

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Arequipa

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Javier Espinoza Soriano

Ricardo Falla Cruzado

Elmer Flores Huarcaya

Fray Rojas Villanueva

Asesora: María del Carmen Arrieta

Surco, setiembre del 2018

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios y a nuestras familias por su apoyo que nos fortaleció desde el inicio, durante y al culminar la maestría.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por su disposición de asesorar y brindar la confianza necesaria para seguir avanzando hacia el logro de nuestro objetivo de formar parte del número de Alumnos Magister de CENTRUM Católica.

A todos nuestros compañeros, con quienes compartimos momentos agradables de estudio, preparación de exposiciones y sobre todo trabajo en equipo, volcados en este documento a través de la experiencia vivida durante la maestría.

Finalmente, a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización del presente trabajo como autoridades de los gobiernos regionales, locales y miembros relacionados al bienestar y desarrollo de la región Arequipa.

Dedicatorias

A mi esposa, hijos y familia por su sacrificio, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de la maestría.

Javier Espinoza

A mi esposa Diana, mi hija Emilia y mis padres por su sacrificio, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de la maestría.

Ricardo Falla

A Dios, mis padres Adolfo y Juana por darme la vida, sus grandes enseñanzas y apoyo incondicional, a mi esposa Marisol, mis hijos Sergio y Carolina por su gran amor, su permanente soporte en esta etapa de la maestría y ser siempre el motor de mi vida.

Elmer Flores

A mi Familia, por motivarme a seguir adelante y alcanzar nuevas metas.

Fray Rojas

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el plan estratégico de la región Arequipa, región con alto potencial por desarrollar, representado principalmente por sus recursos turísticos y ubicación estratégica, aspectos que mediante un adecuado plan de desarrollo en infraestructura podrían generar un mayor dinamismo económico.

La metodología utilizada para la formulación de este plan estratégico consideró el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio. Para ello se verificó información bibliográfica disponible a partir de la cual se pudo conocer la situación actual de la región de Arequipa, de forma posterior, se efectuó un análisis externo e interno, con el propósito de establecer objetivos de corto y largo plazo los cuales se llevarán a cabo mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias, con el fin de alcanzar la visión planteada, para que en el 2028 Arequipa sea una de las primeras regiones en el Perú en el ranking de productividad medido por el PBI que represente un modelo en Latinoamérica, ofreciendo dinamismo agropecuario, textil y turístico, generando empleo digno y permitiendo incrementar los pilares de competitividad, economía, gobierno e infraestructura.

El cumplimiento de los objetivos planteados a corto y largo plazo permitirá alcanzar el logro de la visión mediante la aplicación del presente plan estratégico, la región de Arequipa se consolidará como un modelo referencial para la economía nacional y mundial, y servirá como referencia para el accionar de medidas y políticas y alcanzar mayor bienestar de la población.

Abstract

This work develops the strategic plan of the region of Arequipa, a region with a high potential to develop, mainly represented by the strategical location and tourism factors, which could be better exploited through an effective infrastructure could generate greater economic dynamism.

The methodology used to formulate this strategic plan has been based on the Sequential Model of the Strategic Process developed by Professor Fernando D'Alessio. To this end, bibliographic information based on reliable sources was reviewed, from which the current situation of the region could be known. After that, an external and internal analysis was carried out to establish short and long term objectives which will be carried out carried out through the formulation, implementation and evaluation of strategies, in order to achieve the desired vision, that by 2028 region of Arequipa can be considered as one of most important cities and as a reference for Latin America, which will allow promoting the most important economic activities such as tourism, gastronomy, between others.

The achievement of the vision will depend on the fulfillment of the short and long-term objectives, through the application of this strategic plan, the region de Arequipa will be consolidated as a fundamental actor of the national and global economy, and will serve as a reference for the action of measures and policies and achieve greater welfare of the population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Región Arequipa.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión	14
2.3 Misión	15
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	17
3.1.2 Potencial nacional.....	22
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Arequipa	28
3.2 Análisis Competitivo del País	29
3.2.1 Condiciones de los factores	29
3.2.2 Condiciones de la demanda	30
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	31

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Arequipa.....	32
3.3 Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	32
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	38
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	42
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	44
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	45
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	46
3.5 La Región Arequipa y sus Competidores.....	49
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	52
3.6 La Región Arequipa y sus Referentes.....	53
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	53
3.8 Conclusiones	54
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	56
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	56
4.1.1 Administración y gerencia (A)	56
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	57
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	66
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	69
4.1.5 Recursos humanos (H)	71
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	77
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	78
4.3 Conclusiones	79
Capítulo V: Intereses de la Región Arequipa y Objetivos de Largo Plazo.....	81
5.1 Intereses de la Región Arequipa	81
5.2 Potencial de la Región Arequipa.....	82
5.3 Principios Cardinales de la Región Arequipa	89
5.4 Matriz de Intereses de la Región Arequipa (MIO).....	90
5.5 Objetivos de Largo Plazo	91
5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1	92
5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2	92
5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3	92
5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4	92
5.6 Conclusiones	92
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	94
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	94
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	96
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	98
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	99
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	100
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	103
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	103
6.9 Matriz de Ética (ME)	103
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	103

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	109
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	109
6.13 Conclusiones	109
Capítulo VII: Implementación Estratégica	113
7.1 Objetivos de Corto Plazo	113
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	115
7.3 Políticas de cada Estrategia	115
7.4 Estructura Organizacional de la Región Arequipa.....	115
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	118
7.6 Recursos Humanos y Motivación	120
7.7 Gestión del Cambio.....	121
7.8 Conclusiones	122
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	123
8.1 Perspectivas del Control.....	123
8.1.1 Aprendizaje interno	124
8.1.2 Procesos.....	124
8.1.3 Clientes.....	125
8.1.4 Financiera.....	125
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	125
8.3 Conclusiones	125
Capítulo IX: Competitividad del Gobierno Regional de Arequipa	128
9.1 Análisis Competitivo del Gobierno Regional de Arequipa.....	128
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Arequipa.....	137
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región de Arequipa	138
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	140

9.5 Conclusiones	141
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	143
10.1 Plan Estratégico Integral	143
10.2 Conclusiones	143
10.3 Recomendaciones.....	145
10.4 Futuro de la Región Arequipa	149
Referencias.....	152
Apéndice A: Entrevista a Consejeros de Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional del Gobierno Regional de Arequipa	159



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Arequipa: Población y Superficie, 2016</i>	2
Tabla 2	<i>Arequipa: Principales Indicadores</i>	3
Tabla 3	<i>Valor Agregado por Actividades de la Región Arequipa 2011 – 2016 (Miles de Soles)</i>	4
Tabla 4	<i>Canon Minero por Años en Millones Nuevos Soles</i>	5
Tabla 5	<i>Perú: Distribución de la PEA por Nivel de Empleo, por Región 2016</i>	8
Tabla 6	<i>Región Arequipa: Instituciones educativas públicas y privadas según nivel educativo, 2015</i>	11
Tabla 7	<i>Región Arequipa: Establecimientos de Salud de acuerdo a Categorías, 2015</i>	12
Tabla 8	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	22
Tabla 9	<i>Perú: Población Censada, Omitida y Total por Censos</i>	23
Tabla 10	<i>Matriz de Factores Externos (MEFE)</i>	49
Tabla 11	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MCP)</i>	54
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	55
Tabla 13	<i>Región Arequipa: Variación Porcentual por Sector Económico 2016-2017</i>	59
Tabla 14	<i>Arequipa: Producción de los Principales Cultivos y Pastos</i>	60
Tabla 15	<i>Número de Centros Arquitectónicos en la Región de Arequipa</i>	62
Tabla 16	<i>Cantidad de Establecimientos con Comodidades</i>	62
Tabla 17	<i>Superficie Sembrada de la Región Arequipa (en Hectáreas)</i>	64
Tabla 18	<i>Arribos Nacionales y Extranjeros a la Región Arequipa en Miles</i>	66
Tabla 19	<i>Principales Países de Destino y Principal Producto Exportador de la Región de Arequipa (Enero-Agosto 2016)</i>	65
Tabla 20	<i>Infraestructura del Sistema Vial de Carreteras por m²de superficie</i>	67
Tabla 21	<i>Ingresos Corrientes de la Región Arequipa (en Miles de Soles)</i>	69

Tabla 22	<i>Gastos de la Región Arequipa (en Miles soles)</i>	70
Tabla 23	<i>Saldos de Créditos y Depósitos en la Región Arequipa (en Millones de soles)</i>	71
Tabla 24	<i>Rango de Edades de los Habitantes de la Región Arequipa</i>	72
Tabla 25	<i>Población Urbana 1940-2007</i>	72
Tabla 26	<i>Población Rural 1940-2007</i>	73
Tabla 27	<i>Densidad Poblacional 1940-2007</i>	73
Tabla 28	<i>Tasa Crecimiento Anual</i>	73
Tabla 29	<i>Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y más Trabajadores por Sectores Económicos (Octubre 2010=100)</i>	74
Tabla 30	<i>Nivel de Educación Alcanzado por la Población en Porcentaje</i>	75
Tabla 31	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	78
Tabla 32	<i>Matriz de Intereses Organizaciones (MIO)</i>	91
Tabla 33	<i>Matriz FODA de la Región Arequipa</i>	95
Tabla 34	<i>Matriz PEYEA de la Región Arequipa</i>	97
Tabla 35	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de la Región de Arequipa</i>	98
Tabla 36	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Arequipa</i>	102
Tabla 37	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Arequipa</i>	104
Tabla 38	<i>Matriz Rumelt de la Región de Arequipa</i>	105
Tabla 39	<i>Matriz de Ética de la Región de Arequipa</i>	106
Tabla 40	<i>Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	111
Tabla 41	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	112
Tabla 42	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	114
Tabla 43	<i>Recursos Asignados a los OCP</i>	116
Tabla 44	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	117
Tabla 45	<i>Tablero de Control</i>	127

Tabla 46 *Plan Estratégico Integral (PEI) de la Región Arequipa* 144

Tabla 47 *Futuro de la Región Arequipa* 151



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Mapa Político de la Región Arequipa.....	1
<i>Figura 2.</i>	Arequipa: Arribo de Turistas a Establecimientos de Hospedaje.....	7
<i>Figura 3.</i>	Perú y Arequipa: Índice de Desarrollo Humano, 2003 – 2012.....	9
<i>Figura 4.</i>	Perú y Arequipa: Tasa de Pobreza, 2004 – 2015.....	10
<i>Figura 5.</i>	Tasa de Analfabetismo, 2001 – 2015.....	11
<i>Figura 6.</i>	Grado de percepción de corrupción en funcionarios públicos.....	35
<i>Figura 7.</i>	Tasa acumulada de crecimiento del PBI del Perú por regiones.....	39
<i>Figura 8.</i>	PBI por habitante en el 2015 en miles de nuevos soles.....	40
<i>Figura 9.</i>	Tipo de cambio 2009-2015.....	41
<i>Figura 10.</i>	Pirámide de población censada, 1972 y 2007.....	43
<i>Figura 11.</i>	Organigrama del Gobierno Regional de Arequipa.....	58
<i>Figura 12.</i>	Arequipa: Principales productos de exportación, 2014 (Millones de US\$ FOB).....	61
<i>Figura 13.</i>	Rendimiento del cultivo de cebolla por hectárea en la Región Arequipa.....	63
<i>Figura 14.</i>	Evolución de las exportaciones del sector textil de la región Arequipa.....	65
<i>Figura 15.</i>	Participación en exportación en terminales portuarios a nivel nacional.....	68
<i>Figura 16.</i>	Empleo Formal Urbano en empresas de la Región Arequipa.....	74
<i>Figura 17.</i>	Gráfica de Matriz PEYEA.....	96
<i>Figura 18.</i>	Matriz Boston Consulting Group de la Región de Arequipa.....	99
<i>Figura 19.</i>	Matriz IE de la Región Arequipa.....	100
<i>Figura 20.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de la Región Arequipa.....	101
<i>Figura 21.</i>	Organigrama de Interrelación para la Región Arequipa.....	118
<i>Figura 22.</i>	Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index).....	129
<i>Figura 23.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016.....	130

Figura 24. El diamante de la competitividad de Porter 131

Figura 25. Principales Atractivos Visitados en Arequipa 134



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

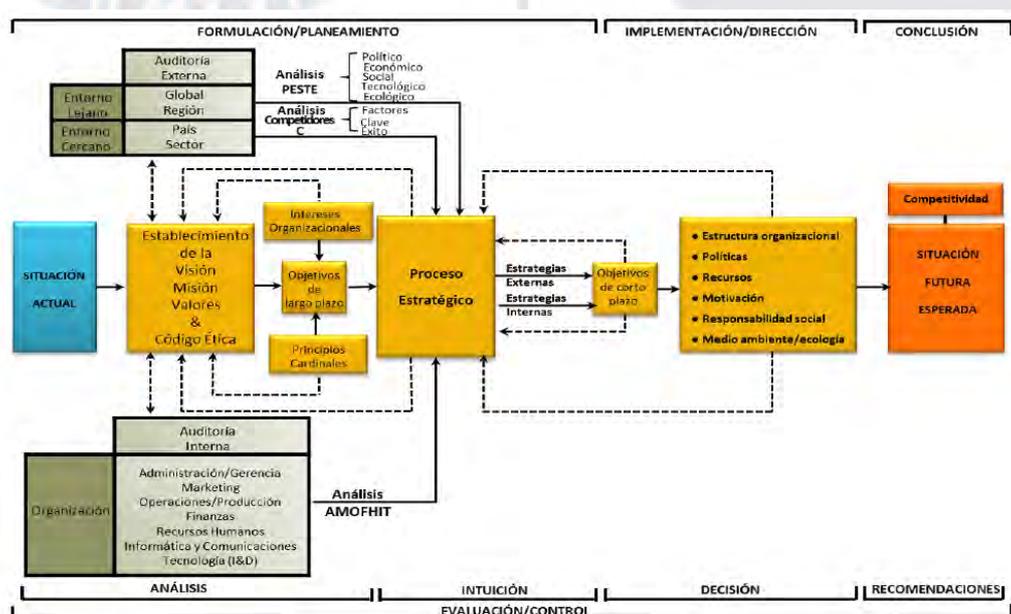


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Región Arequipa

El presente capítulo expone la situación general de la región Arequipa, así como sus principales características demográficas, geográficas, sociales, económicas, entre otras, las que permitirán contar con un contexto general de la región.

1.1 Situación General

La región Arequipa, se encuentra situada al sur del Perú, ubicada en las coordenadas geográficas de 70°48'15" a 70°05'52" de longitud oeste y 14°36'06" a 17°17'54" de latitud sur. Limita con los departamentos de Ica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno y Moquegua, en una longitud de 1,071 km. Por sus linderos nor-este y sur, por el oeste presenta un extenso litoral al Océano Pacífico de 528 km., representando el 18,1% de la longitud de la costa peruana. La región Arequipa cuenta con 8 provincias correctamente definidas: Arequipa, Camaná, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay y la Unión, como se muestra en la siguiente Figura 1 del mapa político de la región Arequipa.



Figura 1. Mapa Político de la Región Arequipa
Tomado de Tomado de “Informe Económico y Social, Región Arequipa” en Encuentro Económico del Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

La región Arequipa es accidentada y todo el año cuenta con la presencia de sol; es decir, árida por la presencia de volcanes y la Cordillera de los Andes alrededor de la ciudad, la temperatura en la región varía de 0 a 29°C, dependiendo de la estación en la que se encuentra. Es una región que cuenta con una diversidad de volcanes, entre los que se encuentran el volcán Misti con 5,820 metros de altura; el volcán Chachani con 6,075 metros de altura; el volcán Sabancaya con 5,976 metros de altura; el volcán Ampato con 6,288 metros de altura; el volcán Hualca con 6,025 metros de altura y el volcán Coropuna con 6,425 metros de altura. Cabe mencionar que, estar rodeados de volcanes es más atractivo para los turistas, pero que significan vulnerabilidad y desconfianza en la población de la región, ya que dos de ellos se encuentran en actividad permanente.

La población de la región Arequipa a junio de 2016 registró 1'301,298 habitantes, conformando el 4.1% de la población nacional. La tasa de crecimiento promedio anual entre 2006-2016 fue de 1.1%, habiéndose incrementado en este periodo en 172 mil 844 habitantes. En la región, se observa una distribución casi equitativa de la población según sexo, siendo el 50.4% mujeres y 49.6% hombres. Según la distribución de la población por grupos de edades, el mayor número de personas se encuentran entre las edades que oscilan entre los 15 y 64 años de edad, representando el 67.9% del total, seguido del grupo de 0 a 14 años con 24.2%

Tabla 1

Arequipa: Población y Superficie, 2016

Provincia	Superficie (km ²)	Población
Arequipa	9,602	980,221
Camaná	3,998	59,538
Caravelí	13,140	41,435
Castilla	6,915	38,563
Caylloma	14,020	96,876
Condesuyos	6,958	17,754
Islay	3,887	52,489
La Unión	4,746	74,614
Total	63,346	1'301,298

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social, Región Arequipa” en Encuentro Económico del Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

de participación, mientras que la población con 65 y más años, conforman el 7.9%. La mayor concentración de la población se concentra en la provincia de Arequipa con 75% de la población total de la región, seguida de Caylloma, Camaná, Islay, Caravelí, Castilla, y La Unión, como se detalla en la Tabla 1.

Los principales indicadores de la región Arequipa se muestran en la Tabla 2, la población estimada para el 2018 es de 1'329,802 habitantes, la esperanza de vida es de 77.1 años de vida, tasa de crecimiento poblacional de 1.1%, tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 7.3%, tasa de pobreza de 11.7% en el 2012, entre otros.

Tabla 2

Arequipa: Principales Indicadores

Indicador	Medida	Año	Arequipa
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	63'345.4
Población estimada	Personas	2018	1'329, 802
Esperanza de vida	Años de vida	2018	77.1
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2018	1.1
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2011	9.8
Nacimientos	Personas	2018	21,073
Defunciones	Personas	2018	7,765
Población electoral	Número de personas	2010	892,068
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2012	7.3
Población inmigrante	Porcentaje	2007	5.5
Población emigrante	Porcentaje	2007	3.6
Analfabetismo	Porcentaje	2013	4.4
Asistencia escolar (primaria)	Porcentaje	2012	93.4
Asistencia escolar (secundaria)	Porcentaje	2012	90.7
Población con educ. primaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	17.0
Población con educ. sup. no universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	17.3
Población con educ. sup. universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	20.5
Población con educ. secundaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2013	42.7
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	57.9
Niños con anemia (< 36 meses)	Porcentaje	2012	44.1
PEA	Miles de personas	2012	660.7
PEA ocupada	Personas	2012	628,875
Ingreso prom. mensual del hogar	Nuevos soles	2012	1,300
VAB (precios constantes)	Miles de nuevos soles de 1994	2012	12,336 720.0
Pobreza	Porcentaje	2012	11.7 - 14.4
Pobreza extrema	Porcentaje	2012	0.7 - 1.4
Población en edad de trabajar (De 14 y más años de edad)	Miles de personas	2012	950.79
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	23,211.84

Nota. Tomado de Perú en Cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

La región Arequipa cuenta con principales actividades económicas, cuales son la fuerza motora de la región y brindan aporte importante a la economía del Perú, las cuales ascienden a un valor bruto de 29,699 millones de soles. La siguiente Tabla 3, detalla las principales actividades económicas que aportan al PBI de la región Arequipa y del Perú actualizado al 2016. Se observa que la minería es la actividad con mayor dinamismo con una participación de 37%, la segunda actividad importante son los servicios que genera la región tales como servicios del turismo y otros que representa el 15%, en tercer lugar se encuentra la manufactura que representa el 11%, cuarto lugar el comercio con 9%, la construcción ocupa el quinto lugar con 7% y en sexto lugar la Agricultura, definidas como las fuerzas principales en la economía de la región. El PBI de una economía se calcula con la sumatoria de los valores agregados brutos sectoriales más los derechos de importación y los impuestos a los productos.

Tabla 3

Valor Agregado por Actividades de la Región Arequipa 2011 – 2016 (Miles de Soles)

Actividades	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'415,362	1'528,671	1'539,470	1'598,489	1'551,462	1'628,507
Pesca y Acuicultura	81,043	81,206	40,180	57,038	53,543	42,036
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	5'767,704	5'572,085	5'449,447	4'716,249	5'654,956	11'220,487
Manufactura	3'579,195	3'465,927	3'456,963	3'625,690	3'406,490	3'410,325
Electricidad, Gas y Agua	246,560	267,218	287,609	260,190	261,664	295,314
Construcción	1'310,584	1'765,064	2'041,958	2'240,321	1'977,557	2'098,294
Comercio	2'217,416	2'467,068	2'553,770	2'663,490	2'745,828	2'799,097
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	1'164,766	1'195,565	1'255,836	1'281,082	1'331,534	1'396,709
Alojamiento y Restaurantes	454,026	499,722	525,403	558,182	572,589	588,658
Telecom. y Otros Serv. de Información	594,808	685,598	748,755	819,596	899,503	966,774
Administración Pública y Defensa	650,054	714,386	751,745	798,771	822,055	866,829
Otros Servicios	3'557,295	3'791,032	3'977,967	4'155,359	4'352,138	4'531,701
Valor Agregado Bruto	21'038,813	22'033,542	22'629,103	22'774,457	23'629,319	29'844,731

Nota. Tomado de Estadística – Economía del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En energía y minería, la región Arequipa es una de las principales productoras de minerales con minas de gran envergadura en mediana y pequeña minería. Los principales grupos mineros que operan al sur del Perú en esta región son Minera Cerro Verde, la cual en el 2016 realizó una inversión de US\$ 4,600 millones en la ampliación de su planta concentradora, talleres y capacidad de producción, el cual generó 7,000 puestos de trabajos entre directos e indirectos para la región Arequipa; otro de las principales grupos mineros con grandes expectativas en la región es Southern Perú Cooper Corporation con su proyecto minero Tía María que se encuentra en la provincia de Islay, en la actualidad se está replanteando el estudio de Impacto Ambiental para su pronta ejecución del proyecto que brindará 2,500 puestos trabajos directos para la región. Además de estos grandes grupos mineros, se cuenta con la pequeña y mediana minería liderada por la compañía minera Buenaventura con minas en las regiones de Caylloma y Caravelí, básicamente son productoras de oro. De acuerdo a la información del Ministerio de Energía y Minas, en la Tabla 4, se detallan los montos del canon, regalías y derecho de vigencia por provincia, en la cual se aprecia que la región de Arequipa en el 2016 recibió 22 millones de nuevos soles por canon minero (Ministerio de Energía y Minas, 2016).

Tabla 4

Canon Minero por Años en Millones Nuevos Soles

Regiones	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ancash	756	1,003	1,003	732	415	314
Arequipa	663	782	446	383	357	22
la Libertad	460	548	546	369	289	254

Nota. Número expresado en nuevos soles de los boletines de estadística de minería 2016. Adaptado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2015/diciembre.pdf>

La región Arequipa continúa liderando en la producción de cobre y molibdeno; en cobre concentra el 20.9% del total de producción a nivel nacional y el 45.51% del total de producción de molibdeno. Asimismo, participa en la producción nacional de oro, incrementándose en 30% respecto al periodo anterior, gracias a Tambomayo y Compañía de

Minas Buenaventura S.A.A, ocupando los primeros puestos en el ranking de producción minera a nivel nacional (Cámara de Comercio de Arequipa, 2018).

En el sector agrícola, la región Arequipa cuenta con un gran potencial para el desarrollo del sector, principalmente en aquellos cultivos destinados al mercado externo, sector favorecido con el proyecto Majes Sigua II que permitirá ampliar la frontera agrícola en 38,500 hectáreas nuevas entre cultivos permanentes y transitorios. En el 2015, Arequipa participó en 6.2% de la producción agropecuaria a nivel nacional ubicándose en el cuarto lugar. A nivel departamental, el sector registró una expansión de 2.4% entre los años 2008 y 2015. Los principales cultivos representativos de Arequipa son alfalfa, cebolla, arroz, papa, ají paprika, ajo, maíz chala, alcachofa, entre los transitorios y pastos cultivados; mientras que el olivo, pera y vid, entre los permanentes. En los últimos años, vienen tomando mayor importancia los cultivos agroindustriales como el pimiento páprika, orégano y alcachofa, entre otros. En el 2015, la contribución de la actividad pecuaria, fue de 36.8%, principalmente por la producción de carne de aves que fue 104.5 mil toneladas, cifra superior en 0.7% en relación al año anterior y la producción de leche fresca con 335.5 mil toneladas que aumentó 3.2% con relación al 2014, con gran participación para las empresas de lácteos y leches a nivel nacional.

