largo de este capítulo, a través de la utilización de diversas herramientas, se decide que las siete estrategias siguientes serán retenidas.

- E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.

- E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.
- E5: Integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.
- E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.
- E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, minería, turismo, etc.)
- E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.
- E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Luego de haberse definido cuáles son las estrategias retenidas, se procede a establecer de frente a los objetivos de largo plazo (OLP). Para que una estrategia se implemente, debe contribuir al logro de, al menos dos de los OLP, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos. En la matriz se presenta el análisis de las Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo y se concluye que todas las estrategias deben ser retenidas.

Tabla 20
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

ESTRATEGIAS	Visión					
	OLP1: Al 2026, 200 unidades productoras de Castrovirreyna (agrícolas, pecuarias y acuícolas) se encuentran formalizadas y capacitadas para integrarse competitivamente a los mercados regional y nacional.	OLP2: Al 2026, se incrementarán las redes viales local y regional en 300Km, que permitirá una mayor integración entre mercados.	OLP3: Al 2026, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 15000Kg/Ha, se tendrá 150000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 400TM	OLP4: Al 2026, disminuirá la tasa de desnutrición en 15 %.	OLP5: Al 2026, se incrementará la población que concluya el nivel de secundaria en un 70 %..	OLP6: Al 2026, se disminuirá la pobreza a 30%.
E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.	X	X		X		X
E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.	X		X	X	X	
E4: Penetración de mercados nacional e internacional con productos orgánicos	X	X	X		X	X
E5: Integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.	X	X	X	X	X	X
E6: Suscribir convenios nacionales e internacionales para la generación de investigaciones en las áreas agrícola, pecuaria, minera y de turismo			X			
E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.		X	X	X		X
E8: Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión de las instituciones de la provincia, los productores y mercados.	X	X				X
E9: Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial.	X		X	X	X	X
E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, minería, turismo, etc.)	X		X		X	X
E11: Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.		X				X
E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.					X	X
E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.				X	X	X
E14: Implementar un sistema informático que permita al productor conocer los precios de mercado para una mejor transacción con intermediarios.	X				X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México. D.F., México: Pearson.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La principal competencia es la producción de las otras regiones del país. Cuando se refiere al mercado interno (en el departamento), también se compite con productos de otros departamentos. Evidentemente, todos optarán por atraer los fondos de los consumidores. (Ver Tabla 21). Como parte del proceso estratégico, es esencial adelantarse a las posibles acciones que los competidores tomarán, por lo que se presenta la siguiente matriz:

Tabla 21
Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores		
	Huaytará	Huancavelica	Chincha Alta
E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo. E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías. E5: Integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región. E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.	Mayor organización de comunidades campesinas.	Dinamizar las organizaciones existentes.	Uso intensivo de tecnología para mejorar cultivos.
E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, turismo, etc.). E12: Desarrollar estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.	Se posibilitará la ampliación de mercados para productos locales. Solicitar al gobierno central la ampliación y asfaltado de infraestructura vial. Solicitar capacitación al estado en potencialidades de la región.	Se posibilitará la ampliación de mercados para productos locales. Solicitar al gobierno central la ampliación y asfaltado de infraestructura vial. Solicitar capacitación al Estado en potencialidades de la región. Solicitar al gobierno central apoyo para mitigar los cambios climáticos y contaminación ambiental. Solicitar al gobierno central apoyo para mejorar infraestructura educativa y calidad de educación.	Se posibilitará la ampliación de mercados para productos locales. Solicitar al gobierno central la ampliación y asfaltado de infraestructura vial. Solicitar capacitación al Estado en potencialidades de la región.
E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.	Solicitar al gobierno central apoyo para mejorar infraestructura educativa y calidad de educación.		

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México, D.F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

En este capítulo se realiza el análisis con el apoyo de las matrices, para la formulación de las estrategias para la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna. Estas estrategias han sido seleccionadas con base en su calidad e importancia. Por ello, todas han sido consideradas como retenidas. Al respecto, es necesario estar preparados para los avances de los competidores cuando aprovechen las oportunidades.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta fase se pone en marcha los lineamientos estratégicos identificados, para ello se asume riesgos mediante la asignación de recursos para implementar planes previamente aprobados.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Son las partes o componentes de los objetivos de largo plazo que se esperan alcanzar con el cumplimiento y/o implementación de las estrategias; por lo general, son anuales y deben cumplir con lo siguiente: (a) ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados y asumidos por la organización, y (b) facilitar el logro de los objetivos de largo plazo. (D'Alessio, 2015). A continuación, se presentan los OCP definidos para cada OLP:

OLP1: Al 2026, 200 unidades productoras de Castrovirreyna (agrícolas, pecuarias y acuícolas) se encuentran formalizadas y capacitadas para integrarse competitivamente a los mercados regional y nacional.

- OCP1.1 Al 2017, 30 productores se encuentran formalizados y capacitados y se integran al mercado regional.
- OCP1.2 En el 2018, se realizan campañas bimensuales para estimular la formalización y capacitación de los productores.
- OCP1.3 En el 2021, 100 productores se encuentran formalizados y capacitados, y se integran a los mercados regional y nacional.
- OCP1.4 En el 2026, 200 productores se encuentran formalizados y capacitados, y se integran a los mercados regional y nacional.

OLP2: Al 2026, se incrementarán las redes viales local y regional en 300Km, que permitirá una mayor integración entre mercados.

- OCP2.1 Al 2017, elaborarán 5 expedientes técnicos orientados al mejoramiento y habilitación de las redes viales local y regional.
- OCP2.2 Al 2021, se incrementará 150Km de redes viales local y regional posibilitando la interconexión con mayores mercados.
- OCP2.3 Al 2026, se incrementará 300 Km redes viales local y regional dinamizarán el intercambio de la producción local con sus vecinos y en el ámbito nacional y viceversa, y logrará mejores condiciones de vida para los productores.

OLP3: Al 2026, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 15000Kg/Ha, se tendrá 150000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 400TM

- OCP3.1 Al 2017, se capacitará a 30 productores de papa orgánica, 30 productores de alpaca y 30 productores de trucha en mejoras técnicas.
- OCP3.2 Al 2021, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 10000Kg/Ha, se tendrá 90000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 200TM
- OCP3.3 Al 2026, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 15000Kg/Ha, se tendrá 150000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 400TM

OPL4: Al 2026, disminuirá la tasa de desnutrición en 15 %.

- OCP4.1 Al 2017, se realizarán 4 campañas de vacunación y mejoramiento de la nutrición.
- OCP4.2 Al 2021, se reducirá la tasa de desnutrición en menores de 5 años en 7%.

- OCP4.3 Al 2026, se reducirá la tasa de desnutrición en menores de 5 años en 15%.

OPL5: Al 2026, se incrementará la población que concluya el nivel de secundaria en un 70 %.

- OCP5.1 En el 2018, el 5% de los productores de Castrovirreyna contarán, al menos, con primaria completa.
- OCP5.2 En el 2021, el 50% de los productores de Castrovirreyna contarán, al menos, con primaria completa.
- OCP5.3 Al 2026, se incrementará la población de productores con educación secundaria completa en 70%.

OPL6: Al 2026, se disminuirá la pobreza a 30%.

- OCP6.1 En el 2018, el 15% de la población rural se beneficiará con Programa Juntos, Pensión 65 y Qali Warma, bajo un enfoque reforzado.
- OCP6.2 En el 2026, el 30% de la población rural se beneficiará con Programa Juntos, Pensión 65 y Qali Warma, bajo un enfoque reforzado.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los recursos permitirán ejecutar las estrategias, basado en los objetivos de corto plazo y se identifican por clasificarse de la siguiente manera:

financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Recursos financieros. La provincia de Castrovirreyna deberá disponer de los recursos económicos procedentes tanto de origen público (Estado) como privado. A nivel público, cuenta con los ingresos corrientes de transferencia y financiamiento los cuales, al optimizar la cantidad de personal para ejercer la gestión municipal, tendrá un efecto positivo a través de la eficiencia del gasto corriente. Los ingresos por transferencias serán reasignados a los programas sociales de educación, salud, y fortalecimiento de capacidades. Los

proyectos de infraestructura de inversión menor (saneamiento básico) se realizarán a través de núcleos ejecutores, aquí será trascendental el trabajo articulado con la PCM y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. A nivel de las actividades económicas, se ejecutarán proyectos de inversión mayor como lo son los de infraestructura social y vial a través de Asociaciones Público Privadas (APP) y Obras por Impuestos, donde la participación de las empresas mineras de la zona será de vital importancia. De igual manera, se potenciará la gestión a nivel de proyectos agropecuarios a través de Sierra Exportadora y de la Mancomunidad de la Región Andina y se propiciará convenios con otras regiones y/o provincias con las que se compartan objetivos comunes.

Recursos físicos. La provincia de Castrovirreyna deberá priorizar lo siguiente: la inversión en infraestructura vial, que permitirá un mayor dinamismo a la producción económica e incentivará a los otros pequeños productores a sumar la economía de mercado de la provincia y logrará la interconexión con las zonas económicas de las provincias limítrofes y se convertirá en un foco estratégico como alternativa a la carretera central. De igual manera será una zona potencial para todo proyecto de corredor vial.