En el sector manufacturero, la aportación al Valor Agregado Bruto [VAB] en el 2015 fue de 5.2% ocupando el tercer lugar a nivel nacional, mientras que a nivel regional el aporte del VAB fue de 14.2%, siendo la tercera actividad en contribución. Entre el 2008 y 2015 registró un crecimiento promedio anual de 0.2%. Las principales empresas industriales de la región Arequipa procesan productos no primarios destacando las orientadas a la producción de alimentos y bebidas como productos lácteos, derivados de trigo, cerveza y gaseosas. Las empresas dedicadas a la transformación de lana de oveja y fibra de alpaca, cuya producción se destina principalmente para la alta demanda del mercado externo; las procesadoras de

minerales no metálicos; la industria procesadora de hierro y acero especialmente fierro para construcción; y la de productos mineros, con cátodos de cobre, entre otros (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

En el sector turismo, el arribo de turistas a la región Arequipa en el año 2015 registró 1'788, 826 turistas de los cuales el 82.6% correspondían a turistas nacionales y el 17.4% a turistas extranjeros, como se muestra en la Figura 2. Los lugares más visitados fueron el Monasterio Santa Catalina y el Valle del Colca. El promedio de permanencia fue de 1.5 noches. La capacidad de la oferta de los establecimientos de alojamiento tanto de los clasificados como no clasificados en el 2015, fue de 1,271 establecimientos con 15 mil 525 habitaciones y 27 mil 624 plazas-cama. Entre los establecimientos clasificados existen tres de cinco estrellas, cinco de cuatro estrellas, 85 de tres estrellas, 142 de dos y 49 de una estrella (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).



Figura 2. Arequipa: Arribo de Turistas a Establecimientos de Hospedaje Tomado de Informe Económico y Social de la Región Arequipa. Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

El Perú y en particular la región Arequipa cuentan con un conjunto de atractivos turísticos que satisfacen las tendencias de la demanda internacional, brindando diferentes alternativas como el turismo cultural, de aventura, ecoturismo, vivencial, recreacional, cultural y gastronómico. Asimismo, el Perú cuenta con una gran dotación de recursos

naturales y culturales, los cuales requieren que sean puestos en valor. Arequipa presenta un gran potencial y reconocimiento internacional, el centro histórico de la ciudad ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) y, de otro lado, cuenta con valiosos recursos y productos turísticos. La cercanía a la ciudad de Cusco, constituye una ventaja que debe aprovecharse como complementariedad de destino turístico de ambas regiones.

En el ámbito del empleo o desempleo de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], Arequipa tiene el 5% de la población desempleada, 64% tiene un empleo adecuado a sus habilidades y estudios. Asimismo se cuenta con población sub empleada en esta región que representan el 31% del total de la PEA que registró 691 miles de personas como se detalla en la Tabla 5 (INEI, 2016).

Tabla 5

Perú: Distribución de la PEA por Nivel de Empleo, por Región 2016

Departamento	Desempleo	Subempleo			Empleo adecuado	Total relativo	Total PEA (Miles de personas)
		Total	Por horas	Por ingresos			
Perú	4.2	44.9	2.9	42.0	50.9	100.0	16,903.7
Arequipa	4.9	30.9	4.9	26.0	64.2	100,0	691.1
La Libertad	3.3	47.0	4.6	42.4	49.7	100,0	978.2
Lima	6.3	29.4	2.1	27.3	64.3	100,0	5,387.7
Piura	3.1	51.5	1.7	49.8	45.4	100,0	923.2
Puno	3.1	64.3	3.8	60.5	32.6	100,0	795.9

Nota. Tomado INEI encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza, 2016 recuperado <https://www.inei.gob.pe>

En el 2012, la región Arequipa ocupa el tercer puesto en el ranking de los 25 departamentos del país, mostrando una buena ubicación en términos de desarrollo humano. Incluso, la brecha actual respecto al promedio nacional se ha incrementado ligeramente respecto a la muestra del 2003, como se muestra en la Figura 3. Las provincias de la región

Arequipa que exhiben un IDH alto se encuentran ligadas en gran parte a actividades extractivas por lo que sus ingresos cumplen un papel relevante en la definición del ranking regional del desarrollo humano. Las características industrial y de servicios corresponden a la región Arequipa y la influencia de la pesca en las provincias de Islay y Camaná. La tasa de pobreza monetaria, es un indicador de bienestar, el cual mide la posibilidad de la población de satisfacer con sus gastos necesidades básicas alimentarias y no alimentarias.

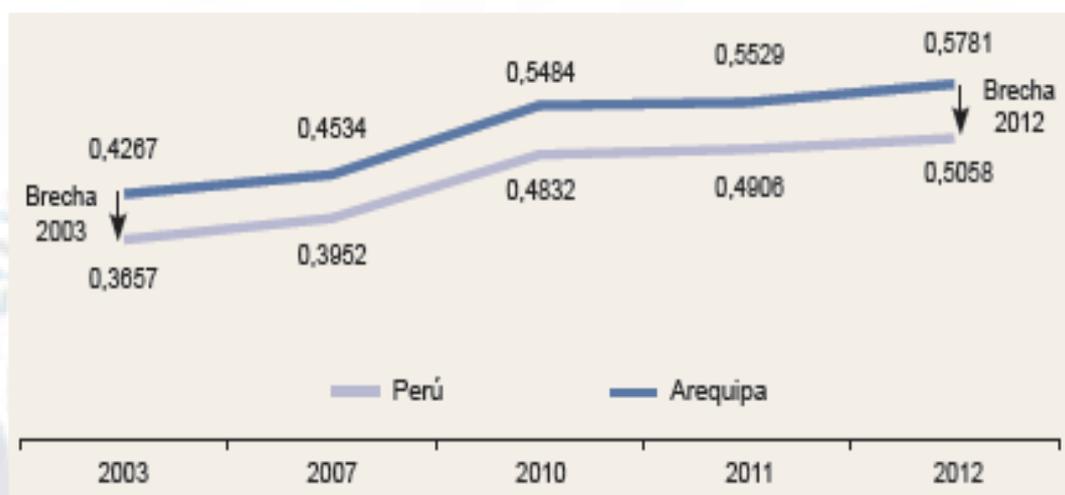


Figura 3. Perú y Arequipa: Índice de Desarrollo Humano, 2003 – 2012
Tomado de Informe Económico y Social de la Región Arequipa. Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

A nivel nacional, la incidencia de la pobreza total en 2015 fue 21.8%, reduciéndose en 37 puntos, de 58.7 a 21.8 por ciento como se muestra en la Figura 4, ello implicó una disminución considerable en el número de pobres de 16,1 millones a cerca de 6,8 millones. La pobreza a nivel de la región, donde las brechas son persistentes y se reproducen dinámicas centralistas en la relación entre la capital regional y las provincias de la región, en la provincia de la Unión presenta pobreza extrema, seguida de las provincias que presentan pobreza como Caylloma, Castilla y Condesuyos. En general, la región Arequipa ha mantenido la misma tendencia, en el periodo 2004-2015, se observa una reducción de la

misma, de 40 % en 2004 a 8.2% en 2015, manteniéndose en todo este periodo siempre por debajo del promedio nacional (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

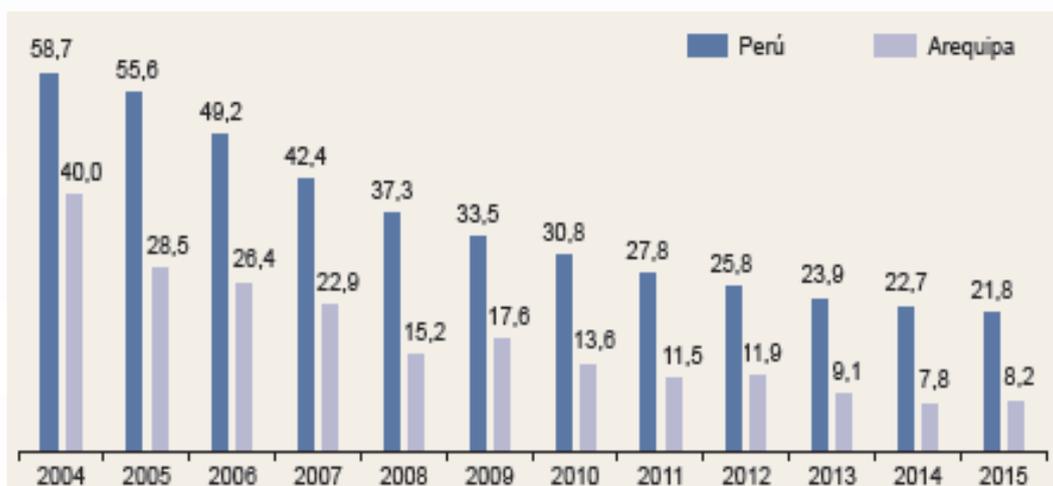


Figura 4. Perú y Arequipa: Tasa de Pobreza, 2004 – 2015

Tomado de Informe Económico y Social de la Región Arequipa. Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

En el sector educación, la región destaca dentro del contexto nacional, registra una de las tasas de analfabetismo más bajas y en los resultados de las pruebas de rendimiento de lectura del 2015 ocuparon el tercer puesto en los niveles de primaria y secundaria, en matemática ocupó el segundo puesto en secundaria en la proporción de alumnos que alcanzan el nivel satisfactorio. En el 2015, la región Arequipa registró una tasa de 4.7% menor a la tasa de analfabetismo nacional de 6%, como se muestra en la Figura 5.

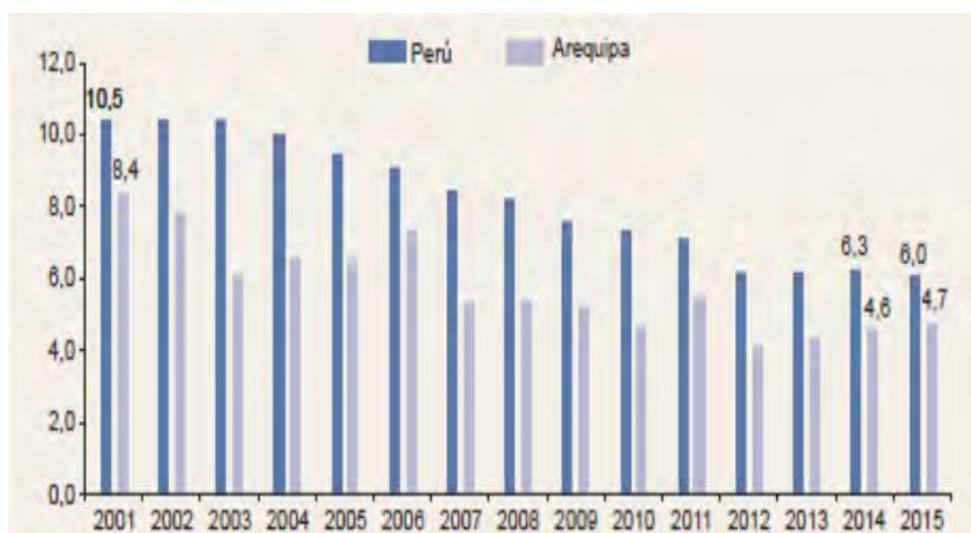


Figura 5. Tasa de Analfabetismo, 2001 – 2015

Tomado de Informe Económico y Social de la Región Arequipa. Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

La oferta de educación se basa en 2,354 instituciones a nivel inicial, 1,373 instituciones en educación primaria, 692 instituciones en educación secundaria, 276 instituciones de educación superior no universitaria y siete universidades en los sectores públicas y privadas, como se detalla en la siguiente Tabla 6.

Tabla 6

Región Arequipa: Instituciones educativas públicas y privadas según nivel educativo, 2015

Instituciones educativas	Inicial	Primaria	Secundaria	Superior No Universitaria	Universitario
Públicas	1,390	724	304	56	1
Privadas	964	649	388	220	6
Total	2,354	1,373	692	276	7

Nota. Tomado de Análisis de la Situación de Salud. Gerencia Regional de Salud Arequipa (2016). Recuperado de <https://www.saludarequipa.gob.pe/epidemiologia/enlac/asis.htm>

En el sector salud, la población arequipeña, en particular el de la niñez y la madre son caracterizados por dos indicadores importantes: la mortalidad infantil y la mortalidad materna. La reducción de ambos indicadores son Objetivos de Desarrollo del Milenio 2015 [ODMs] en muchos de los cuales el Perú ha logrado grandes avances. Sin embargo, aún fallecen niños a causa de enfermedades prevenibles como el sarampión y la tuberculosis, y las madres mueren en una alta proporción por problemas en el embarazo o parto, sobre todo en las regiones de bajo desarrollo.

Respecto a la salud infantil, los principales indicadores son la tasa de mortalidad infantil y la tasa de mortalidad en la niñez. Durante el periodo 2014-2015, Arequipa se encuentra en el grupo de las regiones, cuyas tasas de mortalidad infantil y en la niñez son menores que el promedio nacional. Asimismo, el intervalo en mortalidad infantil se encuentra entre 10 y 15 por mil nacidos vivos y de 12 y 17 por mil nacidos vivos en mortalidad en la niñez, en Arequipa se registraron niveles de 40 y 58 por mil nacidos vivos respectivamente.

La oferta de salud, se basa en establecimientos del Ministerio de Salud y del Seguro Social, con 285 establecimientos en la región Arequipa, como se detalla en la siguiente Tabla 7.

Tabla 7

Región Arequipa: Establecimientos de Salud de acuerdo a Categorías, 2015

Prestador	MINSA			ESSALUD		
Categoría	III	II	I	III	II	I
EES	3	3	251	1	4	23

Nota. Tomado de Análisis de la Situación de Salud. Gerencia Regional de Salud Arequipa (2016). Recuperado de <https://www.saludarequipa.gob.pe/epidemiologia/enlac/asis.htm>

1.2 Conclusiones

La región Arequipa por sus principales características geográficas, demográficas, económicas y sociales se muestra como una región sólida y con gran dinamismo en la economía peruana. La diversidad de sus recursos le permite ser una región potencial en la actividad minera, agropecuaria y turismo, entre otros. La producción agropecuaria se muestra en crecimiento con grandes expectativas en el rubro industrial de leche y lácteos. Los atractivos turísticos le permiten ser una zona altamente atractiva por los turistas nacionales e internacionales. Asimismo sus principales actividades en Arequipa deben seguir mejorando para ser una región con un alto potencial de crecimiento sostenible en el tiempo y referencial para otras regiones; básicamente en el desarrollo y competitividad en el sector educativo, transporte, vivienda y turismo que son los motores que mueven la economía en esta región.

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

El presente capítulo expone los cuatros componentes fundamentales para el inicio del proceso estratégico: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética. Se planea estratégicamente con previsión de futuro; por lo que, el presente planeamiento estratégico permitirá alcanzar la visión en el periodo a diez años. La Misión, buscará siempre una mejora continua en el tiempo y brindará un mayor alcance a la información vertida por el municipio e instituciones y brindar un mejor horizonte a la ciudad, comprometiendo los valores y código de ética en toda la población.

2.1 Antecedentes

Los primeros asentamientos humanos de la región Arequipa como los Yarabayas, los Chimbas y los Collaguas, desarrollaron su economía en base a la agricultura. Posteriormente florecieron las culturas Chuquibamba y Churajón, aproximadamente 1000 d.C., siendo esta última la de mayor apogeo por el significativo desarrollo de la agricultura, revelada en los restos de la infraestructura de riego y andenería. Luego, con la conquista Inca, se dio de manera pacífica, el desarrollo tecnológico de la agricultura con la construcción de grandes obras de andenería e irrigación.

Sobre el origen de la palabra Arequipa, cuenta la leyenda que el Inca Mayta Cápac, al arribar al valle de Arequipa, aproximadamente 1170 d.C., indicó a su ejército “Ari Quepay”, palabra quechua que significa “quedémonos aquí”. Otros indican, la procedencia de dos palabras aymaras: ari que significa ‘cumbre’ y quipa, ‘detrás’, dando lugar a la frase “detrás de la cumbre” o “detrás del volcán”, en una posible alusión al volcán Misti que se aprecia majestuosamente desde toda la ciudad. En 1995 ocurrió el descubrimiento de un cuerpo congelado en el volcán Ampato perteneciente a una niña inca de aproximadamente 12 años que fue sacrificada entre los años 1440 – 1450 d.C. durante el reinado del Inca Pachacutec. Conocida internacionalmente como la “momia Juanita”, también es llamada la Dama de

Ampato o la Dama de Hielo; sin embargo, no se trata de una momia propiamente dicha, Juanita no fue embalsamada, fue enterrada en la montaña como ofrenda y el congelamiento permitió la conservación de todos sus órganos. Este hecho causó la admiración del mundo científico lo que motivó que en 1996, la revista National Geographic calificara el cuerpo como “el ser humano mejor conservado de las Américas” (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

Los primeros españoles que llegaron a Arequipa fueron los padres dominicos Pedro de Ulloa, Diego Manso y Bartolomé de Ojeda. Posteriormente, el 15 de agosto de 1540, una expedición española al mando de don García Manuel de Carbajal, fundó en el valle del Chili la “Villa Hermosa de Arequipa”. Al año siguiente de su fundación, el rey Carlos V le otorgó la jerarquía de ciudad, y por real cédula del 7 de octubre de 1541 le concedió el escudo de armas. En la época colonial, Arequipa estaba poblada mayoritariamente por población de origen español, superando en número a la de Lima.

Durante la época republicana, la Intendencia de Arequipa fue designada como departamento el 26 de mayo de 1822 y algunos de sus ilustres hijos fueron electos presidentes del Perú. Entre ellos destacan Nicolás de Piérola (1895-1899), Eduardo López de Romaña (1899-1903) y Fernando Belaúnde Terry (1963-1968; 1980-1985). Posteriormente, sobresalieron escritores como Flora Tristán, Mario Vargas Llosa; artistas como Mariano Melgar, entre otros.

2.2 Visión

La Visión propuesta para la región Arequipa es:

Para el 2028, la Región Arequipa se mantendrá entre las dos primeras regiones de acuerdo al PBI nacional, destacando por su producción agropecuaria y exportación de textiles en base a fibra de alpaca a nivel mundial. Asimismo seremos reconocidos como uno de los

referentes destinos turísticos en América Latina, que generará una economía diversificada y empleos formales para la región.

2.3 Misión

La Misión de la región Arequipa dentro del marco de ley orgánica de gobiernos regionales es:

Gestionar el uso eficiente y eficaz de los recursos, generando bienestar y crecimiento económico a su población e incentivando la inversión en las actividades económicas como la agropecuaria, turismo y textil, siendo socialmente responsables y respetando el medioambiente.

2.4 Valores

Los valores reconocidos y que prevalecerán en toda la región Arequipa, son los siguientes:

- Honestidad, reflejado en la transparencia y autenticidad que se imparten a través de la educación a sus futuras generaciones.
- Respeto por las demás regiones promoviendo la convivencia armoniosa.
- Justicia para generar igualdad y desarrollo sostenible en la región.
- Responsabilidad para cumplir con los compromisos en favor del pueblo arequipeño.

2.5 Código de Ética

El código de ética que se plantea para la región Arequipa se encuentra ligado al profesionalismo de sus autoridades y se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Cada representante de la región debe tener presente el tema de justicia y equidad para todos y que su deber es cumplir con las leyes implementadas por las autoridades cumpliendo los deberes y derechos establecidos para todos.

- Tener presente siempre el honor y la dignidad profesional, es decir es importante que la región siempre esté en contra de actos ilícitos.
- Rechazo a todo tipo de corrupción dentro de sus áreas de trabajo.
- Actuar con equidad y justicia, trabajar en favor de la igualdad de derechos, creando bienestar para todos.
- Respetar la constitución y las normas legales sin transgredir las leyes impuestas y haciéndolas cumplir a todos nivel por parte de sus autoridades.

2.6 Conclusiones

La visión y misión presentadas del presente plan estratégico, permitirá alcanzar progresivamente los objetivos y metas trazadas en un ambiente de respeto, comprometido, transparente y saludable, el cual resalta las capacidades y cualidades para alcanzar el objetivo final propuesto, ceñidos a los valores que permitan convivir de la mejor manera posible a toda la población de la región, fortaleciendo la relación entre los responsables y ejecutores de las entidades públicas y privadas, y respetar la participación de la sociedad civil.

Las acciones basadas en los valores y código de ética, permitirán mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece región de Arequipa, generando una mejor percepción por parte de la ciudadanía. En el ámbito público, las actividades deben estar direccionadas por el gobierno de la región de manera activa a través de sus instituciones que deben ser transparentes, representadas por funcionarios honrados, los cuales deben trabajar por el Perú y sobre todo por su región. En conclusión, la región debe continuar con el mismo énfasis el desarrollo sostenible en el tiempo, repotenciando las áreas más importantes, analizando sus fortalezas y debilidades de la región con el fin de encontrar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas que puedan afectar a la región de Arequipa.

Capítulo III: Evaluación Externa

La región Arequipa dentro del contexto externo, se encuentra afecto de factores cambiantes. Las regiones del Perú en general, se encuentran inmersas a los shocks externos, es por ello que el presente capítulo desarrolla una auditoria externa de la región Arequipa, en el que se realiza tres análisis: (a) la teoría tridimensional de las naciones, (b) el análisis de la competitividad del país y (c) el análisis del entorno PESTE. Con los resultados obtenidos de los análisis se identifica los factores claves, que permitirán revelar las oportunidades y amenazas del entorno. Los resultados del análisis se presentarán en la matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Asimismo, se presenta la evaluación de la competencia a través de la matriz de perfil competitivo (PC) y mediante el benchmarking la matriz de perfil referencial (PR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis de las relaciones internacionales se basa en lo que Hartman (citado en D'Alessio, 2015) planteó en tres grandes dimensiones a evaluar (a) intereses nacionales, (b) potencia nacional y (c) principios cardinales, los que permitirán encontrar la influencia que tengan sobre la región Arequipa.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2015) señaló los intereses nacionales como “aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo”. Los intereses nacionales tienen sus bases en la Carta Magna del Perú, en el cual se respeta y velan los derechos y deberes de sus habitantes, del territorio y la nación en general. La Constitución Política del Perú (1993), establece temas de interés nacional en su Título II Del Estado y la Nación, dentro del cual señala los deberes primordiales del Estado, defender la soberanía general, garantizar la vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las

amenazas, establecer y ejecutar políticas de fronteras y promover la integración, los tratados celebrados por el Estado forman parte del derecho nacional, entre otros.

En el Perú, existe el Foro del Acuerdo Nacional, como espacio tripartito de diálogo y construcción de consensos, conformado por el Gobierno en sus tres niveles y las principales instituciones políticas y sociales del país. Estos se plasman en el Acuerdo Nacional, como conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base de diálogo y consenso, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo del país y afirmar su gobernabilidad democrática, suscrito el 22 de julio del 2002. Han sido aprobados 31 políticas de Estado que se encuentran agrupadas en cuatro grandes objetivos: (a) Fortalecimiento de la Democracia y Estado de Derecho, (b) Desarrollo con Equidad y Justicia Social, (c) Promoción de la Competitividad del País, y (d) Afirmación de un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es el organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, con el objetivo de conducir de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país. Para ello, cuenta con el Plan Bicentenario al 2021, plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que debe seguir el país. El Plan Bicentenario plantea un crecimiento económico destacable para el 2021, considerando que el Perú es un país de desarrollo intermedio en rápido crecimiento económico, plenamente integrado al mundo por medio de tratados de libre comercio (TLC), compromisos con instituciones internacionales como el sistema de las Naciones Unidas y la OEA y procesos de integración como la Comunidad Andina y Unasur, y la participación mediante representantes elegidos en el Parlamento Andino y el Parlamento Latinoamericano.

Ante ello, el logro de los objetivos estratégico nacionales del Plan Bicentenario deberá traducirse al 2021 en los siguientes índices: población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil; ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000; producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021; volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021; tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual; tasa de inversión anual promedio cercana al 25%; mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI; reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total. Las metas se encuentran relacionadas con la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, con el afianzamiento del sistema democrático y representativo y con el equilibrio de poderes en condiciones de igualdad de oportunidades. El Plan Bicentenario considera los siguientes ejes estratégicos: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) Oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) Economía, competitividad y empleo; (e) Desarrollo regional e infraestructura; (f) Recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011).

Derechos fundamentales y de dignidad de las personas. El Plan Bicentenario al 2021, considera de importancia relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas. La efectividad de los derechos fundamentales se basa en el acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente. Así, la Constitución Política del Perú estipula en su Artículo 1, “la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado”, por lo que resalta el interés nacional en la protección y respeto por cada persona humana sin distinción de religión, raza, sexo, entre otros (CEPLAN, 2011).