Deberá priorizar la inversión por una mejor infraestructura de salud y velar por la población vulnerable de menores de cinco años, mujeres y población adulta mayor, a través de campañas de salud, vacunación y seguridad alimentaria. Deberá mejorar y ampliar los servicios de agua, desagüe (sistemas alternativos), energía (sistemas no tradicionales) e internet, para un mayor bienestar y desarrollo de la población sobre todo rural. Estos servicios ayudarán a fomentar diversas actividades económicas entre ellas podemos mencionar actividades como el turismo vivencial, el cual podrá ser accesible de forma masiva a través de la red, no solo a través de páginas web, sino también a través de los diversos puntos de información disponibles para aplicaciones móviles de la red celular.

Recursos humanos. La capacitación es el aspecto más importante de una nación o pueblo; jugará un papel muy importante para el desarrollo y crecimiento de la provincia. Se deberá establecer alianzas estratégicas con los centros de estudios universitarios de la región y de otras sedes para el desarrollo productivo, igualmente, con centros de negocios del país, que permitan ampliar los conocimientos de los diferentes actores económicos para el desarrollo y ampliación de mercados de sus negocios y, de igual manera, en el aspecto institucional, con otros centros de capacitación en desarrollo de proyectos a favor de la provincia y documentos de organización institucional. Se identifica la necesidad de modificar la estructura de la anterior gestión, para lo cual se presenta la siguiente propuesta, en la cual se ajusta las dependencias en aproximadamente 40%.

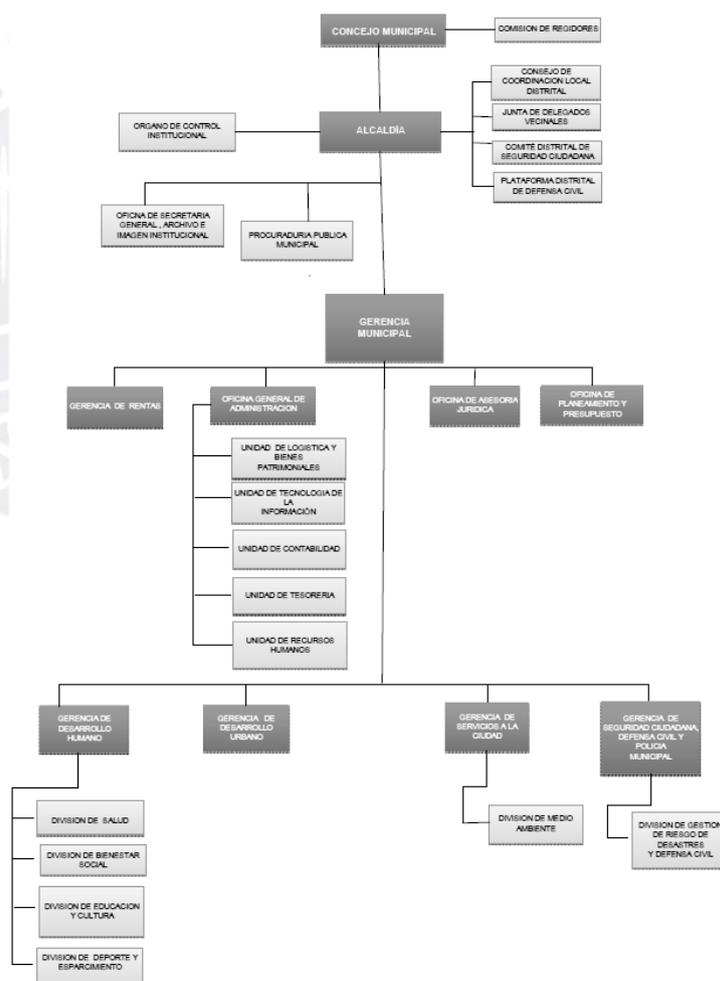


Figura 21. Estructura Orgánica Propuesta para la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna.

Recursos tecnológicos. El uso de las tecnologías cada vez cobra mayor importancia debido a la posibilidad de estar informado y por la capacidad de respuesta ante algún hecho externo e interno, sea por temas personales y/o de negocios. En este sentido, la Municipalidad de Castrovirreyna deberá establecer los mecanismos necesarios para que el servicio de comunicaciones de teléfono e internet llegue a la gran mayoría de sus pobladores. Para el efecto, se debe conseguir la suscripción de convenios con operadoras de telecomunicaciones que fomenten la democratización de acceso a la red.

Entre los servicios que deberán fomentarse al interior de la provincia de Castrovirreyna, deberá tenerse como prioridad a aquellos relacionados con voz y datos. Para el efecto los convenios que deberán suscribirse deben contemplar la instalación de facilidades para la conexión de la red celular, tales como antenas y estaciones repetidoras, las que deberán considerar en el desarrollo de la ingeniería para su instalación las características geomorfológicas de la provincia, con la finalidad de aprovechar las zonas elevadas para maximizar el alcance de la señal.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial mediante las cuales se acotan las estrategias a fin de alcanzar la visión empresarial, estas deben estar alineadas con los valores empresariales y enmarcadas dentro de los principios de legalidad, ética y responsabilidad social (D'Alessio, 2015). En la Tabla 25, se enuncian las políticas que acompañan a cada una de las estrategias. Se puede observar que algunas políticas como la P1: Crear espacios de concertación para el impulso de organizaciones de productores; puede servir simultáneamente a estrategias como E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo, o la E3, E5, y otras.

Tabla 25
Matriz Objetivos de Corto Plazo

Estrategias Políticas	E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.	E3: Generar mayor productividad de recursos agropecuarios, integrando conocimientos ancestrales, gestión y tecnologías.	E5: Integración vertical con Mancomunidades para comercializar y exportar bienes producidos en la región.	E7: Construir infraestructura vial que interconecte zonas productivas con principales mercados.	E10: Realizar alianzas con instituciones de capacitación (agropecuaria, acuícola, turismo, etc.).	E12: Desarrollo de estudios para mitigar efectos del cambio climático y contaminación ambiental.	E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.
P1: Crear espacios de concertación para el impulso de organizaciones de productores.	x	x	x	x	x	x	x
P2: Impulsar alianzas de cooperación para el desarrollo de innovación tecnológica para la producción agropecuaria, acuícola, minera y de turismo.	x	x	x		x	x	x
P3: Impulsar las ferias con apoyo de PROMPERÚ, para garantizar el aporte de la inversión privada.		x	x	x			
P4: Poner en valor los diferentes circuitos turísticos con apoyo de PROMPERÚ.	x				x		
P5: Garantizar la correcta adecuación de la cadena de valor productivos permitiendo mejoras y crecimiento en la producción, transformación y comercialización de los productos de Castrovirreyna.	x	x	x	x	x	x	x
P6: Promover la formalización de asociaciones por tipo de producción, garantizando la cooperación y comunicación de avances productivos.	x	x	x				x
P7: Garantizar el cumplimiento de las normas HACCP, Buenas Prácticas de Agricultura (BPA), estándares internacionales de cuidado del medioambiente y las normas de calidad que exigen los mercados de las agroexportadoras.	x	x	x		x		x
P8: Fomentar la educación para todos los niveles.		x			x	x	x
P9: Promover y sostener Los circuitos turísticos en Castrovirreyna y las provincias de Huancavelica.	x	x	x	x	x	x	x

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2013, México. D.F., México: Pearson.

7.4 Estructura Organizacional de la provincia de Castrovirreyna

La estructura actual es funcional, que trae consigo excesivos trámites burocráticos, por lo cual se sugiere que su estructura migre hacia una estructura vertical que permita fluidez entre la toma de decisiones y la ejecución administrativa de estas, de acuerdo con las estrategias escogidas.

7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En cuanto a la implementación de las estrategias, se debe prever la preservación y conservación del medioambiente y los aspectos ecológicos; para este fin se debe de adaptar la

Unidad de Medio Ambiente existente, con la suficiente autoridad para dirimir sobre faltas en este tema. De igual manera, las unidades de Control de las actividades Comerciales deben tener la suficiencia de poder intervenir para resguardar la biodiversidad y atractivos turísticos, esto incluye a todas las actividades económicas al interior de la región y país y a las que se hagan fuera del país.

Como está previsto penetrar en los mercados extranjeros en el largo plazo, se debe prever desde un inicio que la calidad de los productos de Castrovirreyna cumpla con todas las exigencias de las entidades de calidad internacionales. Por ello, se plantea que una de las políticas exija el cumplimiento de éstas, para ello se tendrá el apoyo de ICA a través de la Mancomunidad de los Andes. Asimismo, en el cuidado de la salud, deben generar proyectos de apoyo a los grupos de edad más vulnerables como menores de edad (nutrición, anemia), adolescentes, mujeres gestantes, adultos mayores y personas con discapacidad. Estas iniciativas deberán contar con el apoyo de los Gobiernos regional y central, además de solicitar el apoyo internacional.

Es necesario implementar un programa de orden social integral, el cual se oriente a los grupos poblacionales de menores recursos, sobre todo a las poblaciones dispersas cuyo tratamiento deberá ser acompañado con un estudio previo antropológico, que permita definir la mejor estrategia de intervención que esté asociada a las costumbres y conocimientos ancestrales, tan arraigados a lo largo de la sierra, a fin de lograr la aceptación y asimilación de las tecnologías, y que estas contribuyan positivamente en la calidad de sus productos y la mayor productividad que genere excedentes económicos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Uno de los factores del éxito de toda empresa y/o iniciativa es la calificación técnica y/o profesional y sobre todo el liderazgo y enfoque de estrategia que se ejerza en función de los objetivos definidos y con involucramiento de la población como eje fundamental de su

propio desarrollo, buscando el equilibrio de lo ancestral y lo tecnológico. Al respecto en el análisis se ha podido observar que un porcentaje importante de la población tiene estudios universitarios y un grueso también cuenta con estudios de secundaria, esta población son los aliados en la empresa de cambio que se necesita para mejorar las condiciones de vida de la población de Castrovirreyna.

Es necesario gestionar el mejoramiento de las instalaciones educativas que hasta hoy se encuentran en malas condiciones después del sismo del 2007, y para ello se debe recurrir tanto al Gobierno Central como a la Comunidad de Apoyo Internacional y, de ser necesario, lograr, a través de los medios de comunicación, evidenciar la necesidad de mejorar esta infraestructura en bien del Bono Demográfico de Castrovirreyna.

7.7 Gestión del Cambio

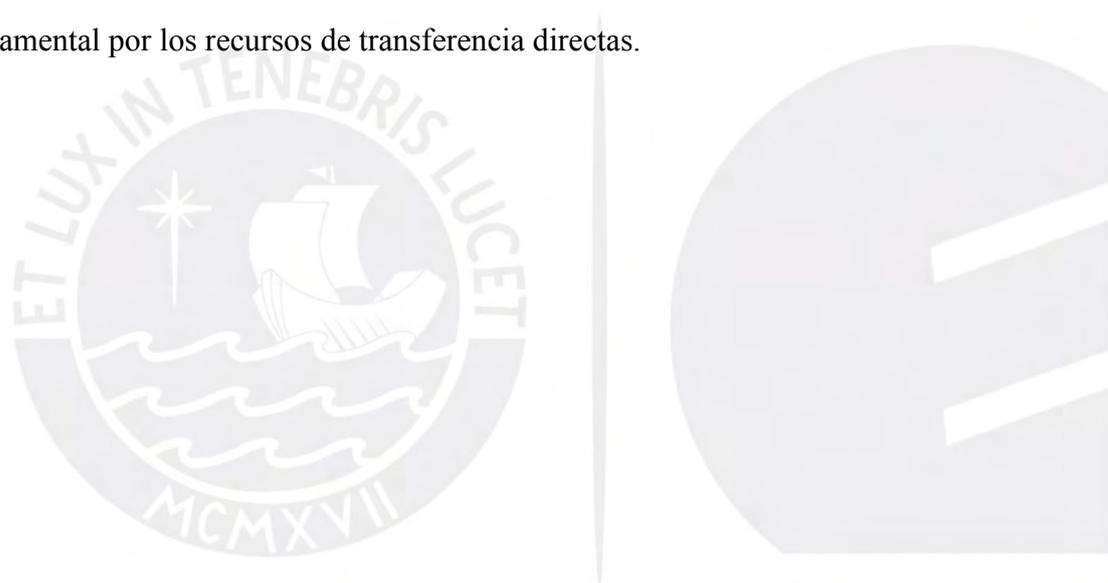
Como define D'Alessio (2015), el cambio se debe plantear adecuadamente para ser implementado con éxito, esto debido a que las modificaciones son estructuradas e incluso culturales. En este sentido, las acciones de las estrategias deben ser aceptadas, es por ello que antes se debe plantear uno o dos o tres estudios antropológicos que definan cómo se debe dar la intervención, y estos estudios lo deben de hacer profesionales que tengan como principal condición el conocimiento del idioma quechua y, de ser posible, que sea de la zona, vale decir de Huancavelica. Luego debe darse, si así lo define este estudio, un proceso de difusión, a fin de dar a conocer los beneficios de la intervención, previo piloto, que aseguren la evidencia del éxito de la intervención.

Por otro lado, se debe procurar que la población que logra capacidades no migre hacia otros lugares, es necesario que la población nativa genere sus propios ingresos y no tenga la necesidad de salir de Castrovirreyna, de tal manera, que no se pierda la mano de obra que sostiene la economía de los hogares y de Castrovirreyna. Para ello, una de las acciones de sensibilización será el fomento de productivo en las potencialidades ya identificadas, que, por

un lado, ya los conocen como el cultivo de la papa nativa, la obtención de la fibra de alpaca y la crianza de truchas, pero con un valor agregado que le permitirá un mejor y mayor rendimiento económico.

7.8 Conclusiones

Para lograr los objetivos de largo plazo, se han establecido objetivos de corto plazo. Tal como se ha indicado precedentemente, se ha procedido a establecer una estructura y a asignar los recursos necesarios para asegurar su consecución. El Plan estipula el logro de objetivos en el plazo 2017-2026, para tal fin se tiene previsto integraciones a nivel económico y vial (Sierra Exportadora, Mancomunidad de la Región Andina, Núcleos Ejecutores, APP, y Obras por Impuestos), y programas sociales donde el rol del Gobierno Central será fundamental por los recursos de transferencia directas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica es la tercera etapa del proceso estratégico. Se desarrolla la fase de evaluación y control, la cual implica una retroalimentación constante que cuestiona la prevalencia de lo establecido en el planeamiento estratégico teniendo en consideración los cambios en el entorno al que se encuentra sujeto. De esta manera, el control es el mecanismo que dará la señal de alerta para ajustar el rumbo y su acción se manifiesta en el comportamiento de los indicadores establecidos para cada objetivo de corto plazo.

Este comportamiento permitirá recoger e identificar brechas entre la etapa de planificación y la de implementación estratégica.

Según lo manifestado por D'Alessio (2015), los resultados estratégicos se evalúan tomando en consideración las cuatro perspectivas: aprendizaje, procesos, clientes y financiera:

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la región responde a la pregunta: ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? Busca medir el avance de la región en términos de fuerza operacional, productividad, mano de obra y capacidad de los sistemas facilitadores de información y tecnología.
- La perspectiva de los procesos internos responde a la pregunta: ¿En qué debemos sobresalir? Está basada en el cumplimiento de los indicadores que harán posible el éxito de los indicadores de la perspectiva de los clientes y financiera. En esta parte, se mide la eficiencia operacional de la provincia y es fundamental mejorar los ratios de analfabetismo, escolaridad, desnutrición, acceso a internet, salud, entre otros.
- La perspectiva del cliente responde a la pregunta: ¿Cómo nos ven los clientes? Está enfocada, principalmente, en la satisfacción de los compradores, visitantes

o turistas. Se evalúa la fidelización con los compradores, visitante, retención y captación de nuevos inversionistas, para la provincia, mejora de la empleabilidad de las personas, entre otros.

- La perspectiva financiera responde a la pregunta: ¿Cómo nos ven los accionistas? Se enfoca en cómo es medida por los accionistas de la provincia de Castrovirreyna, ingresos brutos por habitantes, nivel de pobreza de la región, incremento del PBI, entre otros.

8.1.1 Aprendizaje interno

Es una parte fundamental sobre la que se sustenta el Tablero de Control Integral, el cual determina las brechas que se abordará en lo que respecta a las capacidades del personal y que posibilitarán la generación del cambio para el desarrollo y logro de los objetivos. Se proponen cuatro objetivos de corto plazo que tienen como factor principal el fortalecimiento de las capacidades del productor agrícola y pecuario a través de la formación y desarrollo de competencias que complementarán sus conocimientos.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos permite enfocar la medición del desempeño de las actividades consideradas claves para la satisfacción de las necesidades de los clientes. Se proponen 14 objetivos de corto plazo y corresponden a la perspectiva en la que se concentran las actividades que concretizan las estrategias; estas inciden en la mejora de los siguientes procesos vinculados: cadena productiva, industrialización, distribución, y comercialización del producto.

8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente responde a la pregunta acerca de la mejor manera de segmentar a los clientes para incrementar su satisfacción, lo que supone lo siguiente: objetivos de participación de mercado, fidelización de los clientes actuales, captación de

nuevos clientes, y medir su rentabilidad, con la finalidad de implementar planes enfocados en los que generan mayor valor para el producto papa orgánica, lana y truchas. (D'Alessio, 2015)

Al aplicar la teoría, la medición de los objetivos de largo plazo que corresponden a la perspectiva de clientes se divide en dos partes. En primer lugar, se tienen los indicadores de los objetivos de corto plazo que corresponden a impulsar la penetración en los mercados local y nacional a través del uso intensivo de vías modernas, tradicionales y la difusión de los beneficios para generar conocimiento y posicionamiento de los productos. En segundo lugar, se tienen aquellas medidas de control de objetivos de corto plazo que buscan desarrollar mercados nacionales a través del conocimiento y segmentación de los clientes, el uso de estrategias del *marketing* para generar posicionamiento y conocimiento del producto y acercar a los productores a los clientes finales e intermediarios. El principal objetivo, en esta primera etapa del desarrollo, es la captación de nuevos clientes.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera busca responder la interrogante acerca de la mejor manera de mantener a los clientes satisfechos, los objetivos de corto plazo relacionados con el aspecto financiero tienen que ver con la manera en que las organizaciones captan fondos para crecer, así como con el incremento de fondos del Estado para la investigación y desarrollo a través de la priorización frente a otros productos en las principales regiones productoras: Cusco, Apurímac, y Ayacucho.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) como herramienta de control estratégico sirve para tener una visión integral de la provincia de Castrovirreyna, y facilitará la evaluación de las estrategias, lo que permitirá la actualización de las estrategias planteadas. (Ver Tabla 22). Se pretenderá lograr cuatro resultados estratégicos: accionistas

satisfechos, clientes contentos, procesos productivos, y empleados motivados. De esta forma, se logrará la consecución de los objetivos bajo la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y el aprendizaje de la organización. (D'Alessio, 2015).