Oportunidades y acceso a los servicios. Este segundo eje se basa en garantizar el acceso equitativo a los servicios básicos como agua potable, salud y saneamiento de manera eficiente alcanzando la mayor disponibilidad y acceso de todos hacia los servicios de con alta

calidad. Al 2021, el Plan Bicentenario requiere de estrategias que involucren el Estado y la inversión privada que permitan alcanzar el acceso equitativo a los servicios fundamentales mencionados, entre los que destacan principalmente servicios de educación de calidad y disminuir los índices de la desnutrición (CEPLAN, 2011).

Estado y gobernabilidad. El tercer eje señala la necesidad de reducir la envergadura del sector público, y desconcentrar el poder sobre todo en la ciudad de Lima. En esa línea, se busca la descentralización y el crecimiento de las instituciones del estado en las regiones del país. Asimismo, resalta la importancia en la implementación de la carrera pública y fortalece la capacidad y calidad de los servidores públicos, armonizando los distintos campos de acción del sector público a escala nacional en los tres niveles de gobierno. Se pretende alcanzar los mayores niveles de agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles administrativos, al servicio de los derechos de las personas y con la revaloración de la carrera pública. La eficiencia administrativa debe expresarse en efectividad gubernamental, calidad regulatoria y promoción de la participación ciudadana, en favor de una democracia de altos valores éticos (CEPLAN, 2011).

Economía diversificada, competitividad y empleo. El cuarto eje sustenta una política económica estable que aliente el crecimiento económico mediante la inversión privada y pública en actividades de generadores de empleo digno. Por lo que, requiere el compromiso de los organismos competentes para la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica. Los principales indicadores como: tasa de desempleo, subempleo, tasa de inversión, tasa de recaudación, exportaciones y balanza de pagos, entre otros, deben ser mejorados en forma sistemática mediante programas apropiados que permitan lograr el objetivo de alta competitividad con mejores niveles basado en una estructura productiva diversificada. Se pretende alcanzar la modernización económica inclusiva de todas las

regiones en desarrollo con un estilo de crecimiento económico que genere bienestar mediante la creación de empleos masivos dignos (CEPLAN, 2011).

Desarrollo regional e infraestructura. El quinto eje del Plan Bicentenario al 2021 considera importante definir estrategias que contribuyan a cerrar brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones. Para ello, se requiere desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público; desarrollar la actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional; fortalecimiento de la inversión privada descentralizada, generadora de empleo y orientada a la demanda de los mercados internos y externos; realizar el agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias establecidas sobre la base de Centros Poblados Planificados (CPP). Con la finalidad de cerrar brechas de inequidad y desigualdad en infraestructura, se requiere desarrollar la oferta energética, duplicar la longitud de la red vial asfaltada nacional y departamental, contar con más puertos aptos para exportación e importación en gran escala, ejecutar programas de ampliación de canales de riego rural y elevar la participación del PBI de las regiones, entre otros (CEPLAN, 2011).

Recursos Naturales y Ambiente. Este último eje considera los recursos naturales con un rol estratégico, fundamentales para el sostenimiento de la economía dado que contribuyen hacia la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como externo. El Perú se ubica entre los países con mayor diversidad biológica del mundo por su gran variedad genética, especies de flora y fauna y ecosistemas continentales y marítimos. Los recursos naturales del país son abundantes y diversificados, por lo que es indispensable la

conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico en un ambiente que permita una buena calidad de vida.

En concordancia a los ejes estratégicos presentados de acuerdo al Plan Bicentenario del Estado al 2021, y en consenso a los objetivos de interés nacional se presenta la Tabla 8, de acuerdo a seis grupos de intereses nacionales; (a) Economía; (b) Seguridad Nacional; (c) Oportunidades e inclusión; (d) Democracia y estado de derecho; (e) Preservación de los recursos naturales y medio ambiente; y (f) Desarrollo e integración regional.

Tabla 8

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés organizacional	Supervivencia	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1 Crecimiento Económico		Colombia Chile Brasil Ecuador México	EEUU UE Canadá Australia	
2 Seguridad Nacional		Chile Brasil	Colombia	(Ecuador)
3 Oportunidades e inclusión		Colombia Brasil Chile Ecuador México		(Venezuela)
4 Democracia y estado de derecho		Chile USA		(Venezuela)
5 Preservación de los recursos naturales y medio ambiente		USA UE Brasil		
6 Desarrollo e Integración Regional		Colombia Ecuador México	EEUU (Chile) Argentina	

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*”, por D’Alessio, 2015. México. F. México: Pearson

3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo a D’Alessio (2015) el análisis del potencial nacional “es detectar las fortalezas y debilidades del país, para lo cual es necesario analizar los siete siguientes

dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico – científico, (e) histórico – psicológico – sociológico, (f) organizacional – administrativo, y (g) militar”.

Dominio demográfico. La población del Perú, según censo poblacional realizado por el INEI en el 2007, fue de 28’220,764 de habitantes, como se detalla en la Tabla 9. Según estimaciones del INEI al 2016, el Perú registró una población que alcanzó a 31’488,625 de habitantes con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.5% (1993-2007). Por grupo de edades, de 0 a 14 años representan un 27.9%, de 15 a 64 años equivale a 65.5% y de 65 años a más representan un 6.6%. La población por sexo se proyecta 15’772,385 hombres que representan la mitad y 15’716,240 mujeres equivalente al 50% restante de la población. Por regiones naturales la población la concentración de la población muestra que en la costa peruana habitan el 54.6%, en la sierra el 32% y la selva el 13.4%; así mismo la mayor población proyectada por departamentos son Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno.

Tabla 9

Perú: Población Censada, Omitida y Total por Censos

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
1940	7’023,111			
		3’397,246	161,774	1.9
1961	10’420,357			
		3’701,207	336,473	2.8
1972	14’121,564			
		3’640,667	404,519	2.6
1981	17’762,231			
		4’877,212	406,434	2.0
1993	22’639,443			
		4’579,821	381,652	1.5
2005	a/ 27’219,264			
		1’001,500	500,750	1.6
2007	28’220,764			

Nota. a/ Censo de Derecho o De Jure. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf).

Dominio geográfico. El Perú se encuentra estratégicamente ubicado en el continente americano, América del Sur, limitando al sur este con Bolivia, al sur con Chile, al norte con

el Ecuador y Colombia, al este con Brasil y por el oeste con el Océano Pacífico. Cuenta con un área de superficie territorial de 1'285,216 km² con una densidad poblacional proyectada al 2016 de 24.60 hab. / km² y el área irrigada es de 11,960 km². Según región natural, la región Selva constituye la superficie más extensa con el 60.3%, la Sierra el 27.9% y la Costa representa el 11.7%, Perú es el tercer país más grande de América del Sur.

Dominio económico. El panorama actual muestra una evolución del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú con una tasa de crecimiento de 3.9% mayor respecto al año 2015, el cual fue de 3.3% de acuerdo al BCRP. Este crecimiento fue impulsado y asociado por el aumento de exportaciones tradicionales que representó el 9.5% del PBI, resultado favorable al PBI por habitante que aumento 2.8% pero aún menor al promedio de los últimos diez años que registró el 3.5%. Mientras tanto, la inflación en el Perú, según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016) se encuentra ubicada por encima del nivel superior del rango meta donde, la inflación acumulada en los últimos doce meses fue de 4.25% reflejando aumento de precios, las expectativas hacia los siguientes doce meses es mantenerlo dentro del rango meta de 2% en base a políticas macroeconómicas aceptables.

Según el Informe estadístico de INEI (2016), la situación de pobreza de la población en los últimos doce años presentó un descenso significativo año a año, en el año 2010 registró una tasa de 30.9%; en el 2011 registró 27.8%; en el 2012 registró 25.8%; y en el 2013, 2014 y 2015 registró tasas de 23.9%, 22.7%, 21.8% respectivamente. Los últimos doce años, la tasa de pobreza ha decrecido más de 36.9 puntos debido a los programas sociales que han sido impulsados el gobierno peruano, la estabilidad y crecimiento en la economía nacional durante los últimos años.

Dominio tecnológico-científico. De acuerdo al censo realizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016), indicó que el Perú solo gasta el 0.08% del Producto Bruto Interno [PBI] en investigación y desarrollo,

siendo esta cifra muy inferior frente a los pares de la región como Colombia con gasto de 0.25% de su PBI, Chile con 0.38% y México 0.54% dejando una gran brecha por superar. Según el INEI, en el año 2015 los hogares con acceso a las tecnologías de información y comunicación como Internet, representó el 23.2% los hogares que cuentan con este servicio y con una concentración importante en la zona urbana con 30.2% mientras en la zona rural solo con 1.0% de los hogares.

Dominio histórico – psicológico – sociológico. Perú es un país privilegiado al contar con una historia y cultura milenaria, donde la cultura Inca fue la más importante, llegó a expandirse por América del Sur donde abarcó y tuvo influencia en los países como Ecuador, Chile, Bolivia y Argentina. La ciudad del Cusco se consolidó como centro administrativo y ceremonial, encontrándose la ciudadela de Machu Picchu, conocida como la capital arqueológica de América, la cual es la atracción turística más visitada y considerada como una de las siete maravillas del mundo. Asimismo, la gastronomía peruana también es considerada una de las más importantes del mundo siendo Mistura, uno de los eventos culinarios internacionales más importantes de América Latina que ha permitido influenciar en las preferencias del turista al elegir Perú como destino turístico y gastronómico.

Dominio organizacional – administrativo. Según la Constitución Política del Perú de 1993, el Perú es una república constitucional democrática con un sistema conformado por diversos partidos políticos, el presidente representa al estado y lo gobierna por un periodo de cinco años. Según el Portal del Estado Peruano; existen tres poderes totalmente independientes: (a) Poder Ejecutivo, quien es representado por el Presidente del Perú, elegido democráticamente por un periodo de 5 años, así mismo el presidente nombra a sus dos vice presidentes y 19 ministros quienes gestionan y administran el sector público; (b) Poder Legislativo, integrado por 130 congresistas electos democráticamente quienes representan al pueblo en el congreso de la república; y (c) Poder Judicial conformado principalmente por la

Corte Suprema de Justicia y Cortes Superiores de Justicia, Juzgados Especializados, Juzgados de Paz Letrados y Juzgados de Paz. También se cuenta con Órganos Constitucionales Autónomos tales como el Jurado Nacional de Elecciones, Oficina Nacional de Procesos Electorales, entre otros; también están los 25 Gobiernos Regionales y 196 Gobiernos Locales.

Dominio militar. El comando conjunto de las fuerzas armadas del Perú tienen como misión planear, preparar, coordinar y conducir operaciones y acciones militares para garantizar la independencia, la soberanía e integridad territorial y apoyar el desarrollo del Perú, y están conformadas por el ejército, la fuerza aérea, y la marina de guerra; quienes dependen directamente del Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Defensa, según el portal del Ministerio de Defensa. De acuerdo a la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL, 2016) para el año 2016 se destinó el 1.25% en relación al PBI para la defensa del país, siendo el año anterior de 1.30%, respecto al promedio de los países de América Latina que fue de 1.3%, se ha disminuido.

3.1.3 Principios cardinales

Según la teoría tridimensional los componentes cardinales es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos, observado este comportamiento permiten identificar las amenazas y oportunidades a las que puede estar expuesta una nación u organización, D'Alessio (2015) manifestó que los principios cardinales son: (a) la influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de Terceras Partes. El desarrollo estratégico del Perú está basado en una economía abierta y competitiva, la cual ha permitido al país consolidarse en el mercado internacional como un mecanismo para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza. En ese sentido la intervención directa o indirecta de terceras partes está presente por la importancia de contar con tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con los

principales mercados del mundo, que permitió que el 92.2% de las exportaciones el año 2015 fueran cubiertos por los acuerdos indicados. Respecto a los acuerdos multilaterales y regionales, el Perú es miembro desde 1945 de las Naciones Unidas y de la Alianza del Pacífico desde 2011. Asimismo, se cuentan con acuerdos bilaterales internacionales con los países de la Unión Europea, en Oceanía y Asia se cuenta con el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico. Estos acuerdos permiten establecer instrumentos de cooperación que vinculan a los gobiernos locales del Perú con sus similares en el exterior; algunas provincias y distritos peruanos han firmado con similares regiones extranjeras (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

Lazos Pasados y Presentes. La historia del Perú tiene gran influencia proveniente de principalmente de la conquista española, así como de las migraciones que ingresaron de distintas regiones como de África, América del Norte y Asia. Asimismo cuenta con un pasado incaico y de culturas pre incaicas, las cuales hoy, aún tienen vigencia tanto en idioma, religión y cultura, las cuales han contribuido a crear una sociedad multicultural y de diversas razas. Respecto a la historia bélica peruana., las más significativas son con Ecuador y Chile, siendo esta última la de mayor controversia debido a la delimitación marítima, la cual fue recién finalizada por la Corte Internacional de la Haya en el año 2014 donde se definieron y marcaron los hitos y fronteras marítimas entre Perú y Chile.

Contrabalance de los Intereses. La delimitación de la frontera marítima con Chile fue el último conflicto de controversia pero que fue superado, otro hecho pendiente en la agenda internacional del Perú es la creación del Mercado Integrado Latinoamericano [MILA], el cual se base en la integración bursátil transnacional de las bolsas de valores de los mercados de Chile, Colombia, Perú y México. Asimismo el Perú viene trabajando su ingreso en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], la cual está

conformada por 20 países desarrollados, que buscan incentivar políticas públicas que den resultados favorables para el bienestar de su población.

Conservación de los Enemigos. Los enemigos ayudan a mejorar, la ausencia puede ser poco motivante y mala, en ese sentido los países vecinos juegan un rol importante, caso como el caso de Chile con el cual se tiene una rivalidad pero, con el que se mantiene un flujo comercial importante y se mantienen inversiones reciprocas. Asimismo, con Colombia que es un país que ha crecido económicamente en los últimos años y constituye un rival a superarlo.

3.1.4 Influencia del análisis en la Región Arequipa

Según el análisis tridimensional (D'Alessio, 2015) se comprende cómo el entorno que manifiesta factores que pueden representar amenazas y oportunidades en el contexto global, el país debe desarrollar estrategias que permitan aprovechar estas oportunidades y transformar las amenazas en oportunidades llevándolo de esta forma a cumplir los objetivos y así poder alcanzar la visión deseada.

En el análisis se observan las amenazas que podrían impactar en el cumplimiento de los objetivos en este entorno los cuales son: (a) la desaceleración de la economía nacional producto de la incertidumbre en las inversiones debido a una crisis económica internacional; (b) la caída de los precios de los commodities, impactaría negativamente en las exportaciones de nuestras materias primas; (c) la corrupción como factor negativo dentro del Estado; (d) la demora en la ejecución de proyectos públicos de importancia nacional, tales como infraestructura vial, portuaria, energética y telecomunicaciones que permitiría generar desarrollo en el norte y sur del país; y (e) la inadecuada protección de nuestros recursos naturales.

Este análisis también muestra las oportunidades del entorno a considerar como: (a) el crecimiento y dinamismo económico de los últimos años incentiva a los inversionistas, reflejado en su riego país y el grado de inversión; (b) el país cuenta con fuentes de recursos

naturales para desarrollar actividades económicas; (c) país con un mercado emergente con una alta proyección internacional; y (d) mercado de exportaciones, la producción agroindustrial y manufactura creciente.

3.2 Análisis Competitivo del País

3.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo al prestigioso Ranking de Competitividad Mundial 2016 del World Competitive Yearbook [IMD), el Perú se ubica en el puesto 54 de los 61 países con mejor desempeño competitivo, colocando a Perú en el tercer puesto en Latinoamérica por debajo de Chile ubicado en el puesto 36 y Colombia en el puesto 51. Este valor mide como una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias con el objetivo de aumentar el bienestar de su población y este se calcula en base a cuatro pilares: desempeño económico, eficiencia gubernamental, la eficiencia en los negocios y la infraestructura del país. En líneas generales, el nivel de competitividad al 2016 del país refleja que aún las acciones orientadas para mejorar el nivel de competitividad a nivel mundial, no han sido lo suficiente para lograr su incremento (IMD, 2016).

Por otro lado, en la última década el Perú ha demostrado un gran desempeño respecto a otros países de la región y del mundo al lograr una estabilidad macroeconómica, la cual le permitió afrontar la crisis internacional sin haber generado un gran impacto negativo en la economía del país. En ese sentido, según el BCR para el año 2018, han proyectado un crecimiento del producto bruto interno del país de 2.6%. Sin embargo, las empresas financieras esperan que el PBI se incremente en 3.6%. Si bien el entorno seguirá siendo favorable para el desempeño de la economía, va a depender del principal motor impulsor que es la minería, la cual depende del comportamiento de los precios internacionales de los minerales.

Un sector importante para la economía del Perú es la minería la cual seguirá cumpliendo un rol importante dado que en el 2016 contribuyó con el 14.4% al PBI, más aun por contar con una gran variedad de minerales atractivos en el mundo, siendo el Perú el tercer productor mundial de plata, cobre, zinc y estaño (MINEM, 2016).

Asimismo, el Perú destaca como es mejor destino turístico mundial, por ser preferida por su autenticidad, arte, cultura, historia y bellezas naturales sumadas a su gastronomía, cabe señalar que el arribo de turistas al Perú en el año 2015 llegó a 3.4 millones de personas que representó un incremento de 7.5% respecto al año anterior, lo cual permitió un ingreso de 4.2 billones de dólares en moneda foránea (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2015).

Respecto a la producción de ganadería y agricultura se ha registrado que se ha incrementado la producción en quince veces al año 2015 respecto al año 2000, y el 2015 se obtuvo un crecimiento de 2.8%. Es así que se espera que continúe creciendo en los siguientes años, este aumento representó S/. 31,525 millones en la economía y el 64% de la producción se concentran en la sierra del Perú, siendo nuestro principal destino de exportación Estados Unidos (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

3.2.2 Condiciones de la demanda

En el año 2015, el sector minero y agrícola fueron los sectores de mayor crecimiento con participación de 24.5% y 29.2% respectivamente, mostrando resultados bastante positivos (INEI, 2016). En el año 2016 la demanda interna del Perú creció 0.9% y se espera que para el año 2017 y 2018 se duplique dado a un mayor consumo y la inversión pública y privada impulsada por la reconstrucción de infraestructura, en respuesta al fenómeno del niño costero (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

En el sector agronomía, la quinua lidera como principal producto de exportación seguido de arándanos exportándose el 2015, el valor FOB de US\$ 143 millones y US\$ 13

millones, respectivamente, en los mercados de Norteamérica y Canadá (Ministerio de la Agricultura y Riego, 2015).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Para mejorar la competitividad del país, una iniciativa es la formación de clústeres nacionales que permitan concentrar habilidades y conocimientos especializados generando mayor desarrollo productivo y un mayor valor agregado. En ese sentido, se realizó en el 2013 un mapeo de clústeres donde se priorizaron 16 de los 41 identificados, los cuales según orden de prioridad los principales son: minería (Centro, Lima y Arequipa), moda de vestir (calzado), turismo (Lima, Cusco, Arequipa etc.) y pelos finos (Arequipa, Cusco y Puno) (Gaia, D'ávila Quevedo, & Consorcio Cluster Development, 2013). Es así que los clúster permitirán el desarrollo del país y mejorar su competitividad pero depende de las acciones del gobierno y el sector público para estar preparados para competir globalmente.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país, si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, entre otros (D'Alessio, 2015).

El Perú aún está en camino a convertirse en una economía desarrollada que contribuya significativamente al crecimiento mundial, dado que aún no cuenta con sectores con capacidad internacional. En ese sentido, el informe elaborado por BBVA Research de Economías Emergentes y Motores de Crecimiento (EAGLEs, 2015), señala que el Perú conforma como país al grupo denominado nido, estos países son economías emergentes que contribuyan al crecimiento mundial en más de la media de los países desarrollados, donde se estimó que el Perú aportaría 0.6% entre los años 2004 al 2014 al crecimiento mundial mientras que China aportaría 30.3%. Por lo que la clave para pasar de una economía

emergente y llegar a ser denominada una economía desarrollada, se encuentra en desarrollar y mejorar la competitividad de las empresas nacionales en los distintos sectores industriales.

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Arequipa

De acuerdo al análisis las condiciones que se desarrollan en el Perú son beneficiosas para la región Arequipa, dado que se identificaron recursos naturales los cuales si se aprovechan aportarían en el desarrollo de la región así mismo sumado a su ubicación geoestratégica, pero aún hay puntos a mejorar en temas de innovación e investigación para no solo producir productos sin valor agregado.

Las condiciones de la demanda de acuerdo a los últimos resultados del PBI de la región no ha mostrado un crecimiento deseado pero las inversiones en minería y agronomía junto a la estabilidad macroeconomía permitirá tener una mayor demanda. El gobierno de la región Arequipa es privilegiada al contar con diversidad dentro de las actividades económicas siendo esto muy favorable para la población, pero es requerida las políticas públicas y privadas para la implementación de infraestructura básica para facilitar la logística y educación tecnológica y potenciar las competencias de mano de obra local.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Dentro de la evaluación del entorno se presenta la evaluación PESTE. La misma que constituyen las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. El propósito del análisis es determinar la influencia de cualquiera de estos elementos en la región Arequipa.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú es gobernado bajo el principio democrático basado en normas, leyes, políticas y estabilidad legal que constituyen el marco del camino para consolidar y expandir el desarrollo y crecimiento económico y social. En ese sentido, las políticas nacionales han sido formuladas por el Acuerdo Nacional con la participación de las organizaciones políticas y

sociales. Las grandes decisiones y prioridades trazan un rumbo del país y sus regiones hacia un Estado de derecho con democracia que busca la institucionalidad, la seguridad ciudadana y la descentralización, la equidad y justicia social, priorizando la reducción de la pobreza y el acceso universal a los servicios de salud y educativos, la competitividad del país con crecimiento económico, tecnológico, e infraestructura para un desarrollo sostenible y un estado eficiente, transparente y descentralizado donde sea erradicada la corrupción, el narcotráfico y se fortalezca la eficiencia de gestión y el acceso a la participación ciudadana (CEPLAN, 2011).

La Constitución Política señala que el estado Peruano es unitario, representativo y descentralizado; basándose en esto y en vías de descentralizar el país, en diversas oportunidades se presentaron propuestas de regionalización. Es así que uno de los logros en este tema fue la promulgación de la Ley N° 27867 "Ley Orgánica de Gobiernos Regionales", en el marco legal de la regionalización en el Perú. Entre los principales objetivos establecen y norman la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Así como el desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades.

Las funciones de los Gobiernos Regionales están claramente establecidas en el Capítulo I del Título IV de la misma ley: (a) función normativa y reguladora, (b) función planeamiento, (c) función administrativa y ejecutora, (d) función de promoción de las inversiones, (e) función de supervisión, evaluación y control. Asimismo esta misma ley formulan las funciones específicas en materias de educación, cultura, ciencia, tecnología,

deporte y recreación; trabajo, promoción del empleo de la pequeña y microempresa; salud; población; agraria; pesquera; ambiental; y de ordenamiento territorial; industria; transporte; comercio; transporte; telecomunicaciones; vivienda y saneamiento; energía, minas e hidrocarburos; desarrollo social e igualitario de oportunidades; defensa civil; administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado; turismo y artesanía.

La ley de Promoción del Sector Agrario N° 27360 fue promulgada para promover el desarrollo económico de las empresas dedicadas al cultivo, dando beneficios en materia tributaria, ya que el estado preste atención especial en este sector dado que contribuye a generar empleo masivo en las zonas donde existe pobreza. Asimismo permite incentivar a las empresas a una cultura tributaria, erradicación de la informalidad de las empresas y de este modo impactar favorablemente en el desarrollo económico (Decreto Supremo N° 049-2002-AG).

El Perú a partir de los años noventa empezó a exportar muchos productos y abrió sus puertas al mercado internacional y establecer acuerdos comerciales los cuales les traían beneficios y la garantía para exportar permanentemente a los principales países como los Estado Unidos y la Unión europea. Hoy en día está por entrar en vigencia el tratado de Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) conformada por doce economías miembros del Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC): Australia, Brunéi, Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos de América, Japón, Malasia, México, Nueva Zelandia, Perú, Singapur y Vietnam y también se encuentra en negociación el tratado con la India. Es así que estos acuerdos comerciales, fomenta la interacción directa con el empresariado interesado en la cadena productiva exportadora del Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)

Latinoamérica padece de un mal endémico que es la corrupción y el Perú no es la excepción, donde el grado de percepción de la corrupción por la población considera que es un problema fundamental para realizar negocios basados en intereses personales. Arequipa

pierde competitividad también al estar involucrado por problemas de corrupción y en los niveles de gobierno regional sin el respeto a la ley y principios éticos ver Figura 4 (Alcázar, Ramírez, & Ramos, 2014).