Tabla 22

Tablero de Control Integrado de la provincia de Castrovirreyna

OLP	OCP	Indicadores	Unidad de Medida
OLP1: Al 2026, 200 unidades productoras de Castrovirreyna (agrícolas, pecuarias y acuícolas) se encuentran formalizadas y capacitadas para integrarse competitivamente a los mercados regional y nacional.	Al 2017, 30 productores se encuentran formalizados y capacitados y se integran al mercado regional.	Número de productores formalizados y capacitados que se integran al mercado laboral	Número
	En el 2018, se realizan campañas bimensuales para estimular la formalización y capacitación de los productores.	Número de campañas para estimular la formalización y capacitación de los productores	Número
	En el 2021, 100 productores se encuentran formalizados y capacitados, y se integran a los mercados regional y nacional.	Porcentaje de productores formalizados y capacitados que se integran al mercado laboral	Número
	En el 2026, 200 productores se encuentran formalizados y capacitados, y se integran a los mercados regional y nacional.	Porcentaje de productores formalizados y capacitados que se integran al mercado laboral	Número
OLP2: Al 2026, se incrementarán las redes viales local y regional en 300Km, que permitirá una mayor integración entre mercados.	Al 2017, elaborarán 5 expedientes técnicos orientados al mejoramiento y habilitación de las redes viales local y regional.	Número de expedientes técnicos orientados al mejoramiento y habilitación de las redes viales local y regional	Número
	Al 2021, se incrementará 150Km de redes viales local y regional posibilitando la interconexión con mayores mercados.	Km de la red vial mejorada que posibilite la interconexión entre mercados	Km
	Al 2026, se incrementará 300 Km redes viales local y regional dinamizarán el intercambio de la producción local con sus vecinos y en el ámbito nacional y viceversa, y logrará mejores condiciones de vida para los productores.	Km de la red vial mejorada que posibilite la interconexión entre mercados	Km
OLP3: Al 2026, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 15000Kg/Ha, se tendrá 150000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 400TM	Al 2017, se capacitará a 30 productores de papa orgánica, 30 productores de alpaca y 30 productores de trucha en mejoras técnicas.	Número de productores capacitados	Número
	Al 2021, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 10000Kg/Ha, se tendrá 90000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 200TM	Producción agrícola, pecuaria y truchas	Número
	Al 2026, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 15000Kg/Ha, se tendrá 150000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 400TM	Producción agrícola, pecuaria y truchas	Número
OLP4: Al 2026, disminuirá la tasa de desnutrición en 15 %.	Al 2017, se realizarán 4 campañas de vacunación y mejoramiento de la nutrición.	Número de campañas de vacunación	Número
	Al 2021, se reducirá la tasa de desnutrición en menores de 5 años en 7%.	Porcentaje de población con desnutrición	%
	Al 2026, se reducirá la tasa de desnutrición en menores de 5 años en 15 %.	Porcentaje de población con desnutrición	%
OLP5: Al 2026, se incrementará la población que concluya el nivel de secundaria en un 70 %.	En el 2018, el 5% de los productores de Castrovirreyna contarán, al menos, con primaria completa.	Porcentaje de población de productores con primaria completa	%
	En el 2021, el 50% de los productores de Castrovirreyna contarán, al menos, con primaria completa.	Porcentaje de población de productores con primaria completa	%
	Al 2026, se incrementará la población de productores con educación secundaria completa en 70%.	Porcentaje de población de productores con secundaria completa	%
OLP6: Al 2026, se disminuirá la pobreza a 30%.	En el 2018, el 15% de la población rural se beneficiará con Programa Juntos, Pensión 65 y Qali Warma, bajo un enfoque reforzado.	Porcentaje de cobertura de programas sociales.	%
	En el 2026, el 30% de la población rural se beneficiará con Programa Juntos, Pensión 65 y Qali Warma, bajo un enfoque reforzado.	Porcentaje de cobertura de programas sociales.	%

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

8.3 Conclusiones

El proceso de evaluación estratégica existe a lo largo de todas las etapas del planeamiento estratégico. Se impregna del comportamiento de los ambientes interno y externo para que, de esta manera, las estrategias estén actualizadas. El Tablero de Control Balanceado permite evaluar cada objetivo de corto plazo y realizar el seguimiento para que se cumpla en el tiempo planteado, y, de ser oportuno, realizar los ajustes que sean necesarios.

Con respecto a la perspectiva financiera, se presentan indicadores, los cuales tienen que ver con el número de proyectos o expedientes técnicos orientados al mejoramiento y habilitación de las redes viales local y regional, así como a las campañas de reducción de tasas de desnutrición y el incremento en el nivel de educación. En la perspectiva del cliente, los indicadores están relacionados con la mejora producción y la red vial. En la perspectiva interna se cuenta con indicadores que se vinculan al desarrollo de capacitación y formalización de los productores y las estrategias de posicionamiento en el mercado. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y mejora continua relacionará las articulaciones que se logre desde los tomadores de decisión locales, para mejorar la producción de productos orgánicos, lanas y acuicultura, orientados a reducir la desnutrición y la sobreproducción a los mercados local, nacional e internacional.

Los resultados del *Balanced Scorecard* serán de gran ayuda para evaluar y medir el avance del plan estratégico trazado, y permitirá detectar a tiempo cualquier variación o cambio relacionado con los ambientes externo e interno.

Capítulo IX: Competitividad de la provincia de Castrovirreyna

El análisis competitivo del sector agrícola, pecuario y acuícola de la provincia de Castrovirreyna se relaciona directamente con el comportamiento del departamento. La falta de información con desagregación provincial no permite realizar un análisis de la competitividad de la provincia de Castrovirreyna, por lo que se muestra el análisis regional.

Este análisis comprende varios factores. El desempeño actual se compara con el proyectado para el año 2026. En esta parte, se identifican los factores que otorgan ventaja competitiva, en los cuales se debe enfocar para lograr el desarrollo. Luego, se identifica la posibilidad de conformar clústeres dentro del sector que permitan alcanzar intereses comunes. Por último, se determinan los aspectos estratégicos de estos potenciales clústeres.

9.1 Análisis Competitivo de la provincia de Castrovirreyna

El análisis competitivo toma en cuenta la evaluación de la posición competitiva de Huancavelica, ya que sus condiciones afectan directamente en la producción y comercialización en los mercados local y nacional. En el ámbito nacional, Huancavelica ocupa la última posición entre los 26 gobiernos regionales en el nivel de competitividad. Tal como se observará en la Tabla 23, las deficiencias en el crecimiento económico, productividad e innovación deberán ser mejorados, se requiere el apoyo del Gobierno central, así como del regional, para mejorar los factores relacionados con la red vial, turismo y seguridad; en vista de que estos afectan directamente las actividades de comercialización. No obstante, las condiciones actuales limitan el desarrollo. La producción agrícola, la comercialización de lana y truchas contribuirán a generar crecimiento económico, con el fomento de las exportaciones, ya que ayudará a diversificar las fuentes de ingreso, mediante las capacitaciones se espera incrementar las habilidades de los productores.

Tabla 23
Índice de Competitividad Regional del Perú 2015

Gobierno Regional	“Rank”	ICRP 2015	Gobierno Regional	“Rank”	ICRP 2015
Lima Metropolitana	1	72.66	Madre de Dios	14	31.93
Callao	2	50.36	Junín	15	30.11
Moquegua	3	44.37	Puno	16	29.97
Tacna	4	44.21	San Martín	17	28.72
Arequipa	5	43.51	Loreto	18	28.70
Ica	6	40.79	Ucayali	19	28.40
La Libertad	7	39.57	Pasco	20	27.83
Lima Provincia	8	38.54	Apurímac	21	26.73
Lambayeque	9	35.64	Huánuco	22	26.55
Cusco	10	34.96	Ayacucho	23	25.65
Piura	11	34.91	Cajamarca	24	23.50
Tumbes	12	32.70	Amazonas	25	22.32
Áncash	13	32.17	Huancavelica	26	19.51

Nota. Tomado de “CENTRUM Católica Graduate Business School,” 2015.

Otra vía para mostrar la situación competitiva de la región se expone mediante el Modelo de la Ventaja Competitiva de las Naciones, conocida como el Diamante de Porter, para quien existen, en el mundo, grandes diferencias en los patrones de competitividad de cada país. No existe ni existirá una nación que pueda ser competitiva en todas las industrias o en la mayoría de ellas. Son competitivas en particulares industrias, y dependen del ambiente dinámico, desafiante y progresista de cada una de ellas. (Ver Figura 22).

La competitividad de un país, según el mencionado autor, estará determinada por la interacción de cuatro atributos generales. Los mismos serán listados a continuación y tanto ellos como sus interacciones serán visualizados en la precitada Figura a nivel Departamental, lo cual generará la necesidad de manejar una interacción a nivel provincial y distrital para alinear de esta forma objetivos comunes.

- Las condiciones de los factores.
- Las condiciones de la demanda.
- Los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo.
- Las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas.

**DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD
- HUANCAMELICA**

GOBIERNO:

- + Gobierno central con sesgo exportador.
- + Políticas y medidas claras para impulsar el comercio internacional en todos los sectores
- + La Región Huancavelica cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado y Participativo 2005-2015
- + Interés del Gobierno Regional para apoyar e impulsar el CERX, así como aplicar el Perx.
- + ATPDEA, ACE con Chile, SGP con la UE
- + Próxima firma de Tratados de Libre Comercio
- + Acuerdos comerciales internacionales vigentes Can, Aladi, Unión Europea
- Promoción turística incipiente.
- Falta de infraestructura de promoción de exportaciones.
- Gobierno Regional cuenta con limitados recursos económicos.