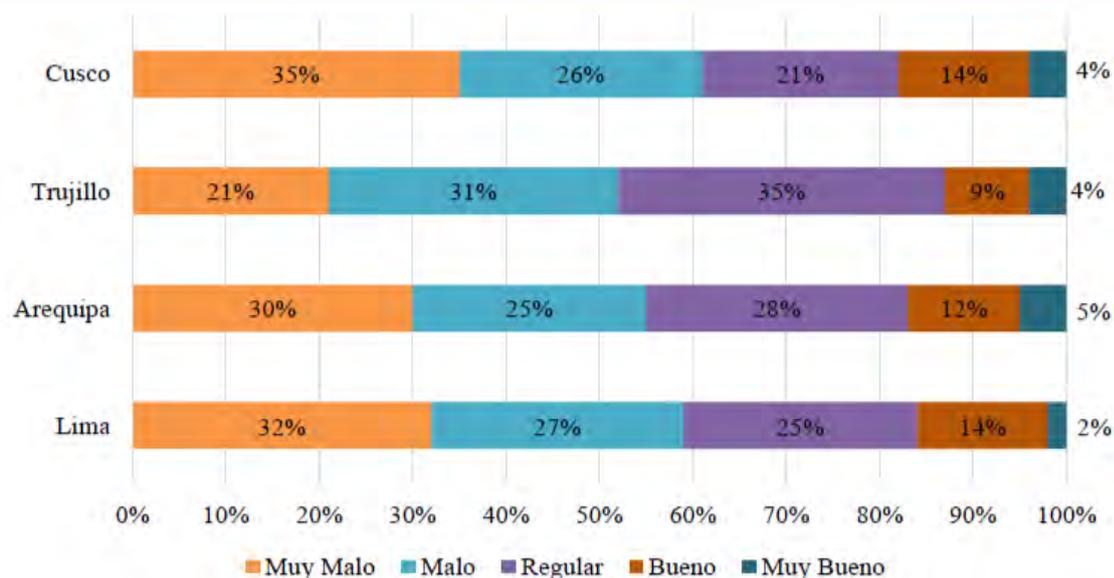


Figura 6. Grado de percepción de corrupción en funcionarios públicos. Adaptado de “Arequipa: Una Estrategia para el Crecimiento Sostenido y la Prosperidad Aprobados”, por J. Alcázar, J. Ramírez & D. Ramos, 2014. p. 35. Arequipa: Gobierno Regional Arequipa.

La región Arequipa, es una organización gubernamental; por lo tanto, los gobiernos regionales y municipales, así como las empresas privadas tienen la siguiente base legal:

- Constitución Política del Perú (1993), es la normal fundamental del Perú, la cual rige a la nación, y considera el respeto y dignidad de la persona como fin supremo de la sociedad y del Estado. Es la base del ordenamiento jurídico nacional: principios jurídicos, políticos, sociales, filosóficos y económicos en el que se desprenden todas las leyes de la república. Establece el derecho y deber de los ciudadanos 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 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece la organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, es el documento legal que detalla el funcionamiento, competencias, autoridades, estructura orgánica y atribuciones del gobierno municipal.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, esta ley desarrolla el Capítulo de la Constitución Política sobre Descentralización, que regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcertada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Asimismo, define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. Esta Ley tiene como objetivos distribuir las competencias públicas, y la adecuada relación entre los distintos niveles de gobierno y la administración del estado para que los recursos públicos alcancen eficiente sus propósitos en el bienestar de la población.
- La Ley de la legislación medioambiental está basado en dos pilares legales: (a) la ley General del Ambiente, mediante D.S. N° 28611, y (b) el D.S. N°051-2010-EF Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas. Esta ley dará beneficios tributarios a las empresas que fijen domicilios por encima de los 3,200 msnm.
- Legislación favorable a la inversión. El Perú busca eliminar barreras basado en: (a) Ley de la Inversión extranjera, D.L. N°622, (b) Ley Marco para la Inversión Privada,

D.L. N° 757, y (c) Ley de la Inversión Privada en Obras Públicas de Infraestructura y de Servicios Públicos. Con respecto a las fuerzas políticas que sostienen y promueven el turismo cuenta con un sólido respaldo. Con respecto a las fuerzas políticas y legales del turismo, como pilar principal se tienen la Ley General del Turismo 29408 (Ley 29408, 2009), que señala que el turismo y su alcance son de interés nacional en fin del desarrollo del Perú. Adicionalmente, la Ley General del Turismo 29408 deberá ser promovida por el gobierno central, regional, locales así como entidades del estado en pro del crecimiento sostenible del Perú; por lo tanto esta actividad se considerará en los planes, presupuestos y acciones que el ministerio de turismo indique (Ley 29408, 2009). Adicionalmente, el objetivo de la Ley 29408 busca promover, incentivar, y regular el turismo a nivel nacional (Ley 29408, 2009).

Por último, la Ley 29408 está respaldada por su respectivo reglamento. En este reglamento se nombra al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] como ente fiscalizador de la implementación de infraestructura así como servicios para el correcto desempeño del turismo en el Perú; además, el MINCETUR deberá considerar el Plan estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) para la puesta en marcha del Reglamento de la Ley General de Turismo (Reglamento de la Ley 29408, 2009).

- Ley N° 29338 – Ley de Recursos Hídricos, esta ley regula el uso y gestión de los recursos hídricos. En ese contexto, comprende el agua superficial, subterránea, continental y los bienes asociados a esta. Se extiende al agua marítima y atmosférica en lo que resulte aplicable.
- Ley N° 29482 – Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas, tiene por objeto promover y fomentar el desarrollo de actividades productivas y de servicios, que generen valor agregado y uso de mano de obra en

zonas altoandinas, para aliviar la pobreza. Tiene el alcance a las personas naturales, micro y pequeñas empresas, cooperativas, empresas comunales y multicomunales con domicilio fiscal, centro de operaciones y centro de producción en las zonas geográficas andinas , ubicadas sobre los 2,500 msnm y empresas que se instalen a partir de los 3,200 msnm y que se dediquen a las actividades como piscicultura, acuicultura, procesamiento de carnes en general, plantaciones forestales con fines comerciales o industriales, producción láctea, crianza y explotación de fibra de camélidos sudamericanos y lana de bovinos, agroindustria, artesanía y textiles.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú es sensible a varios factores que son importantes y directamente influenciados en el sector económico financiero, tales como el menor crecimiento mundial, a pesar que economías principalmente como Estados Unidos, China y emergentes, se están recuperando lentamente; otras como Rusia y Brasil están con resultados económicos a la baja (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). A pesar de ello la expectativa de crecimiento para el Perú en los próximos años es positiva. Sin embargo, en el 2015 el Perú tuvo un crecimiento en su Producto Bruto Interno (PBI) de 3.9 %; por su lado la región Arequipa tuvo un crecimiento mayor al PBI del país, 3.8% en el mismo periodo.

A pesar de ello, la región Arequipa continua siendo la región más importante del Perú en cuanto a la producción y representa el 4.8% de la economía nacional (INEI, 2015). Según la evolución de los últimos 9 años, se observa que Arequipa se encuentra en la posición quince en crecimiento acumulado con 39.1% luego de Puno y Apurímac, mientras Cusco, Ayacucho y Ica fueron los que registraron mayor crecimiento acumulado. Durante el periodo, el país creció 50.9% como muestra la Figura 7.

Durante el año 2016, las exportaciones de los sectores agrícola y agropecuario sumaron US\$ 991 millones y US\$ 4,992 millones respectivamente, es decir tendrían

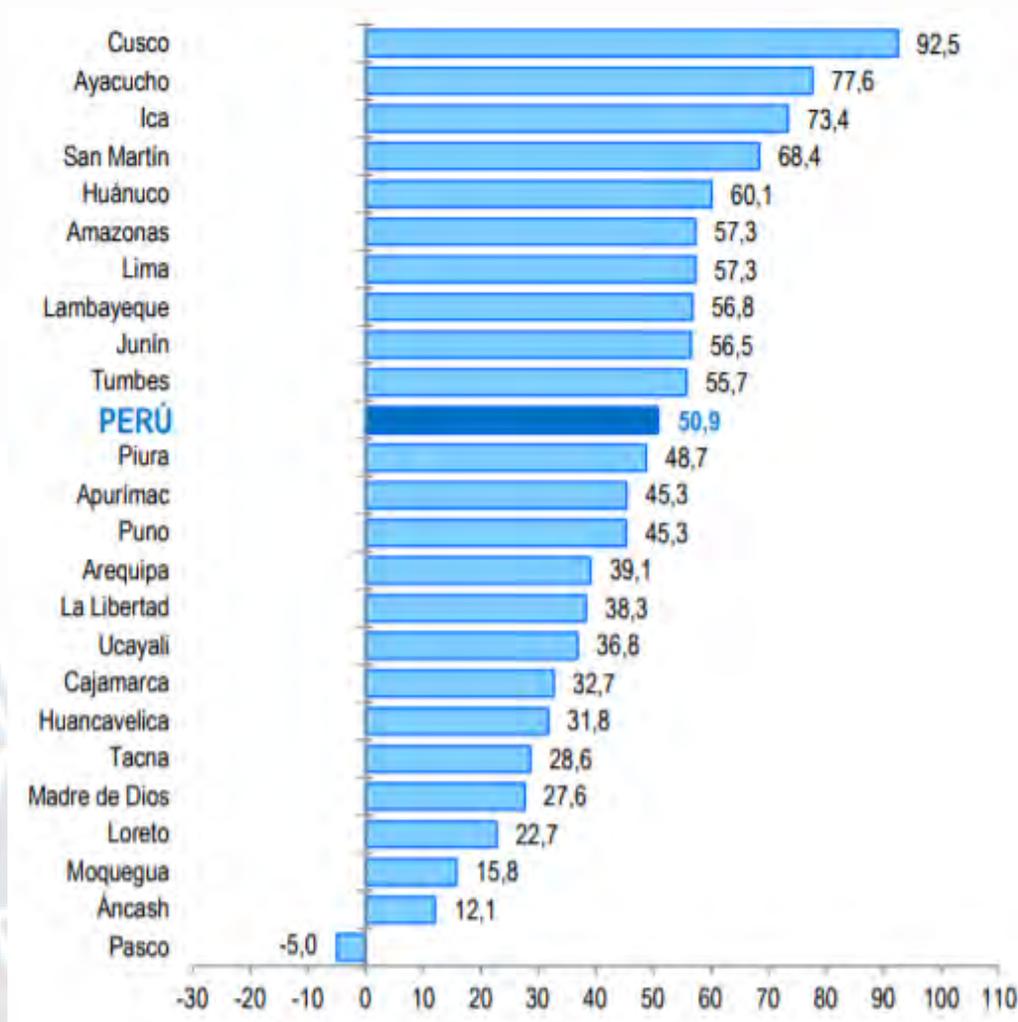


Figura 7. Tasa acumulada de crecimiento del PBI del Perú por regiones
Tomado de “Perú: PBI por departamentos 2007-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Lima, Perú: Autor.

crecimiento de 6% y 13% respectivamente. En comparación al año pasado, estas cifras contribuyen con el desarrollo económico a pesar de la presencia del fenómeno del niño costero que afectó a la zona norte. Este panorama es positivo para el Perú, sin embargo, se debe estar preparado logísticamente para que el crecimiento en el sector agropecuario continúe siendo un pilar de crecimiento económico destacable (Cámara de Comercio de Lima, 2016).

En relación al PBI por habitante, la región Arequipa alcanzó 22,435 nuevos soles y se colocó en el quinto lugar a nivel nacional luego de Moquegua, Lima, Ica y Madre de Dios. El Perú tiene un PBI por habitante de 19,342 nuevos soles como muestra la Figura 8. La

actividad predominante en la Región Arequipa es la Minería e Hidrocarburos, con una participación de 23.9% en su economía (INEI, 2015). A continuación, se analizará el desempeño de los principales indicadores económicos de la región Arequipa con la información del 2010 al 2016.

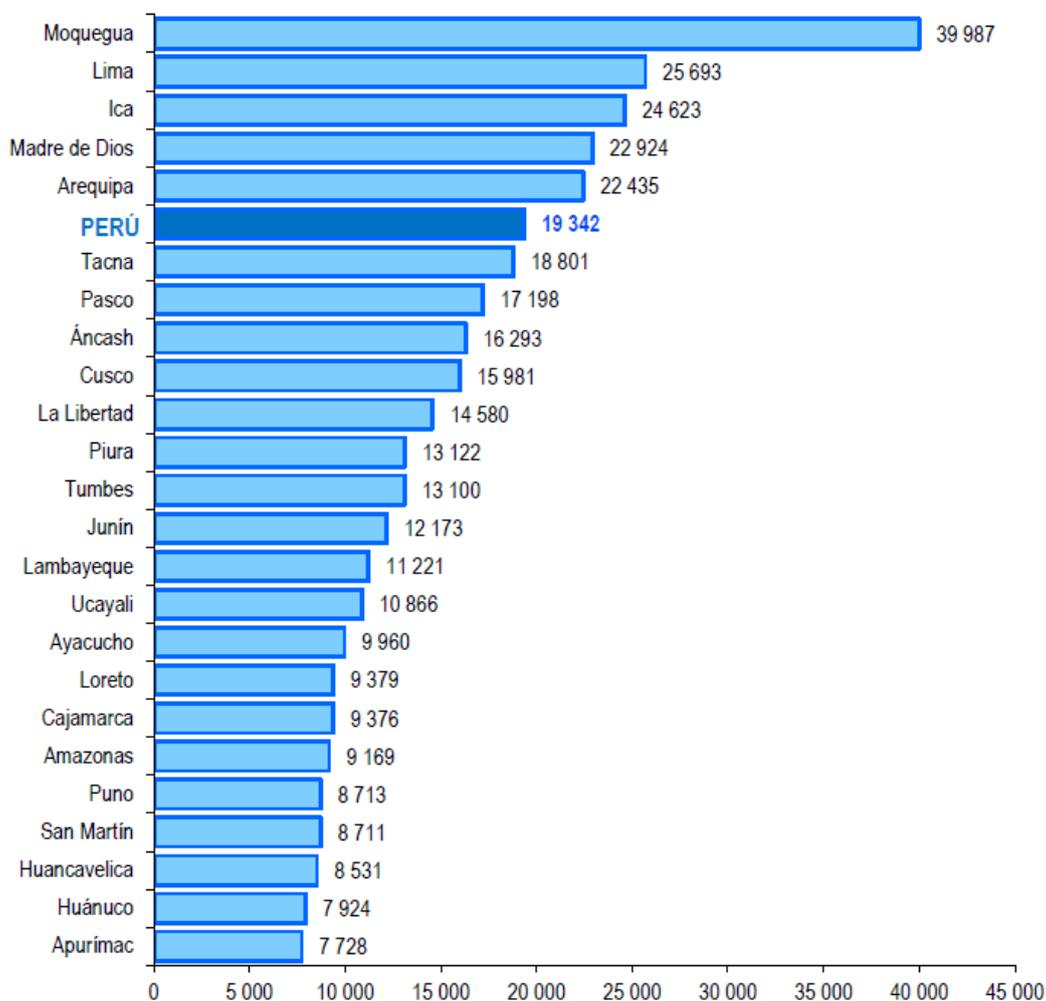


Figura 8. PIB por habitante en el 2015 en nuevos soles. Tomado de “Perú: PIB por departamentos 2007-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Lima, Perú: Autor.

Tipo de cambio. De la Figura 9, se observa que la moneda, el sol se ha valorizado progresivamente del año 2015. Respecto a las proyecciones del tipo de cambio en el Perú según los estudio de ADEX, el dólar está más estable que hace 25 años, pero el principal indicador que afectaría el tipo de cambio son las medidas que tome el Banco Central de

Estado Unidos, para ello el gobierno peruano tomaría medidas para no dejar caer el tipo de cambio (BCR, 2016).

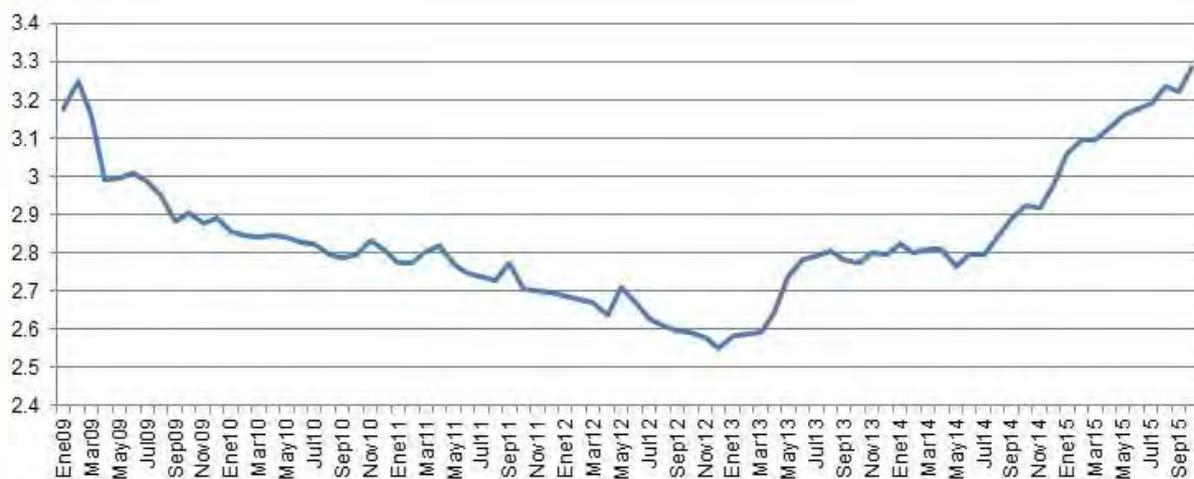


Figura 9. Tipo de cambio 2009-2015.

Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-48-2015.pdf>

Uno de los factores más importantes que relaciona a la economía del Perú y es fundamental para el nivel de intercambio comercial con el mundo es el tipo de cambio. Dado que el comercio exterior realiza el pago con el sol y sus ingresos son con moneda extranjera estos se verán afectados por la variación por el tipo de cambio de las divisas en el mercado. En la región Arequipa se vería afectado en el sector agroexportador y textil donde se realiza este tipo de intercambio de divisas.

Inflación. La inflación es una continua subida del nivel general de precios de la economía. La inflación impacta en la distribución de los ingresos y aumenta la incertidumbre afectando la inversión. El Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] es la entidad encargada de establecer la meta de inflación anual, de medirla, evaluarla y tomar medidas para poder alcanzarla. La meta anual desde el 2006 es de 2% con un margen de tolerancia de 1% hacia abajo o hacia arriba, igualando así el ritmo de inflación del país con el de las principales economías desarrolladas, evitando la desvalorización del sol.

Según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] una de las herramientas principales para regular la inflación es la tasa interés de referencia. Perú es un importante exportador mundial de metales como el cobre, cuyo precio se ha recuperado significativamente tras los embates de la crisis financiera global. Las exportaciones peruanas seguirán en aumento debido a tratados de libre comercio alcanzados con grandes economías como Estados Unidos y China. Por otro lado, el gobierno Peruano mantuvo su estimación sobre crecimiento económico local en 4.0% para el 2017 y la estimación sobre la inflación anual en 2.5% dentro del rango meta del Banco Central, en el intervalo de 1% y 3%. Se proyecta que la inflación continúe por debajo de 2% y que los impacto de los factores de riesgo a la baja inflación sea mayor al de los factores al alza (BCR, 2016).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el último censo realizado en el 2007, el Perú cuenta con una población de 28'000,000 de habitantes, de los cuales el 40% son hombres y el 50% mujeres (INEI, 2010). Estos porcentajes no han variado desde el censo del 2003. En cuanto a la edad de la población se puede apreciar en la Figura 10, en los años de 1993 al 2007, la edad promedio de la población se ha incrementado, el porcentaje ha aumentado en personas mayores a 25 años y se ha reducido en el rango de 0 a 24 años, lo que indicaría un mayor control de natalidad.

La tasa bruta de natalidad (TBN) mide el número de nacidos vivos por cada 1,000 habitantes. Éste indicador muestra una reducción continua durante el periodo de proyección 1995-2015 con una variación relativa de -23.3% promedio nacional. Entre los quinquenios 195-2000 y 2000-2005, la mayoría de las regiones tuvieron reducciones de sus (TBN) por debajo del 10%. Hacia el quinquenio 2010-2015, las regiones que sigan manteniendo TBN mayores a 20 por mil serían Piura y todos los de la sierra excepto las regiones Ancash y Arequipa, y las regiones de la selva (INEI, 2010).

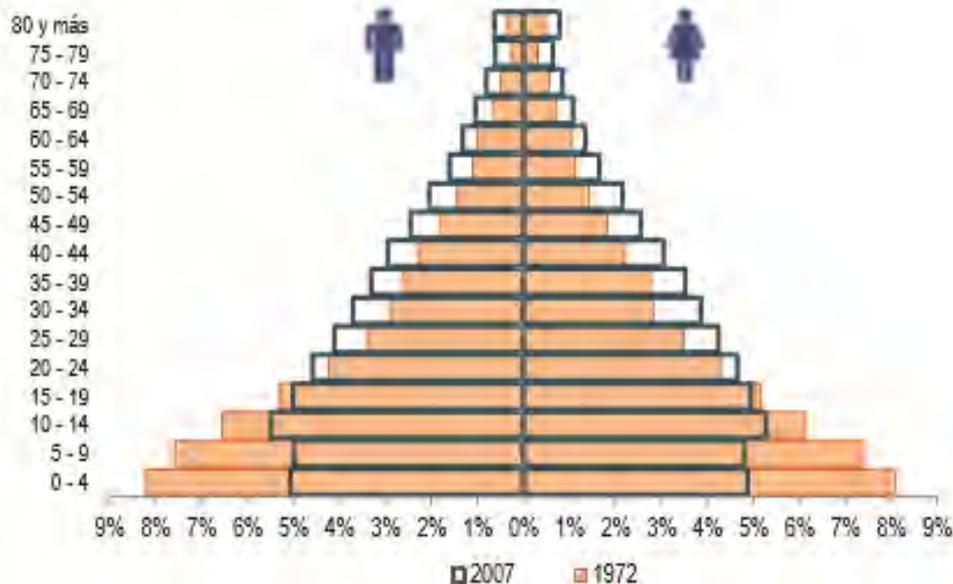


Figura 10. Pirámide de población censada, 1972 y 2007.

Tomado de <http://www.inei/Censos Nacionales de Población y Vivienda 1972 y 2007> - INEI.

El aumento del indicador de la esperanza de vida al nacer sugiere una mejoría de las condiciones de vida y salud de la población. En los últimos 20 años, el Perú ha experimentado un aumento de seis años al promedio de la población. Los peruanos nacidos en el año 2002 tendrán una esperanza de vida de 70 años. Por sexo, las mujeres tienen 72 años de esperanza de vida, mientras que los hombres tienen una esperanza de vida de 67 años. Los nacidos en zonas urbanas vivirán hasta los 72 años mientras que los nacidos en zona rurales solo vivirán hasta los 65 años (Ministerio de Salud [MINSA], s.f.).

A pesar que la pobreza aún es alto el Perú este viene decreciendo progresivamente. En el año 2015, la pobreza disminuyó en 1.5% y alcanzó 21.8% a nivel nacional. La zona urbana fue donde más se redujo la pobreza, frente a un leve incremento en el área rural de 0.5%. La pobreza extrema también se redujo 0.2% en comparación con el 2014. Asimismo, la tasa de analfabetismo nacional se encuentra en 8.9% el año 2009. En cuanto a salud el 42.3% de la población cuenta con algún tipo de seguro de salud según el censo del 2007. En lo referente a educación el número de centros educativos a nivel inicial, primaria y secundaria se ha incrementado en los últimos años.

Finalmente, según el Índice de Progreso Social Regional Perú (IPS) la región Arequipa arroja que los componentes donde aún hay una brecha por mejorar son la sustentabilidad del ecosistema con promedio de 24.26, tolerancia e inclusión con promedio de 40.20 y salud y bienestar con promedio de 47.17. El índice es una herramienta fundamental para evaluar la eficacia con la que el éxito económico se traduce en progreso social en beneficio de la población en las regiones del Perú (IPS, 2016).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú se cuenta con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), la cual está integrada por la Academia, los Institutos de Investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil, la cual tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y promover la acción concertada y complementariedad entre estado, empresa y sociedad. En ese sentido, cabe señalar que en el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016, el Perú solo gastó S/. 517.5 millones en Investigación y Desarrollo (I+D), lo que representa el 0.08% del PBI, dicho resultado se encuentra detrás de Chile, México y Colombia. Por lo que, cabe resaltar la clara relevancia que los otros países le otorgan a la I+D que les permite su desarrollo económico y elevar su productividad. El Perú cuenta con la Ley Marco de Ciencia Tecnología, e Innovación Tecnológica, Ley 28303, y también con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Investigación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, aprobado en el año 2006 que busca incrementar la inversión a 0.7% del PBI entre otros objetivos (CEPLAN, 2010).

En el Perú existe el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT) en colaboración con el Consejo

Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), este proyecto consiste en brindar apoyo a los objetivos de desarrollo sostenido del país, atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas consideradas prioritarias, elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente. El SYNACYT busca ser coherente, dinámico y eficaz, lo que permita construir redes institucionales que coordinen eficientemente sus actividades para atender necesidades locales, regionales y nacionales, así como desarrollar convenientes vínculos de cooperación internacional.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú, según diversos estudios, es uno de los diez países más vulnerables ante eventos climáticos, y está asociada a la alta dependencia a los sectores sensibles al cambio climático como agricultura y pesca y el bajo nivel de planificación que dificulta ejecuciones de acciones concretas para su adaptación; por otro lado, se cuenta con más de 70% de los glaciares tropicales del mundo; y la mayor parte de la energía se generará a partir de centrales hidroeléctricas sensibles también al cambio climático. Sin duda el cambio climático es una amenaza para las actividades económicas para el país y, posiblemente, tendrá mayor impacto en la población más pobre (CEPLAN, 2010).

En el Perú, el agro es un sector importante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural y depende del recurso hídrico para el riego de los cultivos, asimismo depende de la fertilidad de los suelos y el microclima. El Perú cuenta con una superficie total de 128,5 millones de hectáreas: 12% se encuentran localizados en la costa, 28% en la sierra y 60% en la selva. De este total, 7.6 millones de hectáreas, es decir 6% tienen capacidad para cultivos agrícolas, 17 millones de hectáreas o 14% corresponden a tierras con aptitud para pastos y 48.7 millones de hectáreas son tierras con aptitud forestal en participación 38%; el resto comprende a tierras de protección con 55,2 millones de hectáreas.

En el Perú, la Cordillera de los Andes da origen a la conformación de tres grandes regiones hidrográficas, contándose con 159 unidades hidrográficas entre cuencas e intercuencas, alrededor de 12,200 lagunas y más de 1,007 ríos y con una disponibilidad promedio de 69,455 metros cúbicos de agua por habitante por año (MINAGRI, 2016).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir del análisis PESTE se conoce el entorno de la Región Junín, lo que permite la elaboración de la Matriz EFE, al establecer en primer lugar los siguientes factores determinantes de éxito (Oportunidades y Amenazas):

01. Creciente demanda internacional del producto agropecuario, la agricultura representa el 5 % del valor actual bruto de la Región Arequipa en el Perú, la mayor demanda de productos agrícola de la zona de América del Sur viene en aumento por los países extranjeros quienes demandan productos como la cebolla, alcachofa entre otros que son de fácil cultivo en nuestra región, entre los 10 productos agropecuarios con mayor demanda mundial son el maíz, el trigo, el arroz, la papa, la yuca, la soja, patatas dulces, el sorgo, tomate y la palta. Este conjunto de productos agrícolas hacen importante para la región para ser aprovechado como una oportunidad para incentivar a tener mayor demanda de diferentes cultivos.

02. Crecimiento sostenido de las regiones del sur del Perú, debido al crecimiento del sur del país gracias a la minería podríamos aprovechar este crecimiento económico en las regiones y volverlo una oportunidad para todos nosotros como lo comenta el IPE (Instituto peruano de economía), en primer lugar, Apurímac creció 29.3% y lideró el crecimiento regional en el país por segundo año consecutivo. Este resultado se explica, casi en su totalidad, por el crecimiento del sector minero (48.2%), lo que se debe a la mayor producción de cobre (43.9%) en la minera Las Bambas. Desde la entrada en operaciones del proyecto Las Bambas en 2015, el PBI de Apurímac se ha multiplicado en 3.2 veces. La región del sur con

el segundo mayor crecimiento durante 2017 fue Arequipa (4.1%). El sector minero creció 6.3% y explicó más de la mitad del crecimiento de la región, lo que se debe a la mayor producción de molibdeno (30.6%) en la mina Cerro Verde, pese a que la producción de cobre cayó 4.0%, debido a menor recuperación del mineral en la misma compañía. Además, en esa región el sector construcción creció 6.3%, debido, en buena cuenta, a la mayor inversión del gobierno regional (73.0%). El proyecto Majes Siguanay-II Etapa (S/236 millones) y el mejoramiento de la carretera Variante de Uchumayo (S/158 millones) fueron fundamentales para este resultado.

O3. Mayor demanda en productos de fibra de alpacas y esta oportunidad se ve reflejado en el mercado mundial de este producto, de acuerdo a la información de PromPeru la demanda por prendas y piezas de alpaca, como alfombras, mantas y fundas de cojines, creció en los Países Bajos (919%), Argentina (78.6%), Ecuador (50%), Brasil (195%) y Dinamarca (526%). Por este motivo es una oportunidad interesante para la Región de Arequipa para aumentar su mercado y aumentar con las exportaciones al PBI de la región.

O4. Incremento del turismo a nivel nacional de acuerdo al portal turismo peruano en el 2011 hubieron 1,210 turistas que arribaron al Perú obteniendo un crecimiento promedio del 20 % en los últimos años llegando en el 2017 a 2,520 millones de turistas que visitaron el Perú. En tal sentido es una gran oportunidad que personas de otros países han aumentado la llegada al Perú aumentando nuestro PBI considerablemente debido que cada extranjero gasta en promedio 2000 dólares en cada viaje, importante sacarle el mayor provecho en este rubro.

A1. Ingreso de nuevos competidores al sector textil y agroindustria (EEUU y la Unión Europea) tanto Los Estados Unidos de Norteamérica como los países de la Unión Europea poseen las mejores superficies para el cultivo una gran diversidad y las actividades del sector primario de Estados Unidos tienen una importante participación a nivel mundial. Los productos agrícolas son muy diversos y entre los rubros más explotados se destacan la

producción de trigo, maíz, soya (es el mayor productor mundial de estos dos últimos), algodón, papas, tomates, uvas, naranjas, arroz, manzanas y lechugas. Por otra parte, la ganadería de Estados Unidos es la primera del mundo gracias al elevado rendimiento obtenido en productos alimentarios y por la equilibrada integración existente entre la agricultura y la ganadería. Estos factores son determinantes para considerar una amenaza latente para la región.

A2. Devaluación del Dólar debido a la inestabilidad y variabilidad de las economías internacionales la devaluación del dólar no permite obtener los mejores resultados económicos en las exportaciones de nuestros productos al extranjero, desde la crisis inmobiliaria del 2008 la fluctuación del dólar fue muy variable yendo desde el 2% de devaluación hasta el incremento del 100 % en el 2015, para luego seguir fluctuando en un rango promedio de 20 % en los dos últimos años.

A3. Poca Inversión en infraestructura tecnológica, científica y educación del Gobierno Central a pesar que la Región Arequipa es la segunda en recibir regalías por el canon minero es la región en la que menos se invierte en investigación y desarrollo, solo se han implementado tecnología e investigación en los colegios privados y esto disminuye la tendencia en índice de progreso social de la región en comparación con otras regiones como Lima que se implementaron laboratorios de estudios geológicos en Universidades como la Católica y Universidad de Ingeniería, estos factores son los que desencadenan que la región sea vulnerable en temas de educación.

La evaluación del análisis externo de las diversas fuerzas, permite elaborar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas detectadas el entorno global de la región Arequipa, como se muestra en la Tabla 10. En consideración al análisis realizado en los puntos anteriores y sobre la base de la metodología para la construcción se obtuvo el puntaje ponderado total alcanzado de 2.28 lo cual es en

Tabla 10

Matriz de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Mayor demanda internacional de productos agropecuarios.	0.14	3	0.42
2. Crecimiento económico sostenido de las regiones del sur del Perú.	0.12	2	0.24
3. Mayor demanda por productos de Fibra de Alpaca peruana.	0.10	3	0.30
4. Incremento de la demanda de turismo a nivel nacional.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.44		1.20
Amenazas			
1. Ingreso de nuevos competidores a los principales mercados de exportación en sector textil y agroindustria (EEUU y Unión Europea)	0.20	3	0.60
2. Devaluación del dólar.	0.16	1	0.16
3. Poca inversión en infraestructura tecnológica, científica y educación del Gobierno Central, que no promueve al crecimiento de productos con valor agregado.	0.12	2	0.24
4. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño).	0.08	1	0.08
Subtotal	0.56		1.08
Total	1.00		2.28

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

promedio ligeramente inferior a 2.5, lo que significa que, se encuentra en el límite de lograr estrategias que permitan capitalizar las oportunidades que presenta el entorno, y evitar las amenazas.

3.5 La Región Arequipa y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La región Arequipa, tiene dos grupos de proveedores como toda región, proveedores de bienes y de servicios. Dado que la región cuenta con recursos públicos y se encuentra bajo jurisdicción del estado peruano, se debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios.

Según la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225, se puede vender al estado participando en los diferentes procesos de selección, mediante el Sistema Electrónico de

Contrataciones del Estado (SEACE) puede presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. La OSCE es el organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado, con competencia en el ámbito nacional, tiene funciones de regular y supervisar los procesos de contrataciones que realizan las entidades públicas, cautelando la aplicación eficiente de la normatividad y promoviendo las mejores prácticas para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población.

Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros también se encuentran con una limitación de poder de negociación, adecuándose a las leyes adscritas. Gracias a que la contratación de bienes y servicios se rigen bajo la ley Orgánica de las Municipalidades N° 27972, sobre la transparencia en los procesos que deben ser públicos se restringe el poder de los proveedores frente al presupuesto asignado a la entidad.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Las grandes empresas son quienes realizan grandes compras, como las mineras, el grupo Gloria, Aceros Arequipa, Cemento Yura, entre otros. Las compras que los grandes grupos o empresas que realizan motivan a las empresas proveedoras a negociar a un precio por debajo del mercado. Como se tiene un sistema capitalista, los precios se basan en la oferta y la demanda. Los compradores o clientes de la región, se dividen en: (a) residentes de la provincia, y (b) personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en la provincia. Los residentes de la provincia poseen un elevado poder de negociación al tener la posibilidad de efectuar actividades organizadas en protesta a normas municipales que consideren que atenten contra sus intereses; asimismo, el rechazo al pago de tributos o la paralización de actividades comerciales genera en los gobernantes de la provincia una obligación de entablar

negociaciones a fin de recuperar el desarrollo normal de sus actividades comerciales y el orden en la provincia.

Las personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en las provincias de Arequipa, también poseen un alto poder de negociación, debido a que representan un ingreso económico considerable por tema de (a) impuestos, (b) generación de puestos de trabajo, y (c) desarrollo de la economía de la región. Cabe resaltar que la región cuenta con numerosos establecimientos comerciales en el distrito de Cotahuasi, capital de la provincia; en los otros distritos solo se cuenta con establecimientos comerciales pequeños y tiendas locales, todos ellos formados por personas naturales; las empresas de personería jurídica de gran capacidad de inversión son mínimas, pues no consideran que la región Arequipa tenga actuales condiciones para que puedan invertir allí.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La región Arequipa se encuentra en una zona estratégica, donde el comercio fluye ya sea para su economía interna, como el tránsito de mercancías hacia otras ciudades como Lima o al puerto de Matarani ubicado en la provincia de Islay, con ello la provincia de Arequipa obtiene beneficio geoestratégico. El puerto de Ilo en el departamento de Moquegua es una competencia a considerar ya que, a través de los años, han usado su canon minero para mejorar la infraestructura no solo de Ilo, sino de todo el departamento de Moquegua, además de otros temas como la educación. En el rubro de alimentos, los frutos o tubérculos genéticamente modificados que son importados, pueden dar un revés al consumo de la producción local. Por lo que se debe promover los beneficios en consumir los productos de procedencia local y orgánica, a través del impulso con estrategias de marketing y mayor competitividad.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El puerto ubicado en Arica en el país vecino de Chile es pequeño, por lo que no representa una seria amenaza, pero sin perder de vista al puerto de Iquique que pueden mejorar sus costos como para que los bolivianos opten por sacar sus exportaciones más al sur en vez de optar por el puerto de Matarani, esto generaría que Arica pueda avizorar mejoras en su puerto y hacer que Bolivia sea un aliado estratégico.

Para el caso de la región Arequipa, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja, puesto que las barreras de ingreso son altas, considerando la más importante la geográfica y la vial; es claro que muchas de las provincias limítrofes consideran de gran valor la riqueza natural y cultural de la provincia; sin embargo, la inversión económica que realizarían para acceder a la provincia, es un factor determinante que impide su entrada.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En relación a la competencia del sector agrícola y minera, existe alta demanda sobre sus productos, solo que el enfoque para ellos debería ser el más competitivo al reducir sus costos de producción e implementar mejores prácticas laborales y el adecuado uso tecnológico, con incentivos tributarios y capacitaciones que pueden ofrecer o buscar las autoridades locales. Existe una competencia directa sobre el turismo, donde la provincia de Arequipa es privilegiada por su hermosa geografía, historia y cultura. Por ello, tiene una fuerte competencia con la ciudad del Cusco y sus alrededores, la ciudad de Lima, la ciudad de Piura, entre otros. La rivalidad de las provincias es muy alta, debido a que todas desarrollan actividades similares con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como una mejora en el nivel de vida de sus habitantes; buscan convertirse en destino atractivo para los inversionistas nacionales o extranjeros.

Las provincias que representan como competidoras importantes son las provincias de Moquegua, Tacna y Cusco, estas cuentan con recursos naturales similares al de la provincia de Arequipa, en las cuales los inversores han desarrollado diversos proyectos por la cercanía

con la capital de la región y la publicidad que le brinda el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Otros competidores son las provincias de La Unión, Condesuyos y Castilla, que cuentan con carreteras de acceso adecuadas para el intercambio comercial con otras provincias, que le permiten una conexión directa hacia la capital de Arequipa.

3.6 La Región Arequipa y sus Referentes

Como referentes se tienen a las provincias de Paris en Francia y Santiago de Chile en Chile, por el movimiento comercial que sus puertos comerciales promueven, generando una gran actividad económica para la exportación de productos agrícolas, y minerales principalmente. Estas provincias por contar con costas marítimas, brindan atractivos turísticos y potencialidades para desarrollar actividades conexas, estas provincias extranjeras cuentan con el reconocimiento mundial de desarrollo, han desarrollado infraestructura y tecnología de punta, atrayendo cada vez más la inversión y mostrándose en mejores índices de bienestar de la población.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Con la ayuda de esta matriz se identifica a los competidores dentro de un mismo mercado y para la Región Arequipa se tiene a la región Cusco primer lugar en turismo y a la Región Tacna como uno de los principales agroexportadores. Una realidad que influye en los factores claves de éxito es la ubicación geográfica, las condiciones climáticas, el desarrollo de tecnología e investigación, infraestructura logística, los bajos costos de producción para la exportación, atractivos turísticos y la población capacitada. . Como se aprecia en la Tabla 11, la región Arequipa tiene mayor puntaje que la región Cusco y menor que la región Tacna.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Por otro lado, se tiene la Matriz Perfil Referencial (MPR) como de detalla en la Tabla 12, en la cual se usa el benchmarking; es decir, se compara las prácticas de otras regiones que no tienen una competencia directa. La

Tabla 11

Matriz de Perfil Competitivo (MCP)

Factores clave de éxito	Peso	Reg. Arequipa		Reg. Tacna		Reg. Cusco	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Ubicación geográfica estratégica para exportación.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
2. Condiciones climáticas favorables para el sector agropecuario.	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
3. Tecnología, investigación y desarrollo en el sector textil y agropecuario.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
4. Infraestructura logística.	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
5. Turismo (atractivos turísticos y número de hoteles).	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
6. Bajos costos de producción para exportación.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7. Población capacitada (técnica y profesional)	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		2.93		2.43		2.64

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

característica singular de las regiones seleccionadas es el desarrollo sostenible que han alcanzado explotando el sector turismo. Cabe indicar que, en esta economía globalizada, para ser competitivo, es clave mejorar la gestión de la organización, que permita ofrecer un valor agregado en comparación con los demás a través de: (a) mejoras en infraestructura, (b) servicios y medioambiente, y (c) tecnología de la información, entre otros, lo cual fortalecerá el crecimiento económico en diferentes áreas.

3.8 Conclusiones

El presente capítulo realizó una evaluación externa de la región Arequipa, iniciando con el análisis tridimensional de las naciones encontrando los lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas como Paris y Santiago de Chile se decidió tomar en cuenta estos países por su gran capacidad de exportación en los sectores agropecuarios, y ganaderos. Asimismo la evaluación competitiva de la región Arequipa (Porter, 2001), el análisis del entorno PESTE; con los principales resultados se presentó la Matriz EFE con un

Tabla 12

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Arequipa (Perú)		Paris (Francia)		Santiago de Chile (Chile)	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Ubicación geográfica estratégica para exportación.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Condiciones climáticas favorables para el sector agropecuario.	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
3. Tecnología, investigación y desarrollo en el sector textil y agropecuario.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
4. Infraestructura logística.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
5. Turismo (atractivos turísticos y número de hoteles).	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
6. Bajos costos de producción para exportación.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7. Población capacitada (técnica y profesional)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2.93		3.70		3.50

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

promedio de 2.28, encontrando factores similares y de gran competitividad a la provincia de Tacna y Cusco, por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a la región de Arequipa en el mercado nacional como internacional teniendo como referentes provincias potenciales como Santiago de Chile y Paris, entre otros. Respecto a los referentes estos han logrado un desarrollo económico, basado en inversiones enfocadas a la investigación y tecnologías que son la base para generar valor agregado a sus productos y servicios.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna de la región Arequipa permitirá analizar y ponderar las principales fortalezas y debilidades encontradas en cada una de las áreas que componen a dicha organización para poder aprovechar las oportunidades y resistir ante las amenazas del entorno (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT permitirá evaluar las áreas funcionales de la organización útil para reconocer las fortalezas y debilidades que tienen cada una de éstas, se encuentran agrupadas de la siguiente manera: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y finalmente (g) tecnología e investigación.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La región Arequipa, como ente regional coordina inicialmente con el gobierno central a través de los diversos ministerios que formulan y aplican las políticas para el desarrollo en cada uno de los sectores competentes. De la misma manera, asigna recursos a los diferentes niveles de gobierno, para que los responsables permitan proponer, evaluar e implementar proyectos para el desarrollo de la región. El gobierno regional de Arequipa tiene como finalidad promover el desarrollo regional, fomentar la inversión pública y privada, así como el empleo en igualdad de derechos para los pobladores e igualdad de oportunidades en salud y educación (Gobierno Regional de Arequipa, 2017).

La organización y el planeamiento estratégico de la región Arequipa, se basa según los lineamientos en las leyes estatales que tiene gran relevancia para alcanzar los objetivos e intereses, plasmado en Plan Estratégico Institucional 2017-2019 creado mediante la Resolución Ejecutiva Regional 187-2017-GRA-GR, de acuerdo a ésta resolución regional, contiene la síntesis de la fase estratégica, la misión, la visión, objetivos estratégicos

institucionales, indicadores y ruta estratégica; y rige por un periodo de tres años, permitiendo que se establezca el qué y el cómo llegar a la situación futura deseada, esto representa una gran evolución en lo que concierne a la gestión de la región pues permite tener una visión a largo plazo a pesar de las distintas personas que pueden pasar por la administración del Gobierno Regional.

La gestión del gobierno regional ha establecido cuatro ejes estratégicos de desarrollo y son: (a) Desarrollo social, (b) desarrollo económico y protección del medio ambiente, (c) Desarrollo institucional y de capacidades, (d) Infraestructura de soporte para apoyar el desarrollo regional, estos ejes sirven de soporte para anclar los objetivos planteados por el gobierno regional, organizados según el organigrama mostrado en la siguiente Figura 11 (Gobierno Regional de Arequipa, 2017).

De acuerdo a la entrevista realizada al equipo de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional del Gobierno Regional de Arequipa, informan que cuentan con un Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, incentivando las principales actividades económicas de acuerdo a los recursos potenciales de la región como minería, agricultura y turismo como fuente para generar mayor número de empleo en la región. El equipo institucional se encuentra captando financiamiento para la inversión pública y privada en infraestructura en transporte, educación y salud que generen mayor oportunidad para el desarrollo y bienestar. Entre otros se encuentran creando sinergias para disminuir la informalidad, generar mejora de procesos para evitar trabas burocráticas (Gobierno Regional de Arequipa, julio 2018).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Atraer la inversión a través del Marketing, creando condiciones adecuadas tanto tributarias como de infraestructura son importante para incentivar el crecimiento de la región Arequipa. Además de aplicar las políticas propuestas, se debe informar tanto a la población

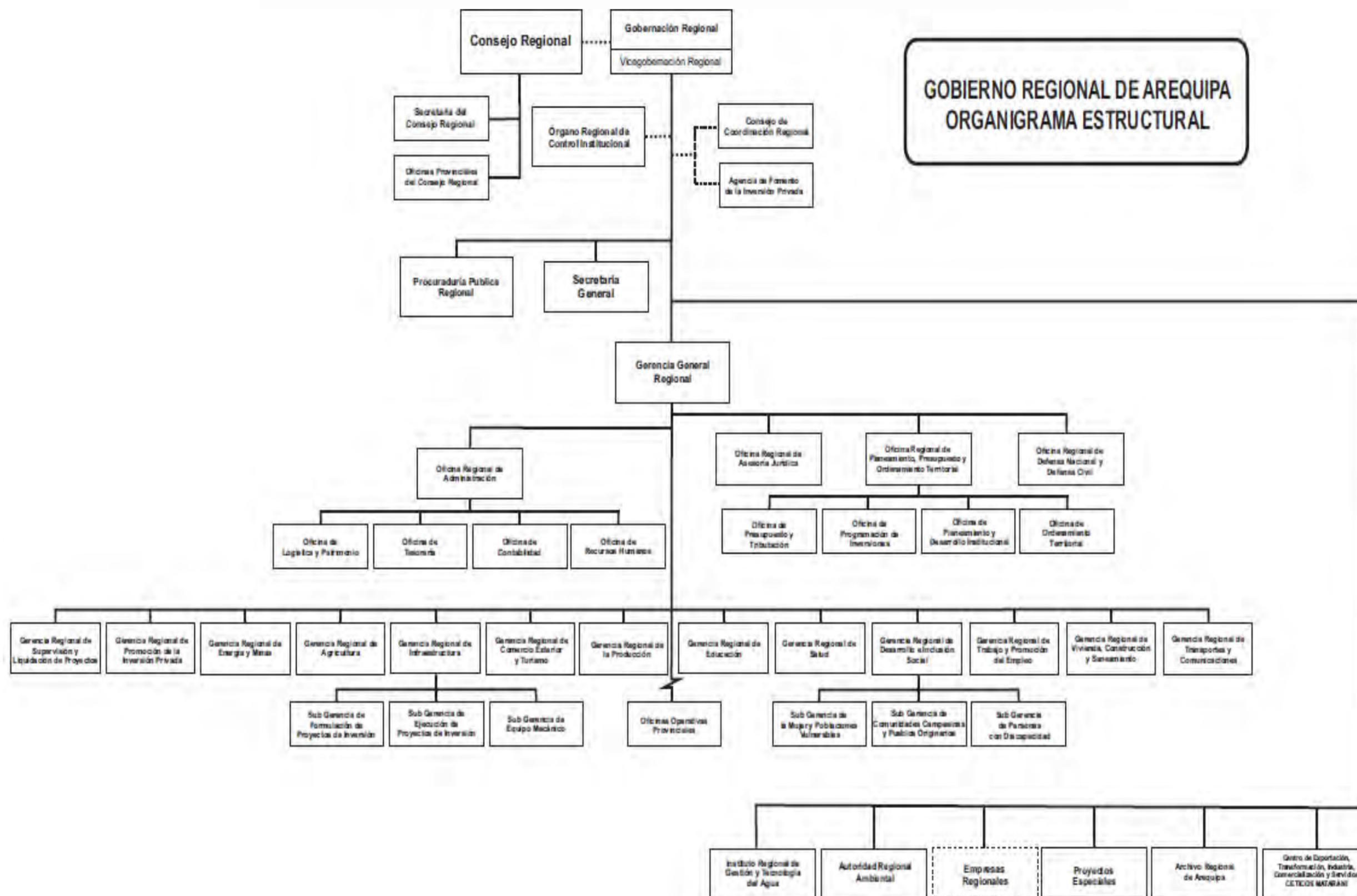


Figura 11. Organigrama del Gobierno Regional de Arequipa
Tomado de Gobierno Regional de Arequipa

como a los Stakeholders, con la finalidad de generar confianza hacia la autoridad. En adición usando el marketing sería una herramienta para incentivar el turismo y apoyar a las diversas gerencias de la Municipalidades Provinciales de Arequipa, como la Gerencia de Centro Histórico y Zona Monumental para desarrollar el turismo, Gerencia de Servicios al Ciudadano para difundir las mejoras burocráticas a favor del ciudadano, y Gerencia de Transporte Urbano y Circuito Vial e informar al público en general sobre la inversión sobre las mejoras viales. Al posicionarse las Municipalidades Provinciales de Arequipa, generará confianza entre la población y los empresarios; donde las ventas sería la atracción de nuevas inversiones, relacionados a la industrialización y al sector turismo, generando mayores puestos de trabajo para alcanzar el crecimiento sostenido para poder llegar a la visión. La actividad económica predominante es la extracción minera, gas y petróleo, por el potencial de los recursos mineros. El sector manufactura e industrial y comercio ha avanzado en los últimos años, especialmente en la exportación de tejidos y fibras de alpaca, así también ha mostrado crecimiento la producción de vid y orégano. Los resultados obtenidos en los diferentes sectores económicos se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13

Región Arequipa: Variación Porcentual por Sector Económico 2016-2017

Actividades	Estructura %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6.9
Extracción de minerales	21.2
Manufactura	15.8
Electricidad y agua	1
Construcción	9.8
Comercio	12.1
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5.6
Alojamiento y restaurantes	2.4
Telecomunicación y otros servicios	3.4
Administración pública	3.4
Otros servicios	18.5
Valor Agregado Bruto	100

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social, Región Arequipa” en Encuentro Económico del Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

Producto. Los recursos existentes en la región son variados y atractivos para el mercado nacional e internacional, entre los sectores que destacaron en 2015-2016 según el INEI son la minería, la pesca, agroindustria, el turismo, y el comercio, entre otros.