CONDICIONES DE LOS FACTORES:

Básicos

- + Condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos y la ganadería.
- + Diversos pisos ecológicos y ecosistemas.
- + Disponibilidad de recursos naturales.
- + Población relativamente joven.
- + Recursos Mineros no explotados.
- Superficie territorial accidentada.
- Relativamente pocas tierras para la actividad agrícola.
- Recurso hídrico mal utilizado.

MEDIO/ALTO

Avanzados

- + Población con actitud positiva al cambio.
- +/- Abundancia de mano de obra no tecnificada.
- Fraccionamiento de la propiedad.
- Reducida productividad y baja rentabilidad de actividades.
- Deficiente Infraestructura vial.
- Deficiente desarrollo tecnológico.
- Escaso nivel de investigación.
- Escasa formación del productor.
- Limitado acceso a financiamiento.
- Escasa investigación e innovación.
- Altos niveles de pobreza.

BAJO

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD:

- Muchos pequeños productores. Cadenas productivas desarticuladas.
- Desconfianza entre los empresarios.
- Empresario empírico y con poca visión de futuro.
- Informalidad.
- Poco desarrollo empresarial/falta de enfoque estratégico.
- Escaso desarrollo industrial.
- Alto costo de producción.
- Bajo nivel de competencia.
- Muy pocos productores tienen experiencia en comercio internacional.
- Visión cortoplacista de los empresarios.
- Temor a invertir y arriesgar
- Competencia poco exigente.

- Escaso desarrollo de las cadenas productivas
- No hay una cultura exportadora
- Falta de articulación comercial.

BAJO

CONDICIONES DE LA DEMANDA:

- + Oferta exportable reconocida a nivel internacional, especialmente en confecciones de lana de ovinos y alpacas.
- + Demanda externa exigente.
- + Experiencia de participación en ferias.
- + Crecimiento constante de la demanda.
- + Presencia en mercados externos.
- + Existencia de empresas exportadoras.
- + Crecimiento de exportaciones peruanas.
- + Competencia internacional exigente.
- Mayoría de la producción destinada al autoconsumo.
- Demanda nacional poco exigente.

ALTO

CASUALIDAD:

- Fluctuaciones climatológicas.
- Incremento de la contaminación, especialmente del recurso hídrico.
- + Incremento de la demanda.

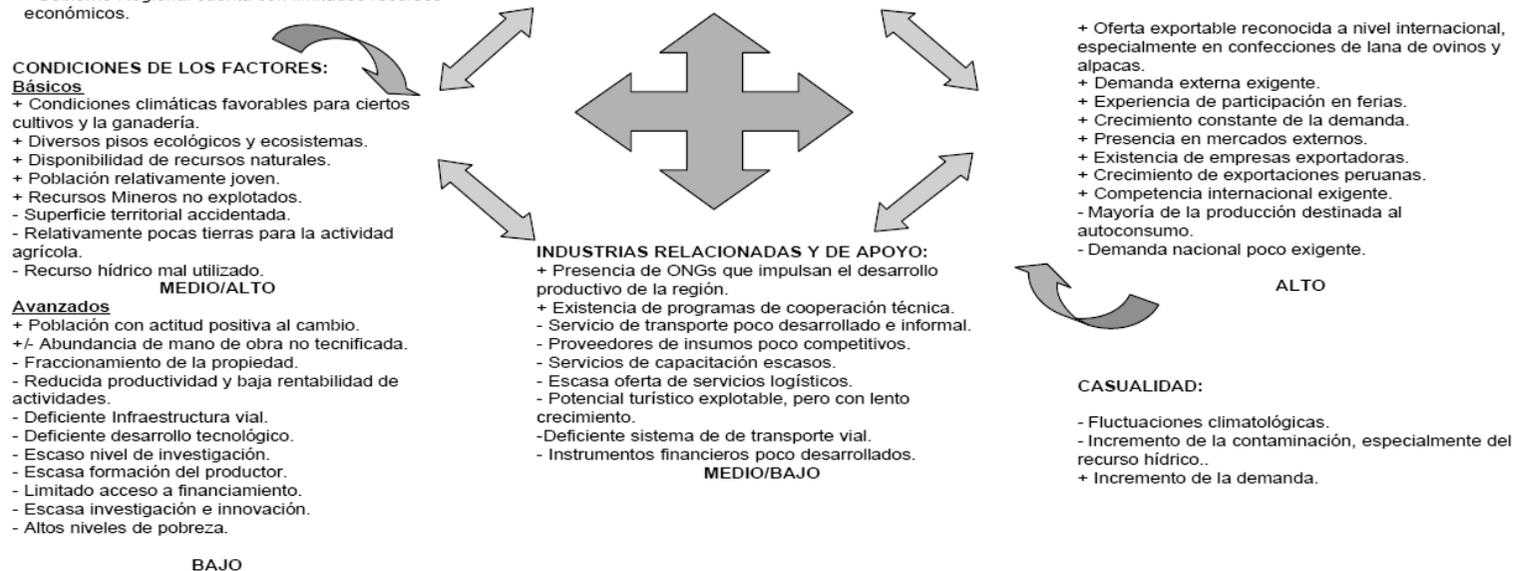


Figura 22. Huancavelica: Diamante de Competitividad.

Tomado de “MINCETUR, Plan Estratégico Regional Exportados, Región Huancavelica”.

La totalidad del entorno se complementa con dos elementos adicionales: el Gobierno y la Casualidad. Se considera que este modelo debe ser utilizado para identificar las ventajas competitivas que poseen las regiones del Perú. Al analizar el modelo del “Diamante de la Competitividad”, de Michael E. Porter, se estará en condiciones de establecer el nivel de competitividad de la región Huancavelica, es decir las condiciones existentes en esta región para las empresas que laboran en ella. Este análisis servirá para determinar cuáles son los atributos que le permitirán ser competitiva en los mercados internacionales. La elaboración de este diamante se llevó a cabo a través de un análisis cualitativo y cuantitativo de la situación actual por la que atraviesa la región. (Porter, 2015)

9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la provincia de Castrovirreyna

En el mundo, los compradores de productos agrícolas orgánicos (lana y truchas) prefieren aquellos que sean considerados sostenibles, esto es aquellos productos que han sido elaborados respetando el medioambiente, con comercio justo, materia prima de extracción éticamente correcta y con responsabilidad social. Así pues, insumos, semillas, alimentación, esquila y toda la cadena de transformación y comercialización deben responder al cuidado del medioambiente y los productos que se ofrecen deben cumplir en muchos casos la calificación ISSO en alguna parte del proceso. Se requiere fortalecer la cadena de comercialización para que pueda considerarse comercio justo, es decir que los productores reciban parte importante de la rentabilidad.

Muchos consumidores basan su impulso de compra en la obtención de un buen valor adicional por su dinero. Ahora bien, se sabe que el atractivo de los productos orgánicos, prendas de lana y valor nutritivo de las truchas obedecen al hecho de que estos son elaborados a mano, sin pesticidas o insecticidas, y la alimentación en las granjas acuícolas son naturales. Evidentemente, esto constituye un incentivo para los consumidores, siempre y

cuando los bienes cumplan con los requerimientos de calidad y precio. (Burns, 2010). La ventaja competitiva de los productos de Castrovirreyna se basa en la diferenciación. A través de la implementación de este plan estratégico, dichos productos reunirán los siguientes atributos:

- Empaques elaborados a base de insumos amigables con el medioambiente.
- Enviados eficientemente, y fomentar la comercialización directa entre productores y consumidores.
- Producidos localmente, y resaltar las condiciones de las comunidades donde son elaborados.
- Productos naturales garantizando el no uso de componentes extraños a su naturaleza.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

La constitución de clústeres en el sector agrícola, pecuario y acuícola de la provincia de Castrovirreyna resultará muy beneficiosa. A través de estos, se logrará brindar una oferta diversificada, con valor agregado y calidad. Además, es la forma de alcanzar los volúmenes de producción que requieren los mercados local, nacional y extranjero, su constitución es esencial para competir exitosamente y poder consolidar la presencia de los productos ofrecidos en los mercados que se seleccionen. (Ver Figura 23)

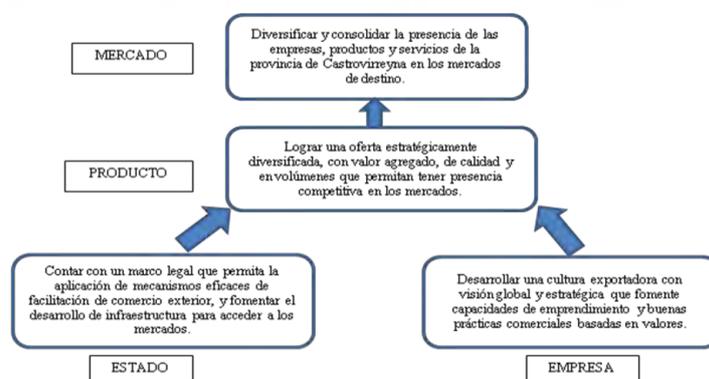


Figura 23. Fases para lograr competitividad en la exportación de artesanía. Adaptado de “Artesanía una alternativa de crecimiento y desarrollo económico,” por M. Burns, 2010.

La aparición de un clúster es natural, ya que los productores se encuentran concentrados en el departamento de Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Cusco, y se distribuyen en poblados con base en el tipo de producción según sus tradiciones. Además, se deben incorporar en estas zonas los proveedores de insumos y los operadores logísticos, al tiempo que faciliten la exportación directa o la comercialización hacia los mercados locales, Lima u otras ciudades del país. De este modo, un grupo de productores pueden entregar su producción de manera eficiente, con lo que disminuiría los tiempos de distribución. La existencia de un clúster traerá los siguientes beneficios (Burns, 2010):

- Aumentos de productividad, ya que se obtendrán beneficios al producir en mayor volumen.
- Ahorro en costos, porque se disminuyen o eliminan los costos de transacción.
- Mejor acceso a información de mercado.
- Enriquecimiento de la imagen y atractivo del territorio.
- Mayor flexibilidad de las empresas de menor tamaño, como son la mayoría de los productores de Castrovirreyna.
- Mayor rapidez en la difusión de conocimiento tecnológico, lo cual es indispensable en el sector.
- Mayores oportunidades para el aprendizaje colectivo.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La asociatividad incrementa la capacidad de innovar, la rapidez en producir y llevar los productos a los consumidores, garantiza la calidad de la producción basada en estándares medioambientales y otros. También, permite disminuir los costos, por lo que resulta más rentable agruparse antes de competir entre ellos, y bajar la tasa de rentabilidad promedio. La formación de un clúster permitirá que Castrovirreyna compita con la producción de otras

regiones del Perú y, en general, de todo el mundo. A través de esta asociación, los productores podrán brindar mejor calidad con altos estándares, gracias a la tecnología y capacitación obtenida. Asimismo, se reducirán los costos y se reforzará el concepto de comercio justo, ya que harán llegar sus productos sin necesidad de intermediarios.

9.5 Conclusiones

El análisis competitivo de la provincia de Castrovirreyna revela que, actualmente, hay deficiencias de información para poder realizarla, por lo que en algunos aspectos se considera el análisis de la región Huancavelica, a estas deficiencias se le agrega el disminuido crecimiento económico, al restringido acceso a mercados, reducida generación de empleo, falta de conocimiento de habilidades gerenciales y de innovación. A través de la puesta en marcha de este plan estratégico, se pretende elevar la competitividad en todos estos puntos, a fin de convertir a la provincia de Castrovirreyna en una de las primeras provincias del país en exportaciones, diversificación de productos, innovación, formación laboral y generación de competencias y habilidades gerenciales. El desarrollo de la ventaja competitiva se basa en la diferenciación de los productos con alto valor agregado. Esto permitirá al sector mejorar las condiciones desde el presente hasta el año 2026. La evolución de los productores de Castrovirreyna se verá reflejado en los siguientes aspectos: desarrollo de habilidades gerenciales, incorporación de tecnología en la producción, mayor innovación, generación de empleo, productividad, formación laboral, diversificación de la producción, mayor acceso a mercados, e crecimiento económico. Los sectores agropecuarios y acuícola de Castrovirreyna requieren la conformación de clústeres para poder competir exitosamente en los ámbitos nacional e internacional. De esta manera, se disminuirá los costos, habrá mayor acceso a insumos de calidad y se alcanzará volúmenes de producción que permitan atender grandes pedidos. Entre otros beneficios, destaca la diversificación de la oferta, lo que permitirá al sector consolidarse en los mercados y contar con una presencia permanente.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En esta última etapa, es conveniente formular el Plan Estratégico Integral, el cual sintetiza lo más relevante del plan; seguidamente, se establecen las conclusiones y recomendaciones que permitirán alcanzar la visión propuesta, además se plantea una visualización del futuro de la provincia de Castrovirreyna al año 2026.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral es de ser un mecanismo útil para la toma de decisiones relacionado con el futuro de la provincia de Castrovirreyna, en este sentido, su estructura o diseño contrasta los Objetivos de Largo Plazo y controla el avance de las iniciativas estratégicas contrastándolas mediante el Tablero de Control Balanceado. La Tabla 28 presenta el PEI para la provincia de Castrovirreyna.

10.2 Conclusiones Finales

La provincia de Castrovirreyna cuenta con un enorme potencial de desarrollo debido a que cuenta con cuatro pisos ecológicos, que va desde los 800 msnm hasta por encima de los 5,000 msnm, y dibuja valles, ríos, bellas lagunas, mesetas y nevados, que, por su forma natural, se convierten en valiosos atractivos turísticos raudamente explotados, además de proveer de agua a la franja costera agrícola de Ica, que recientemente los Gobiernos Locales y el Gobierno Regional de Huancavelica están poniendo en valor con propuestas de riego tecnificado y represamiento de las aguas que permita dosificar tanto al interior de la provincia como al exterior. Con esta propuesta se desarrollan proyectos viales conjuntos con el gobierno local de Chíncha, con la finalidad de lograr acercamientos fluidos en las vías de acceso hacia la costa que, a su vez, darán una mayor fluidez a los productos de ambas contrapartes y un impulso a la explotación del turismo vivencial, de aventura y ecológico.

Esta configuración geográfica constituye una de las fortalezas de la Provincia. Los sectores agrícola (papa orgánica), auquénido (fibra de alpaca) y acuícola (truchas) constituye las oportunidades de desarrollo de la provincia, para su crecimiento debe integrarse a la población nativa con sus conocimientos ancestrales a fin de que se logre la aceptación e incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos productivos, y den como resultado mayor productividad e ingresos a esta población, y así eleve su calidad de vida y disminuya la pobreza en la zona. Estas actividades deben ser acompañadas con expertos que conozcan la realidad del país, den un valor de tratamiento de cuidado ecológico, que cumplan con los requisitos de los mercados del exterior, que valoran en el producto orgánico final los procesos de inicio hasta el de salida del producto. Por otro lado, su ubicación es estratégica por cuanto une la costa y la selva y se podría convertir en un centro de negociación de estas dos áreas naturales, como lo es Jaén en Cajamarca u otras provincias que generar valor de negocio a su ubicación geográfica.

Pese a poseer las potencialidades antes mencionadas, Castrovirreyna es una de las provincias más pobres del país, lo cual se evidencia con los siguientes factores: indicadores de desarrollo bajos, niveles de desnutrición altos, poca articulación vial adecuada entre la capital de provincia y sus capitales distritales, falta de aprovechamiento de los recursos hídricos en riegos, represamientos de agua y la generación de energía, y falta de liderazgo e interés de parte del Gobierno Regional de Huancavelica, en crear condiciones necesarias para que las empresas sean más competitivas e inviertan. Las condiciones actuales nacionales y mundiales son favorables para el desarrollo de las potencialidades identificadas en Castrovirreyna, como son: la creciente demanda por los productos orgánicos –papa nativa, fibra de alpaca–, la estabilidad macroeconómica y financiera del país, puesta en valor del agua por parte de las autoridades locales y regionales, reconocida gestión del gobierno edil de Castrovirreyna en términos de gestión de alianzas público-privado; se adicionan condiciones

no favorables: falta de preparación para el cambio climático, déficit en infraestructura. A través del proceso de formulación y evaluación de estrategias se considerarán acciones para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, que sumados equivalen al logro de la visión.

Las principales estrategias están orientadas a la implementación de las siguientes propuestas: integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica, para comercializar y exportar bienes producidos en la región; generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías; construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados; implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas; fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo; desarrollo de estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental, y realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas con las potencialidades de la provincia (agropecuaria, acuícola, minería, turismo, etc.). Las referidas estrategias se concibieron en el marco del Código de Ética y de acuerdo con las Políticas y los Valores de la Organización. Con el establecimiento de los objetivos de corto plazo, las políticas organizacionales y recursos asignados, se inicia la implementación estratégica; además, con la finalidad que la organización sea ágil y brinde resultados, es necesario que cambie el sistema burocrático actual por un modelo matricial con grupos de trabajo basados en objetivos.

Mediante el Tablero de Control Balanceado, se llevará a cabo la evaluación y alineamiento estratégico desde las cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna, y aprendizaje. Los controles establecidos están directamente relacionados a los Objetivos de Corto Plazo. Un buen porcentaje de ellos están relacionados con las perspectivas internas y

de aprendizaje debido a la urgencia que se tiene por mejorar las debilidades que tiene Castrovirreyna. El resto está dividido con la perspectiva financiera que determinará la adecuada implementación de los recursos en la provincia, y la perspectiva del cliente está dirigida a la satisfacción de los pobladores de Castrovirreyna.

10.3 Recomendaciones Finales

- Implementar el presente Plan Estratégico para lograr convertir las ventajas comparativas geográficas productivas, hidrográficas, de potencial turístico y las condiciones para la agroexportación en ventajas competitivas a través del uso de lo siguiente: nuevas tecnologías agronómicas y de procesos de hilado, construcción de infraestructura, y desarrollo de mano de obra especializada.
- Priorizar la construcción de infraestructura vial que articule los distritos y dinamice la economía productiva y de turismo, de acuerdo con los objetivos de Largo Plazo en los sectores agrícola, pecuario y acuícola.
- Facilitar legal y funcionalmente la conformación de clústeres agrícolas, orgánico, acuícola y de turismo, tomando como aliados a los vecinos provinciales y regionales con similares intereses en Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Cusco.
- La municipalidad debe orientar sus recursos hacia la inversión en infraestructura educativa y hospitalaria. La erradicación del analfabetismo debe ser una de las prioridades, así como el que los niños concluyan toda la educación básica regular. Se debe mejorar la calidad de la alimentación a través de campañas de orientación y capacitación en la preparación de alimentos nutritivos nativos.
- Establecer convenios con las universidades y centros de estudios superiores, para mejorar las condiciones productivas y de negocios, a fin de contar con

población más preparada y capacitada en la producción y gestión de negocios que impulse la economía provincial.