En el sector agrícola, los principales productos se siembran en los distritos de La Joya y Vitor, Santa Rita de Siguan, Santa Isabel de Siguan y San Juan de Siguan, entre otros. Los principales cultivos transitorios de la región son: cebolla, ajo, maíz amiláceo, frijol y papa. En cuanto a los cultivos permanentes se tienen: Olivo, pera, vid; así los pastos cultivados es la alfalfa en sus diferentes variedades. En los últimos años los cultivos agroindustriales, vienen tomando una mayor importancia como: ají páprika, orégano, quinua y alcachofa, como se detalla en la siguiente Tabla 14.

Tabla 14

Arequipa: Producción de los Principales Cultivos y Pastos

	Nacional	Arequipa	Participación (%)	Ranking de producción nacional	Rendimientos (TM/Ha)	
	(Miles T.M)	(Miles T.M)			Nacional	Arequipa
Ajo	84.0	61.1	73	1	10.6	14.0
Alfalfa	6,711.9	3,092.3	46	1	43.0	76.0
Cebolla	744.0	432.0	58	1	37.8	46.2
Kiwicha	3.1	0.8	25	1	1.6	3.2
Zanahoria	178.3	43.4	24	1	n.d.	n.d.
Zapallo	218.7	59.4	27	1	n.d.	n.d.
Alcachofa	119.5	28.0	23	2	n.d.	n.d.
Frijol grano seco	90.2	8.8	10	2	1.1	1.8
Haba grano verde	67.4	7.9	12	2	4.7	6.2
Olivo	82.7	15.2	18	2	6.3	5.0
Orégano	13.8	4.3	31	2	n.d.	n.d.
Quinua	71.6	12.7	18	2	1.3	3.9
Pprika	36.6	5.8	16	3	n.d.	n.d.
Pera	4.4	0.4	8	3	n.d.	n.d.
Pimiento	40.8	4.0	10	*	n.d.	n.d.
Tomate	234.1	27.8	12	3	41.5	46.3
Trigo	221.6	19.9	9	4	1.5	6.8
Tuna	85.1	7.8	9	4	n.d.	n.d.
Arveja grano verde	123.7	7.8	6	5	3.8	7.5
Vid	440.6	18.0	4	5	19.5	18.0
Arroz	2,947.1	257.6	9	6	7.6	13.3
Lcuma	14.3	0.6	4	6	n.d.	n.d.
Palta	297.7	10.2	3	6	11.3	17.6
Papa	4,505.3	2,290.9	6	8	14.3	32.9

Nota. Tomado de Tomado de “Informe Económico y Social, Región Arequipa” en Encuentro Económico del Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

Entre los principales productos de exportación se encuentran el cobre, oro, molibdeno, plata, harina de pescado, pelo fino de alpaca, plomo, entre otros, como se muestra en la siguiente Figura 12.

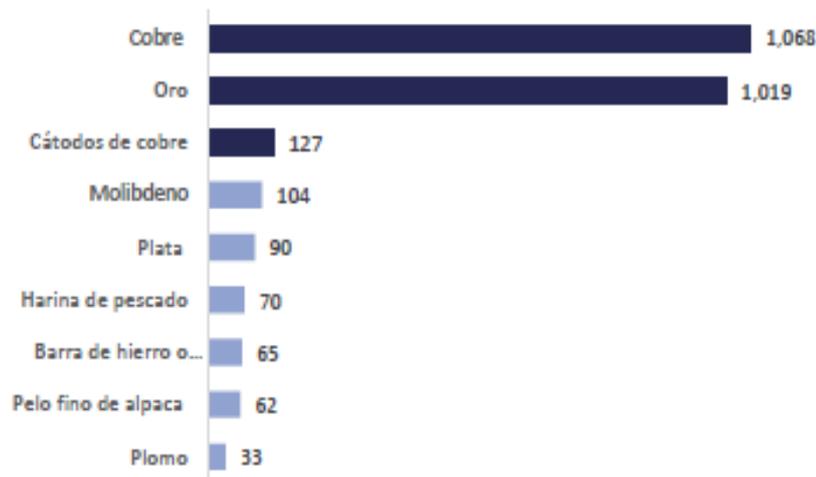


Figura 12. Arequipa: Principales productos de exportación, 2014 (Millones de US\$ FOB) Tomado de Sumario Regional: Arequipa 2016 por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria [DEMI]. Ministerio de la Producción (2016)

La región Arequipa ofrece un conjunto de atractivos turísticos que básicamente están relacionados al turismo cultural, de aventura, ecoturismo, entre otros. Entre los principales atractivos se encuentran la Plaza de Armas de Arequipa considerada la “Ciudad Blanca”; la Catedral, edificada totalmente en sillar; el Monasterio de Santa Catalina, considerada una obra cumbre de la arquitectura colonial; las Iglesias de La Compañía, San Agustín, San Francisco, La Merced, y otras que le permiten ser la primera provincia de la región con mayor número de centros arquitectónicos en la región como de detalla en la Tabla 15; el mirador de Yanahuara; el valle del Colca, que alberga a la danza típica del WITITI, considerado patrimonio de la humanidad, así como al cañón del Colca, que es considerado como uno de los más profundos del mundo. Entre sus imponentes arquitecturas arqueológicas se encuentran el convento de Santa Catalina, entre otros centros 2016 se registraron 199 entre patrimonios culturales, edificaciones, entre otros; sin embargo, aún quedan por inventariar (MINCETUR, 2016).

Tabla 15

Número de Centros Arquitectónicos en la Región de Arequipa

Provincias	Nº	%
Arequipa	50	25
Caylloma	48	24
Camaná	24	12
Caravelí	22	11
Islay	18	9
Condesuyo	17	9
Castilla	15	8
La Unión	5	3

Nota. Número de patrones por provincia. Adaptado de <https://www.mincetur.gob.pe/?s=recursos+inventariados+por+provincia>

Los hoteles, hospedajes y establecimiento están aumentando en la ciudad de Arequipa de acuerdo a la gerencia regional de comercio exterior asciende a 406 establecimientos los cuales se encuentra en su mayoría en la provincia Arequipa y Caylloma estando muy de cerca Camaná e Islay, como se detalla en la Tabla 16.

Tabla 16

Cantidad de Establecimientos con Comodidades

Provincia	Cantidad	Habitaciones	Camas	Trabajadores
Arequipa	348	5667	10265	1560
Camaná	13	225	510	58
Caravelí	8	170	302	50

Nota. Establecimientos categorizados. Adaptado <https://www.mincetur.gob.pe>

Cabe destacar que la región Arequipa es la principal productora de cebolla en el Perú, alcanzando el 60% de la producción nacional (SENASA, 2017). La cebolla es una planta de tamaño pequeño y bulbo compacto, la mayor parte aproximadamente el 90% de la producción, se destina al mercado nacional y es la hortaliza de mayor consumo en nuestro país. En la región Arequipa, la producción se concentra en Camaná y la irrigación de Majes, zonas que presentan características climáticas y de suelos favorables para este cultivo, por lo que el 2017 alcanzó 40,746 hectáreas sembradas. A nivel regional, los volúmenes de

producción han crecido en la última década, lo cual se explica principalmente por el incremento de los rendimientos que ha superado de forma sostenible al rendimiento promedio del país, como se muestra en la Figura 13. Las exportaciones de cebolla totalizaron US\$ 63 millones en el periodo 2011-2015. Los principales países de destino son Estados Unidos, Colombia, España y Brasil, y las principales empresas exportadoras de la región son Miranda International S.A.C., Agrícola Pampa Baja S.A.C., Fundo América S.A.C. y Procesadora Agroindustrial La Joya S.A.C., bajo las presentaciones de cebolla en conservas, encurtidos, deshidratados y congeladas (BCRP, 2016).

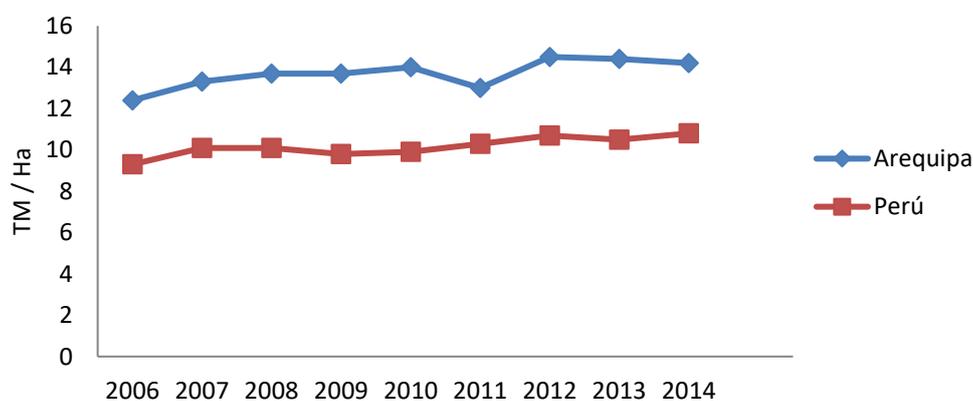


Figura 13. Rendimiento del cultivo de cebolla por hectárea en la Región Arequipa. Adaptado de “Informe Económico y Social Región Arequipa”, por el Banco Central de Reservas del Perú, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/EncuentrosRegionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

La siguiente Tabla 17 detalla la superficie sembrada de la región Arequipa en las campañas agrícolas del 2016 y 2017, en la cual resaltan en participación los cultivos transitorios como el arroz, cebolla, sandía, maíz chala, papa, entre otros. Entre los cultivos permanentes, se encuentran con mayor participación el sembrío de alcachofa y alfalfa con variaciones de 25.3% y 57.2% respectivamente respecto a la campaña anterior, otros productos que se comercializan para el mercado local son tomate, zanahoria, zapallo, ajo, arveja grano verde, quinua, olivo, palta y vid (Banco Central del Perú, 2017).

Tabla 17

Superficie Sembrada de la Región Arequipa (en Hectáreas)

	Campaña Agrícola		Variación	
	2016	2017	Absoluta	Porcentual
Cultivos Transitorios	39,316	37,321	-1,995	-5.1
Ajo	421	328	-93	-22.1
Arroz	18,070	16,604	-1,466	-8.1
Arveja grano verde	680	567	-113	-16.6
Cebolla	2,812	2,663	-149	-5.3
Frijol grano seco	191	173	-18	-9.4
Haba grano verde	645	618	-27	-4.2
Sandía	2,211	2,304	93	4.2
Maíz chala	5,862	6,005	143	2.4
Maíz choclo	114	83	-31	-27.2
Papa	2,357	2,272	-85	-3.6
Quinua	700	357	-343	-49.0
Tomate	306	320	14	4.6
Zanahoria	688	730	42	6.1
Zapallo	504	676	172	34.1
Otros	3,755	3,621	-134	-3.6
Cultivos Permanentes y Semipermanentes	2,832	3,425	593	20.9
Alcachofa	1,030	1,291	261	25.3
Alfalfa	1,074	1,688	614	57.2
Caña de azúcar	39	83	44	112.8
Olivo	59	0	-59	-100.0
Palta	241	71	-170	-70.5
Vid	70	0	-70	-100.0
Otros	319	292	-27	-8.5
Total	42,148	40,746	-1,402	-3.3

Nota. Tomado de "Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017", por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Sucursal Arequipa, 2017. Recuperado de (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-12-2017.pdf>).

Textilería. Respecto del sector textil de la región Arequipa, ha presentado un importante crecimiento de las exportaciones a lo largo de los años pasando desde US\$ 100 millones en el 2007 hasta US\$ 184 millones en el 2017, como se muestra en la Figura 14. Asimismo, entre los periodos de Enero y Agosto del 2017 ha incrementado un 14.8% respecto del mismo periodo del 2016 alcanzó exportar US\$ 114.4 millones, representado principalmente por hilados y fibra o lana de alpaca de reconocida calidad a nivel internacional. Entre enero y noviembre del 2017, los principales destinos de las ventas de fibra de alpaca de origen peruano fueron China, al pasar de US\$ 15.1 millones en el 2016 a US\$ 48 millones en el 2017 (217%) e Italia, alcanzando los US\$ 15 millones en el 2017 desde los US\$ 10,5 millones obtenidos el 2016 (43%). El Perú es el principal exportador

(90% del mundo) y productor mundial de fibra de alpaca (80% del mundo). Produce anualmente 4,500 toneladas de fibra de alpaca, destinados más del 60% al mercado externo destacando Arequipa como la región que concentra casi la totalidad de los envíos con 99% de participación de mercado (MINCETUR, 2017).

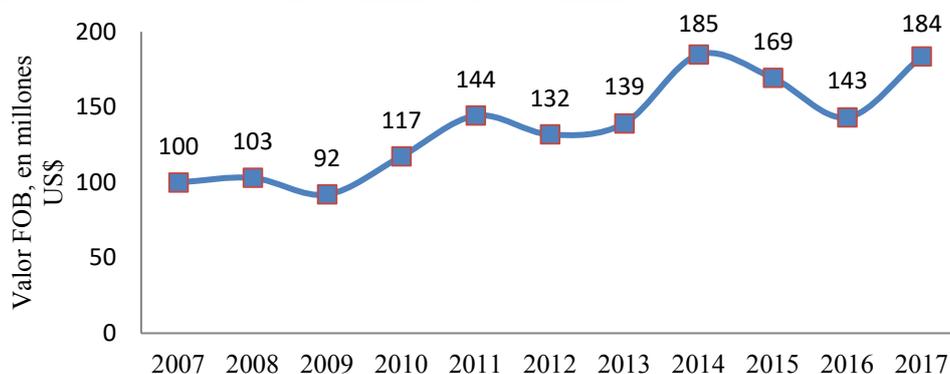


Figura 14. Evolución de las exportaciones del sector textil de la región Arequipa. Adaptado de “Síntesis de Actividad Económica Agosto 2017”, por el Banco Central de Reservas del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-08-2017.pdf>)

Los países donde la región Arequipa concentra el 76.2% del total de sus exportaciones son China con 36.2% de participación, Estados Unidos con 15.4%, seguido por Japón con 13.5%, Suiza con 5.5% e India con 5.3%, como se detalla en la Tabla 18. Respecto de

Tabla 18

Principales Países de Destino y Principal Producto Exportador de la Región de Arequipa (Enero-Agosto 2016)

País	% del total	Principales Productos
China	36.2	Minerales de cobre, cátodos de cobre
Estados Unidos	15.4	Minerales de oro y molibdeno
Japón	13.5	Minerales de cobre
Suiza	5.5	Minerales de oro, hilos de lana
India	5.3	Minerales de cobre
España	3.5	Minerales de cobre
Otros	20.7	Otros productos
Total	100	

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica Agosto 2017”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Sucursal Arequipa, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-08-2017.pdf>

publicidad para las ventas las organizaciones utilizan las promociones de ventas, ventas directas, descuentos, entre otras estrategias poco elaboradas, así también se aplican estas estrategias para las exportaciones que no garantizan una relación a largo plazo.

En cuanto al turismo, los arribos turísticos a la región Arequipa no ha tenido un crecimiento sostenido sino que se ha mantenido alrededor de 1.79 millones de turistas al año desde el 2013 hasta el 2017, como se detalla en la Tabla 19. Frenar el crecimiento de este sector supone también frenar el crecimiento de la economía, pues según PROMPERU (2017) el gasto promedio de un turista en festividades asciende a US\$ 200, ante esto se hace necesario implementar mecanismos que fomenten el desarrollo del turismo, además la región Arequipa es muy rica en atractivos turísticos que aún faltan explotar.

Tabla 19

Arribos Nacionales y Extranjeros a la Región Arequipa en Miles

Año	Nacionales	Extranjeros	Total
2009	1,020	254	1,274
2010	1,141	257	1,398
2011	1,302	289	1,591
2012	1,363	315	1,678
2013	1,413	297	1,745
2014	1,496	300	1,796
2015	1,489	309	1,798
2016	1,420	379	1,799
2017	1,349	365	1,714

Nota. Tomado de “Principales Indicadores Departamentales 2009-2016”, por el INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Infraestructura de la región Arequipa. Existen diferentes ámbitos de infraestructura como: (a) marítima, (b) hidráulica y energética, (c) vial, (d) aeroportuaria, y (e) ferroviaria, según la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de la región Arequipa (Gobierno Regional de Arequipa, 2017). El sistema vial de carreteras de la región Arequipa comprende 9,413.5 Km de carreteras en total, en cuanto a la red interna tanto la red nacional,

regional y vecinal comprenden el 16%, 19% y 65%. El 75% de la red vial nacional, el 31% de la red regional y el 7% de la red vecinal se encuentran pavimentadas, así, solo el 22% de la red total de la región tiene esta característica, como se detalla en la Tabla 20.

Tabla 20

Infraestructura del Sistema Vial de Carreteras por m² de superficie

	Pavimentada	No Pavimentada	Total
Arequipa	31.6	113.2	144.8
Nacional	17.1	5.6	22.6
Regional	8.4	19.1	27.5
Vecinal	6.2	88.5	94.8
Perú	16.9	111.8	128.7
Nacional	13.5	6.5	20.1
Regional	1.9	17.6	19.5
Vecinal	1.5	87.7	89.2

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Arequipa”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Sucursal Arequipa, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

En el periodo entre los años 2014 y 2017 se han realizado considerables inversiones en construcción y mantenimiento de carreteras por 500 millones de soles, destacando la variante de Uchumayo con una inversión de 200 millones de soles en el 2017 con el objetivo de mejorar la logística para los sectores agricultura, turismo, comercio, entre otros. Así también hay importantes proyectos en ejecución como los terminales terrestres de Majes, Caylloma y Camaná por 14 millones de soles (Gobierno Regional de Arequipa, 2017). Sin embargo, se necesita una mayor celeridad en la ejecución y una visión estratégica para conectar los poblados para explotar mejor los recursos que tienen y los sectores productivos asociados.

Infraestructura marítima. La principal influencia económica y social la tiene el puerto de Matarani, entregada a concesión a la empresa Terminal Internacional del Sur S.A.A. (Tisur) a partir de 1999, que con considerables inversiones ha logrado modernizar la infraestructura e instalaciones alcanzando así al puerto a tener mayor capacidad y retomar su gran importancia en la economía de la región

El puerto de Matarani es el segundo más importante del país después del Callao, ya que la mayoría de la carga del sur del país es movilizado por dicho puerto, dicha carga movilizada en el puerto se encuentra liderado por el sector minero con el 42%, seguido de granos con 13% y carbón con 12%; es importante mencionar que hay productos perecibles como la cebolla que está concentrado el 60% de la producción del país en la región Arequipa y viene creciendo a un ritmo sostenido del 13% anual, su comercialización depende mucho de los estándares de calidad y salubridad requeridos, por lo que el puerto debe crear infraestructura para tener condiciones adecuadas que faciliten la calidad de los productos.

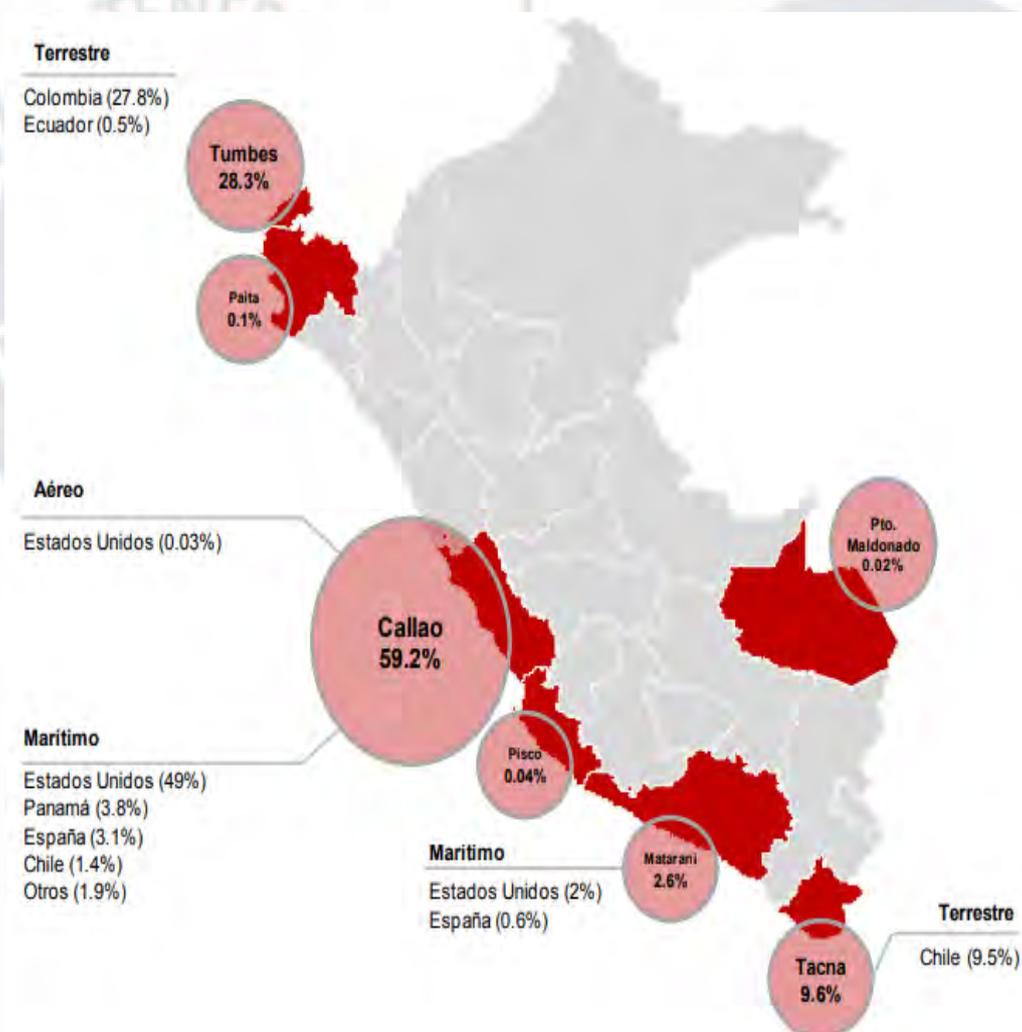


Figura 15. Participación en exportación en terminales portuarios a nivel nacional. Tomado de “Estudio de diagnóstico de crecimiento Región Arequipa”, por el Ministerio de la Producción, 2014. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Reporte%20Arequipa_pxp_Alta.pdf

Es así que, a pesar de que el nodo de producción más importante del país se encuentra en Arequipa, el puerto con mayor importancia en términos de volumen exportado es el del Callao, como se observa en la Figura 12, mientras que solo el 2.6% de las exportaciones se realiza a través del puerto de Matarani. Esto sucede porque las principales líneas navieras se ubican en el puerto del Callao, las que no se instalan en Matarani por no contar con la infraestructura portuaria necesaria que evite elevar sus costos. Este es un claro ejemplo de que a la región Arequipa aún le falta aprovechar las ventajas comparativas que presenta, para lo cual necesita levantar las barreras de infraestructura. Matarani ha tenido importantes inversiones, sin embargo, es necesario seguir modernizando y creando infraestructura para poder abastecer el crecimiento sostenido que tienen las exportaciones en esta parte del país.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos corrientes de la región Arequipa ascienden a 275 millones de soles en Agosto del 2017 con una caída del 1.4% respecto a Agosto del 2016, debido a una menor

Tabla 21

Ingresos Corrientes de la Región Arequipa (en Miles de Soles)

	Agosto			Enero - Agosto (acumulado)		
	2016	2017	Var. 1/	2016	2017	Var. 1/
I. Ingresos Tributarios	276	274	-1%	2100	2171	3%
1. Impuesto a los Ingresos	89	77	-13%	762	759	0%
Personas naturales	25	26	4%	205	227	11%
Personas Jurídicas	61	50	-18%	461	389	-16%
Regularizaciones	3	1	-67%	97	142	46%
2. Impuesto a la Importación	3	2	-33%	11	7	-36%
3. Impuesto General a las Ventas	130	131	1%	1006	1003	0%
Operaciones Internas	67	77	15%	561	577	3%
Operaciones Externas	63	54	-14%	445	425	-4%
4. Impuesto Selectivo al Consumo	34	36	6%	231	267	16%
5. Otros Ingresos Tributarios	20	27	35%	90	130	44%
II. Ingresos No Tributarios	3	1	-67%	22	16	-27%
Ingresos Corrientes (I+II)	279	275	-1%	2122	2187	3%

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica Agosto 2017”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Sucursal Arequipa, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-08-2017.pdf>

1/ Incluye el pago de pensiones, donaciones, transferencias y otros gastos corrientes

2/ Incluye donaciones y transferencias

captación por el impuesto general a las ventas en operaciones externas con variación de 14.3% y la disminución de los impuestos por personas jurídicas con variación de 18% como se detalla en la Tabla 21. Respecto a los montos acumulados de Enero a Agosto del 2017 los ingresos fueron 2,187 millones de soles, explicado por la captación del impuesto general a las ventas y el impuesto selectivo al consumo como se detalla en la Tabla 22 (BCRP Sucursal Arequipa, 2017).