- El responsable de implementar el plan estratégico es el Alcalde Provincial, y se hará a través de una nueva estructura organizacional matricial, en grupos de trabajo ágiles y multidisciplinarios basados en objetivos, y se iniciará con los objetivos de corto plazo acompañados de las políticas organizacionales y recursos asignados. Se sugiere el modelo de la Figura 24.

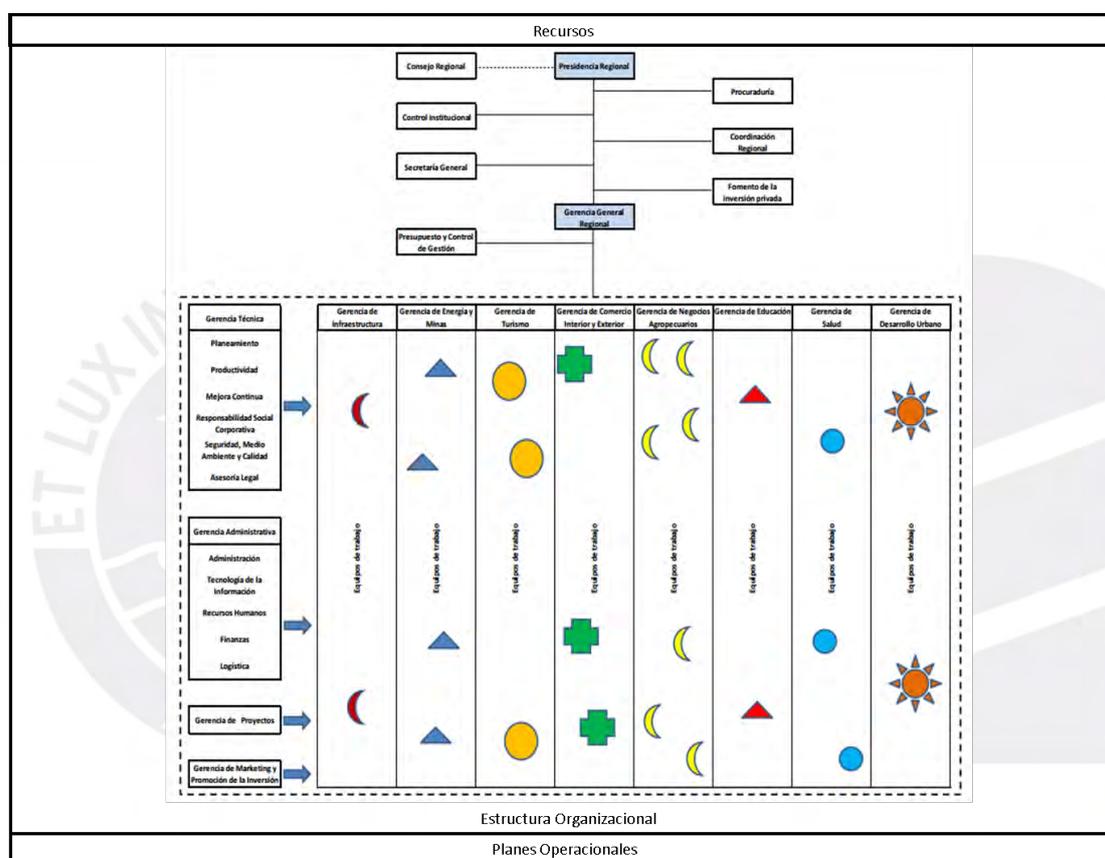


Figura 24. Estructura Organizacional Matricial.

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2012, México D.F., México: Pearson.

10.4 Futuro de la provincia de Castrovirreyña

Al 2026, Castrovirreyña es una provincia líder y competitiva, ejemplo del desarrollo nacional, con una población que accede a los servicios de educación, salud y saneamiento integral en forma eficiente, en el que la juventud es gestora de su desarrollo. Los productores de Castrovirreyña lograrán, al año 2026, la reconversión de sus actividades agropecuarias, y el desarrollo de las bases productivas, mediante el manejo racional y sustentable de los recursos naturales y la asistencia técnica apropiada que valora la cultura y conocimiento ancestrales. Se incorporará los modernos avances científicos tecnológicos en el manejo y desarrollo de las potencialidades. La agricultura, además de garantizar la seguridad alimentaria local, cultiva y maneja productos de calidad con demanda en los mercados regional, nacional e internacional, cumple con las exigencias de calidad orgánica y ecológica en los productos que desarrollan. Se incorpora valor agregado a la producción agropecuaria y se cuenta con mercados que aseguran rentabilidad y mayores ingresos a los productores. Se cuenta con la infraestructura productiva: hídrica, vial, energía y telecomunicaciones que asegura el desarrollo. La ganadería vacuna y caprina es rentable y competitiva. Las alpacas y vicuñas son las mejores y más productivas de la región. Se logró la forestación intensiva de la provincia, con especies rentables y variadas. Se cuenta con una educación de calidad que promueve el desarrollo económico-productivo y sociocultural, y un servicio de salud eficiente y, cálida que cubre toda nuestra población. Los servicios básicos son óptimos y las familias poseen viviendas y entornos saludables. Las instituciones públicas y privadas brindan servicios eficientes y están comprometidas con el desarrollo democrático y productivo local. Se tiene un liderazgo social fortalecido y una población que participa proactivamente en la gestión pública y en la consecución del bienestar, progreso y desarrollo.

Tabla 24
Plan Estratégico Integral de la provincia de Castrovirreyna

Misión

“Somos una institución que brinda de forma eficiente los servicios de la gestión pública municipal priorizando el acceso a programas sociales con énfasis a la población vulnerable y el uso adecuado de los recursos en inversión de infraestructura que promueve el desarrollo local con respeto al medio ambiente y en beneficio de la población”.

Visión

“Al 2026, la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna tendrá una gestión competitiva que interconectan las principales redes viales mediante el cual se fomenta el comercio, producción agropecuaria, servicios turísticos y servicios mineros mediante el manejo racional y sustentable de los recursos naturales y la asistencia técnica apropiada, valorando la cultura y conocimiento ancestrales, incorporando modernos avances científicos y tecnológicos en el manejo y desarrollo de nuestras potencialidades con una población que accede a los servicios básicos, educación y salud”.