Tabla 22

Gastos de la Región Arequipa (en Miles soles)

	Agosto			Enero - Agosto (acumulado)		
	2016	2017	Var. 1/	2016	2017	Var. 1/
1. Gastos Corrientes	108	91	-16%	697	722	4%
Remuneraciones	54	58	7%	420	456	9%
Bienes y servicios	18	19	6%	130	115	-12%
Transferencias 1/	36	14	-61%	147	149	1%
2. Gastos de Capital	16	60	275%	169	464	175%
Formación bruta de capital	16	60	275%	157	447	185%
Otros gastos de capital 2/	0	0	0%	12	17	42%
Total	124	151	22%	866	1187	37%

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica Agosto 2017”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Sucursal Arequipa, 2017. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-08-2017.pdf>

1/ Incluye el pago de pensiones, donaciones, transferencias y otros gastos corrientes

2/ Incluye donaciones y transferencias

A pesar de tener los ejes estratégicos bien definidos, la región Arequipa aún no cuenta con una estrategia adecuada para el gasto del presupuesto asignado. De acuerdo con la información de Síntesis Económica de Arequipa, como se muestra en la Tabla 22, en Agosto del año 2017, los gastos de la región Arequipa fueron de 151 millones de soles, con un aumento en cifras reales de 21.7% y destinado en 60.2% a gastos corrientes y 39.8% a gastos de capital. Los gastos corrientes con variación negativa de 15.7% (gastos de personal, obligaciones sociales y previsionales; bienes y servicios; y otros). Los gastos de capital se acrecentaron 300% destinados totalmente a proyectos de inversión. Así, el gasto acumulado en los primeros 8 meses del año 2017 fue de 1,187 millones de soles (BCRP Sucursal Arequipa, 2017).

En relación a las fuentes de financiamiento de los pobladores de la región Arequipa, en la Tabla 23, se presentan los créditos directos, donde las empresas en Diciembre del 2017 han mostrado un crecimiento del 4.5% respecto al mismo mes del año anterior y los créditos a las personas también han tenido un importante aumento en 8.1% en el mismo periodo, obteniendo un incremento promedio del 4.5% en los crédito realizados, sin embargo, la tasa de crecimiento de los créditos asignados presenta una caída del 50% respecto del crecimiento del 2016, esto principalmente afecta a los pequeños empresarios, agricultores y comerciantes.

Tabla 23

Saldos de Créditos y Depósitos en la Región Arequipa (en Millones de soles)

	% dic-17	Diciembre		Var.% Nominal
		2016	2017	Dic-17/Dic-16
Créditos	100	10,129	10,588	4.5
Empresas	61.3	6,336	6,486	2.4
Personas	38.7	3,793	4,102	8.1
Depósitos	100	8,077	8,750	8.3
Vista	17.4	1,427	1,519	6.4
Ahorro	41.5	3,336	3,631	8.8
A plazo	41.2	3,314	3,601	8.7

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Sucursal Arequipa, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-12-2017.pdf>

Por otra parte los depósitos también han presentado un aumento promedio importante en Diciembre del 2017 de 8.3% respecto del mismo mes del año anterior, siendo los depósitos de ahorro y a plazo los de mayor crecimiento, 8.8% y 8.7% respectivamente.

4.1.5 Recursos humanos (H)

De acuerdo al censo realizado en el 2007 la mayor parte de la población de la región Arequipa se encuentra entre los 16 y 65 años, como se detalla en la Tabla 24, siendo aproximadamente 1'152,303. Los recursos humanos son el activo más importante para cualquier organización, es por ello, que la visión, misión, objetivos y estrategias deben estar alineados para potenciar este recurso pues las personas bien capacitadas y motivadas son los principales agentes de cambio de cualquier organización. Como se muestra el 66% de la

población pertenece al rango de la población en edad de trabajar, lo cual es una fortaleza para la región Arequipa.

Tabla 24

Rango de Edades de los Habitantes de la Región Arequipa

Rango de edades	Habitantes
De 0 a 14 años	304,769
De 15 a 64 años	762,605
De 65 a más años	84,929

Nota. Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2010^a. Lima, Perú: Autor

De acuerdo a las Tablas 25 y 26, 1'044,392 de personas representan el 90.6% de la población arequipeña que residen en áreas urbanas, asimismo es notorio que al igual en otras capitales y ciudades importantes se ha producido un aumento constante de población en dichas zonas y en contrapartida en las zonas rurales, casi se mantiene el mismo número de habitantes en los últimos 70 años. Además, en la región Arequipa existe un constante aumento en la densidad poblacional, como se muestra en la Tabla 27, en el 2007 la densidad es de 18.2 hab/km².

Tabla 25

Población Urbana 1940-2007

Años Censales	Evolución de la población censada Urbana
1940	155,144
1961	250,746
1972	420,801
1981	583,927
1993	785,858
2007	1'044,392

Nota. Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2010^a. Lima, Perú: Autor.

Tabla 26

Población Rural 1940-2007

Años Censales	Evolución de la población censada Rural
1940	107,933
1961	138,135
1972	108,765
1981	122,653
1993	130,948
2007	107,911

Nota. Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2010^a. Lima, Perú: Autor.

Tabla 27

Densidad Poblacional 1940-2007

Años Censales	Densidad poblacional por los años censales
1940	4
1961	6
1972	8
1981	11
1993	15
2007	18

Nota. Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2010^a. Lima, Perú: Autor.

La tasa de crecimiento promedio anual de la población arequipeña censada se redujo de 3.2% en el periodo 1972 – 1981 a 1.6% en el periodo 1993 – 2007 como se detalla en la

Tabla 25.

Tabla 28

Tasa Crecimiento Anual

Periodo Censal	Tasa de crecimiento promedio anual de la población censada
1940-1961	1.9
1961-1972	2.9
1972-1981	3.2
1981-1993	2.2
1993-2007	1.6

Nota. Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2010^a. Lima, Perú: Autor.

En relación al empleo, la región presenta cifras relativamente bajas respecto del empleo formal en empresas con más de 10 trabajadores, se aprecia una desaceleración en la ocupabilidad de las personas, pues entre enero y octubre del 2017 solo se alcanzó un crecimiento del 0.5% respecto al mismo periodo del año anterior, en el 2016 el crecimiento fue del 2.2%olo se alcanzan cifras de crecimiento, como se muestra en la Figura 16.

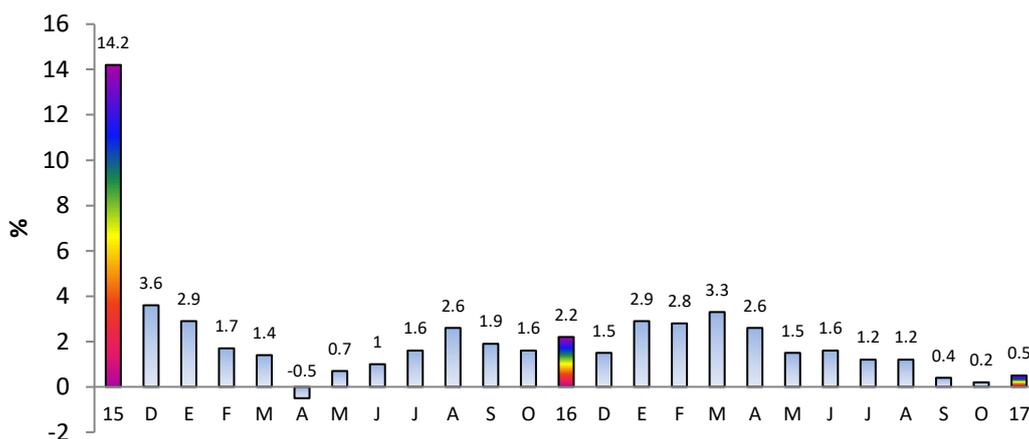


Figura 16. Empleo Formal Urbano en empresas de la Región Arequipa. Actividad Económica Región Arequipa”, por el Banco Central de Reservas del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-12-2017.pdf>).

En cuanto a la sectorización del empleo por actividad económica, el sector extractivo presentó un crecimiento del 10.7% en generación de empleo formal entre enero y noviembre del 2017 respecto del año anterior, esto principalmente debido a la minería. Así también el

Tabla 29

Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y más Trabajadores por Sectores Económicos (Octubre 2010=100)

	Noviembre			Enero – Noviembre		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Extractiva	206.5	225.2	9.1	197.1	218.1	10.7
Industria Manufacturera	104.5	105.4	0.8	104.7	103.3	-1.3
Comercio	119.7	117.2	-2.1	118.9	117.6	-1
Transporte, almacenes y comunicaciones	152.9	159	4	140.6	153.3	9
Servicios	129.4	126.2	-2.5	121.7	121.3	-0.4
Total	128	128.6	0.5	123.2	125.2	1.6

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Sucursal Arequipa, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-12-2017.pdf>

sector transportes y comunicaciones obtuvo un importante crecimiento del 9% en el mismo periodo representando 12,700 empleos, mientras que los sectores de manufactura y comercio fueron los que se contrajeron con un 1.3% y 1%, como se detalla en la Tabla 29.

Educación. Está centralizada en el área urbana en una gran proporción de 96.2% mientras que en las zonas rurales tan solo el 3.8% del total de alumnos. De las 4,200 instituciones educativas el 85.3% se ubican en el área urbana y más de la mitad de éstas corresponde al sector público. En Arequipa hay una considerable oferta de educación privada con participación de 44,6%, a diferencia de otras regiones donde la educación es impartida en una gran proporción por las instituciones educativas del Estado. Asimismo, el nivel educativo alcanzado por la población de 15 y más años es más alto que el promedio del país; en particular el nivel superior de 37.5% en el 2015 (BCRP, 2016), aunque se ha reducido respecto al nivel de 2014, como se detalla en la Tabla 30. En el nivel superior, Arequipa tiene un 17% con educación superior no universitaria y 20,4% con educación universitaria. La población con educación secundaria se ha incrementado respecto al nivel de 2014 en 2,2%.

Tabla 30

Nivel de Educación Alcanzado por la Población en Porcentaje

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Perú	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Sin nivel/inicial	5.7	5.4	5.4	5.1	5.1	4.9	4.4	4.4	4.3	4.2
Primaria	26	25	24.1	23.7	23	22.8	21.9	22.1	21.9	21.5
Secundaria	43.8	43.3	43.7	43.1	43.7	43.4	43.6	43.8	44.4	45.4
Superior 1/	24.5	26.3	26.8	28.1	28.3	28.9	30.1	29.8	29.4	28.9
Arequipa	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Sin nivel/inicial	4.1	3.1	3.3	3.7	3.5	3.9	3	3.1	3.3	3.3
Primaria	17.8	17.2	14.8	16.1	16.2	16.9	17	15.8	16.4	14.9
Secundaria	43.9	44.2	41.7	42	39.9	43.5	42.2	42.7	42.1	44.3
Superior 1/	34.2	35.5	40.2	38.3	40.5	35.7	37.9	38.4	38.3	37.5

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social de la Región Arequipa”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Sucursal Arequipa, 2016. Recuperado de (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

Si bien Arequipa tiene uno de los mejores indicadores de nivel educativos en el país, existe un tema no completamente resuelto, como es la presencia de la población analfabeta. El 4.7% de la población de 15 y más años es analfabeta en la región en 2015. Si bien esta proporción es menor a la registrada en el país con 6%, se mantiene prácticamente en el mismo nivel desde 2012 y con tendencia a subir. El ritmo de reducción de la tasa de analfabetismo en el periodo 2001-2015 de 3.7% ha sido menor que el registrado para el promedio nacional con 4.5% (BCRP, 2016). Los principales puntos de mejora en el sector educativo son las poblaciones rurales con las tasas más elevadas de analfabetismo y menor nivel educativo, incidiendo así en el lento desarrollo de los sectores productivos como la agricultura, textilera, turismo, entre otros, pues es necesario una adecuada capacidad técnica para optimizar los procesos aplicando nuevas tecnologías e innovación.

Cultura. La región de Arequipa es la segunda más grande del Perú después de Lima, en el 2000 fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco. Tiene un gran legado histórico que ha albergado poetas, escritores, políticos, pensadores, es decir, Arequipa ha influido en el Perú en todos estos aspectos. Entre los principales personajes más reconocidos a nivel nacional y mundial tenemos a Mario Vargas Llosa, ganador del Nobel de Literatura, escritor y candidato presidencial, además la región se identifica con el volcán más importante del país: el Misti y tiene muchas tradiciones que se viven desde las épocas coloniales.

En Arequipa al igual que en casi todas las regiones del Perú existen diferentes grupos étnicos como los mestizos, criollos, descendientes de españoles, descendientes de indígenas, entre otros. La gastronomía arequipeña es reconocida a nivel nacional e internacional de donde se destaca el rocoto relleno; también se celebran fiestas conmemorativas religiosas en honor a la Virgen de Chapi a 45 kilómetros de Arequipa, Santa Rosa el 30 de Agosto

principalmente en la provincia de Caravelí, así como otros eventos sociales y religiosos a lo largo del año.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El avance en las comunicaciones y sistemas de información han llevado a la región de Arequipa a mostrar una mejora en la modernización de sus sistemas e instalaciones, el acceso a internet, cable, entre otros ha permitido facilitar el desarrollo de las personas y participar de la globalización, sin embargo, respecto de Lima, la región de Arequipa aún tiene muchas oportunidades de mejorar pues existen diversas comunidades rurales y alejadas que por falta de accesibilidad de carreteras o electricidad aún permanecen al margen de la modernidad. Es por esto que las obras de infraestructura como carreteras asfaltadas, mega puertos, entre otros ayudará al desarrollo de la región.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Uno de los objetivos estratégicos de la región es impulsar el desarrollo tecnológico y la innovación en los sectores privados y públicos para aumentar la productividad (Gobierno Regional de Arequipa, 2017). Sin embargo, el presupuesto asignado por el estado a ciencia y tecnología es apenas el 0.15% del PBI una cifra muy por debajo en comparación a los otros países de América Latina. El canon minero es una gran ayuda que la región ha podido canalizar entregando los fondos a las entidades científicas dedicadas a investigación como la Universidad Nacional San Agustín (UNSA) donde se han priorizado proyectos que busquen el bienestar de la población frente a los climas extremos y avances en salud y biotecnología.

En el 2016 el gobierno central mediante el ministerio de producción creó el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica, CITE, con el objeto de contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas y los sectores productivos a través de actividades de capacitación y asistencia técnica, asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías, transferencia tecnológica, investigación, desarrollo e

innovación productiva y servicios tecnológicos, difusión de información, interrelación de actores estratégicos y generación de sinergias, bajo un enfoque de demanda, generando mayor valor en la transformación de los recursos, mejorando la oferta, productividad y calidad de los productos tanto para el mercado nacional como para el mercado externo, propiciando la diversificación productiva (El Peruano, 2015). Siendo un gran avance para la industrialización y modernización de los sectores económicos principalmente en textil y agropecuario.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 31

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Abundancia del recurso hídrico (ríos y riachuelos).	0.18	4	0.72
2. Variedad de climas para la agricultura favorece cultivos como alcachofas, orégano, cebolla, quinua, páprika.	0.18	3	0.54
3. Ubicación geográfica estratégica del terminal portuario Matarani estratégico para integrar mercados de Asia y Sudamérica.	0.14	3	0.42
4. Crecimiento de la industria textil de fibra de alpaca.	0.10	3	0.30
5. Posee riqueza natural y cultural distintiva con potencial turístico y cultural (Ej. Cañón del Colca, sitios arqueológicos y valle de los volcanes)	0.08	3	0.24
Subtotal	0.68		2.22
Debilidades			
1. Incremento del comercio informal.	0.10	2	0.20
2. Poca inversión en investigación de nuevas tecnologías y desarrollo para el agro.	0.08	1	0.08
3. Poca capacidad de respuesta ante conflictos sociales generados por minería.	0.07	1	0.07
4. Ineficiente capacidad de gasto del presupuesto asignado en inversión para el sector agroindustria, textil y turismo	0.07	1	0.07
Subtotal	0.32		0.42
Total	1.00		2.64

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

La matriz (EFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información auditoria interna, lo cual permite identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más relevantes (D'Alessio, 2015).

La puntuación obtenida en la matriz realizada para la región Arequipa es 2.64 lo cual indica que no se está utilizando todo el potencial de la región quedando muchos aspectos pendientes por mejorar o cambiar, como se detalla en la Tabla 31. Luego de realizar el análisis AMOFHIT, se podría asignar un peso según su importancia, para realizar la selección de los factores en fortaleza mayor a menor y debilidad menor a mayor.

4.3 Conclusiones

De los pilares económicos analizados, se puede ver que la de agricultura, la textilera y el turismo son las más sostenibles y están en crecimiento constante, dentro de estas actividades se encuentra la producción de cebolla, y alcachofa como productos bandera de la Región Arequipa, por otro lado, se ha detectado el potencial del sector fibra de Alpaca en la región y del impacto que puede tener su desarrollo en la generación de empleo directo e indirecto, lo cual generó uno de los mayores ingresos a la región. Asimismo, la cercanía de la región al principal puerto de Matarani le permite tener mayor flujo económico de las actividades el cual permite obtener mejores costos de exportación, que se tradujo en el incremento de la rentabilidad, comparado con otras regiones de similares características. Un aspecto importante en la producción agrícola es el factor climático y la región cuenta con esta capacidad por sus niveles geográficos, hecho que impacta en la calidad del cultivo. De igual manera, la geografía ha favorecido a la región con diferentes atractivos de fácil posicionamiento para brindar servicios del turismo tales como el Cañón del Colca, Sitios arqueológicos y Valle de los Volcanes. La región posee debilidades que con un control ordenado de las autoridades se puede eliminar como es el comercio informal debido a las cercanía con otros países llega mercadería de contrabando del sur del país, otra debilidad que impacta a la región son los conflictos sociales originados por la desinformación sobre los grandes proyectos mineros el impacto social, ambiental y económico que estos conllevaría si son aceptados por toda la población. Los tres pilares antes mencionados hacen a la región

poseedora de un alto poder económico en esos rubros, lo que es una fortaleza y base principal para generar valor agregado de estas actividades hecho que le da un atractivo diferenciado en los mercados de Estados Unidos y Europa, principalmente. Cabe mencionar que la Región Arequipa también es vulnerable ante los desastres climáticos, pero años anteriores se ha visto afectado ante diferentes terremotos, pero por la geografía de sus región y sus pobladores la región ha podido recuperarse inmediatamente y es catalogada como la segunda región en importancia económica, demográfica y social después de Lima.



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

El presente capítulo, analiza y plantea los intereses, los objetivos a largo plazo y los principios cardinales de la región Arequipa. D'Alessio (2015) indicó la visión de cierta forma que represente a los intereses de la organización. Para tal efecto, se han establecidos intereses y objetivos de largo plazo que están relacionados a la productividad y bienestar social de manera sostenible de la región. Asimismo, propone la Teoría Tridimensional de Hartmann para su aplicación en cualquier organización que presente intereses y objetivos a largo plazo.

5.1 Intereses de la Región Arequipa

De acuerdo a los objetivos nacionales definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para la región, considerando para ello, que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

Se consideran como intereses de la región Arequipa los establecidos en la visión consignada en el segundo capítulo. Asimismo, los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados son los siguientes:

- Incrementar los ingresos por mayor de producción orégano que permita aumentar la oferta exportable.
- Incrementar los ingresos del turismo por el mayor arribo de turistas nacionales y extranjeros.
- Incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH).
- Incrementar el empleo formal.

En consecuencia, se resume que el interés se encuentra enfocado a que la población tenga una buena administración y servicio, así como ofrecer beneficios para la inversión en la región y convertirse en un Hub económico.

5.2 Potencial de la Región Arequipa

La región Arequipa es considerada como la segunda ciudad de mayor importancia en el Perú. Los indicadores demográficos, geográficos, turísticos, económicos, psicológicos, sociológico, históricos, organizacional-administrativo y de seguridad resuelven que la provincia de Arequipa es una de las provincias con mayor potencial del Perú.

Demográfico. La región de Arequipa tiene 1'315,528 habitantes según el censo de población del 2017 de INEI y equivale al 4.13% de la población del Perú, con una esperanza de vida de 77.1 años de acuerdo a los principales indicadores del INEI, 2017 y su densidad poblacional al 2017 es de 20.76 hab. /Km². Su tasa de crecimiento al 2017 es de 1.1%. El analfabetismo en mujeres es 6.8% y en hombres 1.6%, la asistencia escolar primaria es de 93.4% y en secundaria 90.7%, su población con educación superior universitaria es de 20.5%, estos indicadores precisan que tienen una población con una de las mayores tasas de asistencia a la educación y se encuentra en proceso de tener un nivel educación alto, el cual significa prepararlos para los desafíos en su región. El ingreso promedio mensual del hogar es de S/. 1,300.

La provincia de Arequipa, es la de mayor dinamismo en la región, cuenta con 29 distritos, el mayor número de toda la región y concentra a una población del 75% según (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016), en la tabla 14 se aprecia que los distritos de Cerro Colorado y Paucarpata representan alrededor del 29% de la población total de la provincia de Arequipa. La inmigración a la provincia de Arequipa desde Puno y Cusco, hacen de esta provincia la mayor poblada y con escasos recursos básicos. Frente a la desproporción del crecimiento demográfico abrumante versus la baja infraestructura de la ciudad, hacen de esta provincia un potencial para mejorar la infraestructura mediante planes de políticas públicas, generando inversión pública y mano de obra.