Valores		Código de Ética						
1. Vocación de servicio		1. Desarrollar cada una de las actividades respetando y haciendo cumplir lo establecido en la Constitución Política del Perú, leyes, reglamentos y normas vigentes.						
2. Respeto	7. Respeto al medioambiente	2. Usar los recursos (personas, bienes de capital, sistemas y materiales) de la provincia de Castrovirreyna única y exclusivamente para cumplir la visión y misión.						
3. Honestidad	8. Respeto histórico y biodiversidad	3. Ofrecer a todo ciudadano y extranjero un trato cordial e imparcial.						
4. Justicia	9. Confianza	4. Promover la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.						
5. Compromiso	10. Compromiso en beneficio de la comunidad	5. Brindar un servicio de calidad.						
participación activa		6. Desarrollar actividades económicas que no atenten contra el medioambiente y la sociedad.						
6. Comunicación								
Intereses		Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales	
1. Mayor articulación para el desarrollo 2. Mejorar infraestructura de transportes y comunicaciones provincial 3. Incrementar la producción agrícola (orgánicos), pecuaria (lana), acuícola (truchas) 4. Mejorar las condiciones de salud 5. Mejorar los niveles educativos 6. Disminución del nivel de pobreza		OLP1: Al 2026, 200 unidades productoras de Castrovirreyna (agrícolas, pecuarias y acuícolas) se encuentran formalizadas y capacitadas para integrarse competitivamente a los mercados regional y nacional.	OLP2: Al 2026, se incrementarán las redes viales local y regional en 300Km, que permitirá una mayor integración entre mercados	OLP3: Al 2026, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 15000Kg/Ha, se tendrá 150000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 400TM	OPL4: Al 2026, disminuirá la tasa de desnutrición en 15 %.	OPL5: Al 2026, se incrementará la población que concluya el nivel de secundaria en un 70 %.	OPL6: Al 2026, se disminuirá la pobreza a 30%	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contra Balance de los intereses 4. Conservación de los enemigos
Estrategias retenidas							Políticas	
E1: Fortalecer las organizaciones campesinas para establecer espacios que generen propuestas de impulso al desarrollo agrario, pecuario, acuícola y de turismo.		X	X		X		X	P1: Crear espacios de concertación para el impulso de organizaciones de productores. P2: Impulsar alianzas de cooperación para el desarrollo de innovación tecnológica para la producción agropecuaria, acuícola, minera y de turismo. P3: Impulsar las ferias con apoyo de PROMPERU, para garantizar el aporte de la inversión privada. P4: Poner en valor los diferentes circuitos turísticos con apoyo de PROMPERU P5: Garantizar la correcta adecuación de la cadena de valor productivo permitiendo mejoras y crecimiento en la producción, transformación y comercialización de los productos de Castrovirreyna. P6: Promover la formalización de asociaciones por tipo de producción, garantizando la cooperación y comunicación de avances productivos. P7: Garantizar el cumplimiento de las normas HACCP, Buenas Prácticas de Agricultura (BPA), estándares internacionales de cuidado del medioambiente y las normas de calidad que exigen los mercados de las agroexportadoras. P8: Fomentar la educación para todos los niveles. P9: Promover y sostener Los circuitos turísticos en Castrovirreyna y las provincias de Huancavelica.
E3: Generar mayores niveles de productividad en la explotación de recursos agropecuarios, con la integración de los conocimientos ancestrales, gestión de los recursos naturales y las nuevas tecnologías.		X		X	X	X		
E4: Penetración de mercados nacional e internacional con productos orgánicos		X	X	X		X		
E5: Integración vertical con productores de la Mancomunidad Apurímac, Ayacucho, Huancavelica e Ica para comercializar y exportar bienes producidos en la región.		X	X	X	X	X		
E6: Suscribir convenios nacionales e internacionales para la generación de investigaciones en las áreas agrícola, pecuaria, minera y de turismo				X				
E7: Construir infraestructura vial provincial, distrital que interconecten las zonas productivas con los principales mercados.			X	X	X		X	
E8: Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión de las instituciones de la provincia, los productores y mercados.		X	X				X	
E9: Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones del desarrollo provincial.		X		X	X	X	X	
E10: Realizar alianzas con instituciones de formación y capacitación relacionadas a las potencialidades de la provincia (agropecuaria, minería, turismo, etc.).		X		X		X	X	
E11: Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.			X				X	
E12: Desarrollo de estudios para mitigar efectos del cambio climático y la contaminación ambiental.						X	X	
E13: Implementar programas que mejoren el nivel educativo de las poblaciones altoandinas.					X	X	X	
Tablero de Control Balanceado								
1. Perspectiva financiera 3.Perspectiva interna 2. Perspectiva de cliente 4. Aprendizaje de la Org		•OCP1.1 Al 2017, 30 productores se encuentran formalizados y capacitados y se integran al mercado regional. •OCP1.2 En el 2018, se realizan campañas bimensuales para estimular la formalización y capacitación de los productores. •OCP1.3 En el 2021, 100 productores se encuentran formalizados y capacitados, y se integran a los mercados regional y nacional. •OCP1.4 En el 2026, 200 productores se encuentran formalizados y capacitados, y se integran a los mercados regional y nacional.	•OCP2.1 Al 2017, elaborarán 5 expedientes técnicos orientados al mejoramiento y habilitación de las redes viales local y regional. •OCP2.2 Al 2021, se incrementará 150Km de redes viales local y regional posibilitando la interconexión con mayores mercados. •OCP2.3 Al 2026, se incrementará 300 Km redes viales local y regional dinamizarán el intercambio de la producción local con sus vecinos y en el ámbito nacional y viceversa, y logrará mejores condiciones de vida para los productores.	•OCP3.1 Al 2017, se capacitará a 30 productores de papa orgánica, 30 productores de alpaca y 30 productores de trucha en mejoras técnicas. •OCP3.2 Al 2021, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 10000Kg/Ha, se tendrá 90000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 200TM •OCP3.3 Al 2026, se incrementará el rendimiento de la producción de papa orgánica a 15000Kg/Ha, se tendrá 150000 cabezas de alpaca y la producción de truchas alcanzará las 400TM	•OCP4.1 Al 2017, se realizarán 4 campañas de vacunación y mejoramiento de la nutrición. •OCP4.2 Al 2021, se reducirá la tasa de desnutrición en menores de 5 años en 7%. •OCP4.3 Al 2026, se reducirá la tasa de desnutrición en menores de 5 años en 15 %.	•OCP5.1 En el 2018, el 5% de los productores de Castrovirreyna contarán, al menos, con primaria completa. •OCP5.2 En el 2021, el 50% de los productores de Castrovirreyna contarán, al menos, con primaria completa. •OCP5.3 Al 2026, se incrementará la población de productores con educación secundaria completa en 70%.	•OCP6.1 En el 2018, el 15% de la población rural se beneficiará con Programa Juntos, Pensión 65 y Qali Warma, bajo un enfoque reforzado. •OCP6.2 En el 2026, el 30% de la población rural se beneficiará con Programa Juntos, Pensión 65 y Qali Warma, bajo un enfoque reforzado.	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Referencias

Alcalde del distrito de Santa Ana (Castrovirreyna) habla del impulso que dará a su gestión.

(2015, Enero). Huachos.com. Recuperado de <http://www.huachos.com/detalle/alcalde-del-distrito-de-santa-ana-castrovirreyna-lanza-un-grito-de-alarma-noticia-259>

América Economía. (2015). Ranking Multilatinas. Recuperado de

<http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas2017/multilatinasenlosmercados>

Arellano, R. (2012, marzo). *¿Quiénes son los consumidores emergentes?* Recuperado de

<http://bit.ly/2s8MvRN>

Arellano, R. (2016, abril). *Morosidad bancaria en Perú es una de las más bajas en*

Latinoamérica. Recuperado de <http://bit.ly/2qtE4mZ>

Asociación de Bancos. (2016). *Morosidad Bancaria de América Latina*. Recuperado de

<http://www.asbanc.com.pe/paginas/estadistica/estadistica.aspx>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2016). Niveles

Socioeconómicos. Recuperado de <http://bit.ly/2qtE4mZ>

Bodegas y mercados son los más visitados por peruanos. (2016). Recuperado de

www.kantarworldpanel.com

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Plan Bicentenario (2011). *Aprobado por el*

Acuerdo nacional 2ed.. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

CENTRUM Católica Graduate Business School. Pontificia Universidad Católica del Perú

(2016). *Resultados del ranking de Competitividad Mundial*. Recuperado de

http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

- D'Alessio F. A. (2015). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3a ed.
- Gallo, C. (2001). *The Innovation Secrets of Steve Jobs*. Recuperado de <http://bit.ly/2seozfk>
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2005). *Plan Estratégico Regional para el Desarrollo del Sector Alpaquero 2007-2017*.
- Gobierno regional de Huancavelica (2007). *Plan Estratégico Regional para el Desarrollo del Sector Alpaquero*. Recuperado de http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20Regionales/2279536_plan_estrategico_para_el_desarrollo_del_sector_alpaquero.pdf
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Boletín Estadístico Regional Huancavelica 2015*.
- Harvard Business Review Staff. (2011). The Charts That Change the World. Recuperado de <https://hbr.org/2011/12/the-charts-that-changed-the-world>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). Variación Porcentual PBI Real 2007. Colección Año Base 2007 N°3
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Cuadros estadísticos de los Censos Nacionales de Población y Vivienda 1993 y 2007*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Perfil Sociodemográfico del Perú*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Huancavelica*. Recuperado de <http://bit.ly/2sfpJXF>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009a). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo según departamento, provincia y distrito 2000-2015. *Boletín Especial N. ° 18*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009c). *Mapa de Desnutrición Crónica en niñas y niños menores de cinco años a nivel provincial y distrital, 2009.*

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). IV Censo Nacional Agropecuario. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1057/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013.*

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Encuesta Provincial a Hogares Rurales 2014.*

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014a). *Producción y Empleo Informal en el Perú-Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2012.*

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar.* Recuperado de <http://bit.ly/290eH4R>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Sistema de Información Económica.* Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015). *Estudio Multidimensional del Perú V I.* Recuperado de https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf

Ley 27815. Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento Congreso de la República del Perú (2013).

Lussier & Achua. (2007). *Liderazgo Teoría Aplicación Y Desarrollo De Habilidades South-Western, USA: Cengage Learning.*

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012) *Acuerdos Comerciales del Perú*

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=87&Itemid=110

Medina, M. (2011, 19 de diciembre). La nueva clase media en el Perú. *América economía*.

Recuperado de <http://bit.ly/2s8mouw>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *IV Premio Nacional Alcalde Productivo*.

Recuperado de <http://bit.ly/2sfKRgB>

Municipalidad Provincial de Castrovirreyna. (2015). *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2015*.

Observatorio de la Competitividad de la República Dominicana, Informe Nacional de Competitividad 2015-2016. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/>

Ordenanza Regional N° 271-GOB.REG-HVCA/CR. Programa Regional de Población de Huancavelica (2014).

Pacheco, I. (2009). *Las Comunidades campesinas en la Región Huancavelica*. Recuperado de <http://www.allpa.org.pe/publicaciones/las-comunidades-campesinas-en-la-regi%C3%B3n-huancavelica>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona. España: Deusto.

Porter M. (2015). La ventaja Competitiva de las Naciones. *INCAE, IV(2)*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Industrias creativas inclusivas, una herramienta innovadora para el alivio de la pobreza en el Perú*. Recuperado de <http://mdtf.undp.org/document/download/2523>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Índice de Desarrollo Humano del año 2012*.

- Reina, I. (2016, 07 de febrero). Castrovirreyna: caminata sobre minas, lagunas y bellas durmientes. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/destinos/730963-castrovirreyna-caminata-sobre-minas-lagunas-y-bellas-durmientes>.
- Reyes, J. (2016, 29 de abril). MEF rebajó proyección del PBI para este año de 4% a 3.8%. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-rebajo-proyeccion-pbi-este-ano-4-38-2159733>
- Villarán, M. (1980, octubre). El factor económico en la educación nacional. *Revista Universitaria*.