Geográfico. La provincia de Arequipa se encuentra situada en la parte Suroeste del Perú, a una altitud de 2,300 m.s.n.m. Se encuentra limitada al norte con la provincia de Caylloma, al oeste con la provincia de Camaná, al sur con Islay y al sureste con la región Moquegua. Posee un clima seco que varía según la altitud, desde un clima cálido templado hasta frío intenso. Es árido y posee una temperatura promedio de 14 °C, usualmente con precipitaciones pluviales estacionarias entre noviembre y marzo. La región Arequipa presenta niveles de radiación muy alta de acuerdo al Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (2016).

El sistema hidrográfico de Arequipa se encuentra conformado por ríos que se originan entre las cumbres cordilleranas, se desplazan por pronunciadas pendientes y laderas al oeste de la cordillera occidental, formando fértiles valles y profundos cañones, para desembocar en el Océano Pacífico. Los principales ríos son ocho, de los cuales tres cuentan con infraestructura de regulación para el desarrollo de la actividad agrícola: a) Río Yauca, nace en el departamento de Ayacucho, provincia de Parinacochas, y cuenta con la represa de Ancascocha; b) Río Camaná, denominado también Majes o Colca, es uno de los más largos de la costa peruana, entre sus nacientes se encuentran al sur este de la provincia de Caylloma; en su recorrido irriga valles intensamente cultivados y con estas aguas se abastece la represa de Condoroma que riega las pampas de la Irrigación Majes, importante en la agricultura del sur del Perú; c) Río Quilca, formado por los ríos Siguas y Vítor, el que recorre el río bastante encajonado y el otro extremo que corresponde al río Vítor, llamado también río Chili, con cuyas aguas se abastecen las represas de El Frayle, El Pañe, Aguada Blanca y Pillones, el más importante por los diversos usos que genera para consumo humano, minero, energético e industrial, entre otros (BCRP, 2016).

Económico. Según los Indicadores Económicos del tercer trimestre 2017 de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, entre los años 2002 al 2016 el sector minero

creció en promedio 4.7% anualmente, en el 2016 el PBI del sector minero fue de 68,037 millones de soles que representa el 13.6% del PBI nacional; Arequipa se mantiene como líder en la producción de cobre y molibdeno con una producción de 21.1%, y 46.97% respectivamente.

La región Arequipa ocupa el segundo lugar en inversión minera a nivel nacional y el primer lugar en la generación de puestos de trabajo mineros con 35,773 personas empleadas en la región. En julio del 2017 la producción manufacturera registró un leve crecimiento de 0.7%, debido a los buenos resultados en la manufactura primaria y no primaria. Sin embargo, las cifras acumuladas de enero a julio, muestran una variación de -6.5%, con respecto al mismo periodo del año anterior. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el periodo acumulado de enero a julio del 2017 registraron 955,275 visitantes que arribaron a la región Arequipa, y en el mismo periodo 131,758 visitantes arribaron al Valle del Colca.

En el sector crediticio, en julio del 2017, las colocaciones a personas se han incrementado en 8.7% principalmente por el incremento de créditos de consumo que aumentaron en 16%. Asimismo, las colocaciones a empresas se incrementaron en 4.3%, destacando el incremento de créditos destinados a la pequeña empresa.

Según el APEIM, a nivel nacional entre el sector urbano y rural, existe una concentración del 41.2% en los niveles socioeconómicos A, B y C; mientras que en el departamento de Arequipa, esta concentración representa el 50.9%. En agosto del 2017, el empleo en Arequipa se incrementó en 1.2% con respecto al mismo periodo del año anterior; mientras que a nivel de Perú Urbano, el empleo se contrajo en 0.4%. A setiembre del 2017, la inflación acumulada en Arequipa, alcanzó 2.84%, mientras que la inflación a nivel nacional y la inflación de Lima Metropolitana, alcanzaron el 2.05% y 1.88% respectivamente. Al mes de setiembre del 2017, la ejecución del gasto corriente en la mayoría de provincias de Arequipa

es en promedio de 67%; mientras que la ejecución del gasto de capital se ha reducido notablemente en la mayoría de provincias, siendo en promedio de 39.8%.

La región Arequipa presenta un alto potencial para el desarrollo del sector agricultura, en especial aquellos que utilizan sistemas de gestión, tecnologías y cuiden la calidad de sus productos los cuales están dirigidos a mercados del extranjero, aquellas que aprovechan las preferencias arancelarias procedentes de los acuerdos comerciales suscritos por el Perú. La región cuenta con dos millones de hectáreas que se consideran como superficie aprovechable con fines agropecuarios, de los cuales 148,000 Has corresponden a superficie agrícola, 1.5 millones a pastos naturales y la diferencia a montes, bosques y otras clases de tierras.

El área cultivada en Arequipa se ha mantenido relativamente estable en la última década, registrándose un promedio de 130 mil hectáreas anuales. Los cultivos tradicionales y pastos naturales siguen predominando, aunque se observa una cierta diversificación de la cartera de cultivos como alcachofa, olivo, vid, orégano y palto y en los últimos años el granado, mandarina, lúcuma y chía como nuevo cultivo, entre otros. La consolidación y sostenibilidad de la actividad agropecuaria implica una gestión eficiente y equitativa de los recursos hídricos, que compatibilice sus diferentes usos y permita el desarrollo sostenible de la región.

La cebolla y el ajo están ubicados en el segundo y quinto lugar respectivamente de los cultivos más importantes de la cartera de productos en la región, representan el 17% y 5% de la producción agrícola en el periodo 2011 hasta el 2015. La región Arequipa es el primer productor nacional en estos cultivos, en los cuales destaca su alto rendimiento que superan el 22% y 32% a nivel nacional.

La cebolla es una planta pequeña de bulbo compacto, aproximadamente el 90% de la producción se destina al mercado nacional y es la hortaliza de mayor consumo en nuestro país. En la región Arequipa, la producción se concentra en Camaná y la irrigación de Majes,

zonas con características en clima y suelos favorables para el presente cultivo. En la región el volumen de producción ha crecido en los últimos 10 años, principalmente por el incremento en sus rendimientos. Las exportaciones de cebolla totalizaron US\$ 63 millones en el periodo de 2011 al 2015. Los principales países de exportación de la cebolla son Estados Unidos, Colombia, España y Brasil, las empresas exportadoras en la región son Miranda International S.A.C., Agrícola Pampa Baja S.A.C., Fundo América S.A.C. y Procesadora Agroindustrial La Joya S.A.C., bajo las presentaciones de cebolla en conservas, encurtidos, deshidratados y congeladas.

En la ganadería, la población de alpacas, principalmente de la variedad Huarcaño, es relativamente importante en Arequipa, concentrándose en la región más del 11% de la población de alpacas a nivel nacional registrado en el 2014. La actividad alpaquera, crianza y obtención de fibra de alpaca constituye una actividad básica en las zonas alto-andinas en donde residen productores y comunidades de bajos ingresos y vulnerables a los cambios en las condiciones climatológicas.

La producción de fibra de alpaca es otro pilar en la región Arequipa, actividad que tiene la tendencia a consolidarse para generar mayores ingresos a la población y lograr mejorar el posicionamiento de los productos de alpaca en los mercados internacionales, las autoridades y las organizaciones no gubernamentales conjuntamente con las empresas han desplegado acciones con tendencia a mejorar las prácticas de crianza y el mejoramiento genético de la alpaca, animal que produce un pelo fino y cuya fibra es considerada como “noble” y compite con otros de este tipo como el cashmere.

En Arequipa se encuentran los dos grupos más importantes que procesan la fibra de alpaca, Michell e Inca. Michell y Cía. S.A. fue fundada en 1931, mientras que Inca Tops S.A.A. lo fue en 1965. Ambas empresas se dedican al acopio de fibra de alpaca de las zonas alto andinas del sur del país para su exportación. Luego estas empresas lograron brindar un

mayor valor agregado en la producción de hilados y tejidos, donde tuvieron que realizar inversiones en infraestructura y maquinarias de cardado, peinado, hilatura y teñido de la fibra, entre otras.

El grupo Michell, suscribió un convenio con la Universidad Nacional Agraria La Molina con el fin de desarrollar un programa de mejora genética entre trasplantes de embriones, inseminación artificial y ovulación asistida, obteniéndose resultados alentadores que se replicaron en las comunidades y productores a través de la venta o préstamos de padrillos. El grupo factura entre US\$ 100 a US\$ 120 millones anuales, genera 2,500 puestos de trabajo directos y beneficia a más de 1,500 familias de las comunidades. Para el logro de los resultados positivos el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERÚ), así como entidades del sector privado e institutos de investigación jugaron un papel muy importante. Se desarrolló una estrategia de posicionamiento de la alpaca en los segmentos medio y medio alto de los mercados internacionales donde se lanzó en el 2014 el sello “Alpaca del Perú”, además de sumar una mayor participación en ferias y misiones comerciales con lo cual efectuó la realización de Alpaca Moda 2016 en la ciudad de Arequipa.

Histórico, sociológico y psicológico. La región Arequipa cuenta con conos volcánicos alrededor y forman los nevados del Misti, Chachani y Pichupichu, la región Arequipa se fundó el 15 de agosto de 1,540 y a través de los años son fechas festivas donde llegan turistas nacionales y extranjeros, dentro de sus costumbres de su gente se encuentra la corrida de toros, tiene músicas del lugar dentro de los cuales se tiene el yaraví, también fiestas que se reconocen también en el extranjero como de la festividad de la Virgen de Chapi además de una variedad gastronómica donde cuenta con aproximadamente 300 variedades de platos típicos el cual tiene al cuy chactado, rocoto relleno, chupe camarones como platos de

bandera, entre otros. Dentro de los personajes más famosos está el escritor Mario Vargas Llosa, quien fue premiado con el Premio Nobel de Literatura en el 2010.

Organizacional administrativo: La región de Arequipa se encuentra organizada por su gobernadora regional, el vicerrector, diez consejeros regionales, una gerencia general regional con sus trece gerencias regionales. La gobernadora regional Yamila Johanny Osorio Delgado nacida el 18 de febrero de 1986 es una política, abogada y ex reina de belleza peruana, en el periodo del 2011 al 2014 fue consejera regional de Camama y en la actualidad es presidenta regional de Arequipa para el periodo 2015-2018. La región Arequipa cuenta con un área de Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, en cargada de diseñar y formular los Planes de Desarrollo Concertado y difundir la metodología para su elaboración, así como participar activamente en el diseño y formulación de los planes, supervisar y controlar los avances de la ejecución de los Planes de Desarrollo Regional Concertado, evaluar los productos y/o resultados de gestión en la ejecución de los Planes de Desarrollo Regional Concertados.

La principales entidades públicas y privadas que componen el sector para concatenar su fortalecimiento es: Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Gobiernos Regionales y Locales, PromPerú es el ente que regula las exportaciones, Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Asociación de exportadores (ADEX), los agricultores, los comercializadores y los clientes que son beneficiados con la disponibilidad del producto

Militar. La base aérea de la joya se encuentra en la región Arequipa, se percibe con un 92.4% de inseguridad a la región Arequipa de acuerdo al Índice del Progreso Regional de 2016 elaborado por CENTRUM, ubicándose en la posición 24, el cual indica que es una de las regiones más seguras del país. Sin embargo, la mayor incidencia durante el 2015 según el informe de la Policía Nacional del Perú en contra el patrimonio público y privado fue el robo, hurto, apropiación ilícita y fraude en la ciudad de Arequipa. En el mismo año también se

registró 12,440 incidencias en contra la vida y la seguridad pública (Diario Correo, 2016). Lo que se hace notar un alto grado de inseguridad ciudadana, el cual se necesita del sector público y privado para combatir esta problemática a nivel nacional.

5.3 Principios Cardinales de la Región Arequipa

Los principios cardinales permitirá identificar las oportunidades y amenazas en su entorno de la región Arequipa y según D'Alessio (2015) son cuatro principios, influencia de terceras partes, lazos pasados presentes, contra balance de interés y conservación de los enemigos, ingredientes para la elaboración de la Matriz de Intereses de la región Arequipa.

Influencia de terceras partes. La región Arequipa siempre estará influenciada por aquellos factores que generan impactos sobre ella dentro de las cuales podemos mencionar: (a) Inversionistas, que de alguna manera siempre será importante para mantener una economía pujante, (b) Los precios de los productos que produce la región Arequipa, (c) El Gobierno Central, quienes deben establecer reglas y un marco adecuado para atraer inversiones y tratados comerciales que permita la apertura de nuevos mercados. (d) El desarrollo de sus comunidades para lograr sinergia con las inversiones que se puedan generar en estas.

Lazos presentes y pasados. Según D'Alessio (2015) todos nuestros lazos pasados proyectarán lo que somos en el presente y seremos en el futuro. La región Arequipa se encuentra en gran parte poblada por un poblador mestizo en su mayoría, rico en mezcla de razas hace de esta un lugar con un arraigado patriotismo en su población y su identificación con ella. Fue declarado por la Unesco como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Cabe indicar que durante el periodo virreinal la corona Española la reconoció como Muy Noble y Muy Leal y Fidelísima, atributos que en aquel entonces le brindaron a esta región.

Contrabalancee de intereses. Según D'Alessio (2015) este principio ayuda a evaluar los intereses de los competidores, el cual permite decidir si el conflicto de intereses afectará

los planes de la región Arequipa, situación que debe tenerse en cuenta cuando se evalúen acuerdos o alianzas con los posibles socios futuros. En el sector textil, la región Puno es un actor que tiene los mismos intereses que la región Arequipa, ambos producen la fibra de Alpaca y sus variedades los cuales exportan su producto. En el sector turismo si bien es cierto que Cusco recibe mucho más turistas, Puno también es un lugar que visitan los turistas, en Conjunto Las Regiones Arequipa, Cusco y Puno pueden en conjunto ofrecer paquetes turísticos para el turista internacional creando una oportunidad para generar inversiones en este sector. En el sector agricultura las Regiones Ica, Piura y Moquegua mantienen intereses similares a la región Arequipa, en especial Ica que tiene una elevada productividad en el sector agricultura.

Conservación de los enemigos. Según D'Alessio (2015) los enemigos deben ser un aliciente para mejorar siempre, el cual debe conducir a ser más creativos, buscar la innovación, buscar la excelencia operativa de tal manera de mantener a la región Arequipa en ser una región altamente competitiva, sin embargo una ausencia de enemigos no crearía esos motores de desafío en la región y llevaría al Status quo lo que en un futuro conlleva a salir del mercado si no te preparaste para la industria.

La región Arequipa en ese sentido tiene en el sector minero a competidores bien posicionados en nuestro país a Tacna con la empresa Southern Perú Copper Corporation, y en el País del sur a Chile con las mineras de gran producción de cobre, en el sector agroindustria tiene a Ica, Moquegua, en el sector turismo compite con Cuzco, en el sector Textil compite con Puno. Todos estos competidores muy bien posicionados en sus sectores respectivamente.

5.4 Matriz de Intereses de la Región Arequipa (MIO)

Las organizaciones desarrollan y conceptualizan su visión y misión, las cuales quedan establecidas en su matriz de intereses organizaciones. En la Matriz de Intereses

Organizacionales (MIO) queda establecida la relación de los intereses propios de la organización, así como también los socios estratégicos y los posibles competidores.

La Matriz de Intereses Organizacionales debe desarrollar lo que la organización desea lograr poniendo énfasis las buenas prácticas en cuanto a cuidado ambiental y bienestar del capital humano, de manera que se logre el éxito con sostenibilidad. En efecto, la matriz de intereses de la región Arequipa debe guardar relación con el desarrollo sostenible, como se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32

Matriz de Intereses Organizaciones (MIO)

Interés Regional	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar los ingresos por la mayor producción agroindustrial que permita aumentar la oferta exportable.	Población Reg. Arequipa	Reg. Tacna* Reg. Cusco*	
2. Incrementar los ingresos del turismo por el mayor arribo de turistas nacionales y extranjeros.	Población Reg. Arequipa	Reg. Cusco Reg. Puno* Reg. Tacna * Reg. Moquegua*	Región Paris (Francia) Santiago de Chile (Chile)** Región
3. Incrementar los ingresos por el mayor dinamismo de la industria textil (Producto: Fibra de alpaca)	Población Reg. Arequipa	Reg. Cusco Reg. Puno* Reg. Tacna * Reg. Moquegua*	Paris (Francia) Santiago de Chile (Chile)**
4. Incrementar el empleo formal.	Población Reg. Arequipa	Reg. Cusco Reg. Puno* Reg. Tacna * Reg. Moquegua*	

Nota. Los intereses opuestos se marcan entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F: Pearson. P. 224.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Estos objetivos han sido derivados cuantitativamente de los intereses organizacionales y representan los resultados que la organización debe alcanzar para llegar a la visión establecida. Los objetivos de largo plazo son:

5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1

Al 2028, el PBI del sector agropecuario será US\$ 754 MM, El PBI al 2016 fue US\$ 525 MM.

5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2

Al 2028, el PBI del sector turismo será US\$ 350'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.

5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3

Al 2028 el PBI del sector textil será US\$ 290'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00.

5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4

El 2028 se incrementará a 560,000 el número de empleos formales. En el 2017 había 440,000.

5.6 Conclusiones

De acuerdo a los intereses, potencialidades y principios cardinales de la región Arequipa, la situación de la región demuestra que cuenta con potencial de recursos textil, agrícola, turísticos, entre otros; sin embargo, la región presenta índices relativamente medios en desarrollo y bienestar de la población. Las potencialidades mencionadas permitirán a la región, desarrollar y expandir sus productos tanto en el mercado local como internacional, especializándose en uno de los tantos productos que le brinda la biodiversidad de la zona. En ese sentido, la región Arequipa requiere potenciar la infraestructura, inversión y asistencia técnica para el desarrollo de sus principales actividades, así como promover la inclusión social que garantice el desarrollo sostenible y sustentable de la región; así como el compromiso de los hacedores de política, organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil.

Los objetivos de largo plazo identificados en el presente capítulo se derivan de la visión y se contempla un horizonte de 10 años, luego se establecerán objetivos de corto plazo a 5 años para las estrategias y acciones específicas. Para la implementación de cada uno de ellos se diseñarán herramientas para desarrollar las actividades señaladas y fortalecer los intereses de la región, así como aprovechar y desarrollar sus potencialidades y diseminar las debilidades.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo, aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico en función al análisis externo e interno presentados en los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias que permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo presenta dos fases; en la primera, llamada la fase del cruce, con la elaboración de las matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, en la cual se elaboran las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis, y permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la región Arequipa para evitar las amenazas del entorno.

La matriz FODA, como se detalla en la Tabla 33, permitió formular 17 estrategias únicas, las cuales serán validadas (retenidas) o descartadas luego del filtro de las siguientes matrices.

Tabla 33

Matriz FODA de la Región Arequipa

		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA		1. Abundancia del recurso hídrico (ríos y riachuelos). 2. Variedad de climas para la agricultura favorece cultivos como alcachofa, orégano, cebolla, quinua y páprika. 3. Ubicación geográfica estratégica del terminal portuario Matarani para integrar mercados de Asia y Sudamérica. 4. Fuerte posicionamiento en la industria textil de fibra de alpaca. 5. Posee riqueza natural y cultural distintiva con potencial turístico (Ej Cañón del Colca y valle de los volcanes).	1. Incremento del comercio informal. 2. Poca inversión en investigación de nuevas tecnologías y desarrollo para el agro. 3. Poca capacidad de respuesta ante conflictos sociales generados por minería. 4. Ineficiente capacidad de gasto de presupuesto asignado en inversión para el sector agroindustria, textil y turismo.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque	
1. Mayor demanda internacional de productos agropecuarios	FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno de la región en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)	DO1. Se fomentará la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía de la región, atrayendo nuevos capitales en negocios afines como el crecimiento de sector retail (D2,D4,O4)	
2. Crecimiento económico sostenido de las regiones del sur del Perú.	FO2. Se desarrollará mejores herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en las escuelas públicas y privadas para potenciar al recurso humano (F4,O2,O3)	DO2. Se incrementará el uso de la tecnología en los procesos administrativos en el Gobierno Regional y sus municipalidades con el propósito de optimizar la gestión de atención al ciudadano y empresas (D2,D3,O1,O2,O3,O4)	
3. Mayor demanda por productos de Fibra de Alpaca peruana.	FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)	DO3: Se desarrollará un análisis de impacto de las inversiones del GRA, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas en cada de las Municipalidades de su ámbito (D1,D2,D4,O1,O3,O4)	
4. Incremento de la demanda de turismo a nivel nacional.	FO4. Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	DO4: Se implementará buenas prácticas en infraestructura y tecnología en toda las cadenas productivas de la región, principalmente en la de cebolla, alcachofa y fibra de alpaca que permita incrementar a estándares internacionales sus productos (D4,O1,O1,O3)	
	FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcachofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	DO5: Se desarrollará las vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la región (D4,O1,O2,O4)	
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Ingreso de nuevos competidores a los principales mercados de exportación en el sector textil y agroindustria (EEUU y Unión Europea)	FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial -Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F1,F2,F5,A1,A2)	DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D2,D4,A1,A4)	
2. Devaluación del dólar.	FA2. Desarrollar con el Gobierno Central, la creación de mayor número de instituciones de educación técnica y profesional. (F2,F4,A1,A3)	DA2. Implementar la descentralización a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D1,D2,D3,A3)	
3. Poca inversión en infraestructura tecnológica, científica y educación del Gobierno Central, que no promueve al crecimiento de productos con valor agregado.	FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)	DA3. Desarrollar ampliaciones en los terminales aéreo y marítimo aprovechando la capacidad de terrenos en la Región. (D2,D4,A1,A3)	
4. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño)	FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)		

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de la región de Arequipa. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 34.

Posteriormente, en la Figura 17, se grafica los puntajes promedios graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las x y del y, el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados indicaron que la postura de la matriz PEYEA es competitiva, lo cual significa que la región Arequipa debe considerar estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado).

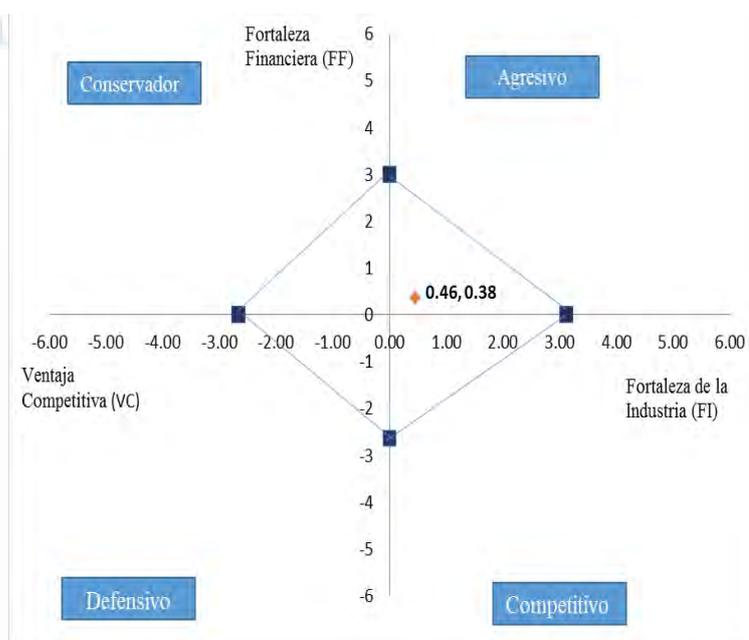


Figura 17. Gráfica de Matriz PEYEA.

Tabla 34

Matriz PEYEA de la Región Arequipa

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio =		3.38							

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio =		3.13							

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =		3.00							

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =		3.33							

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje x corresponde a la participación relativa en la industria y el eje indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen y finalmente el cuadrante IV representa a los perros, donde las industrias disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Tabla 35

Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de la Región de Arequipa

Sector Económico	A. Ingresos (VAB) 2016 (miles de S/) LIMA	B. Ingresos (VAB) 2016 (miles de S/) AREQUIPA	B. Ingresos (VAB) 2015 (miles de S/) AREQUIPA	Participación relativa de mercado $(B/TOT=B)$	Tasa de Crecimiento $((B-A)/A)$
1. Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	4,252,617	1,662,593	1,551,462	39.10%	7.16%
2. Manufactura	40,660,496	3,476,996	3,406,490	8.55%	2.07%
3. Alojamiento y Restaurantes	10,462,008	594,149	572,589	5.68%	3.77%
Total	S/.55,375,121.00	S/.5,733,738.00	S/.5,530,541.00		

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el VAB de las actividades económicas que dinamizan la región Arequipa, como se presenta en la Tabla 35.

De acuerdo a la matriz BCG para el sector, las características y las estrategias aplicables a sus sectores se ubican en el cuadrante de estrellas, interrogantes y vacas lecheras como se muestra en la Figura 18.

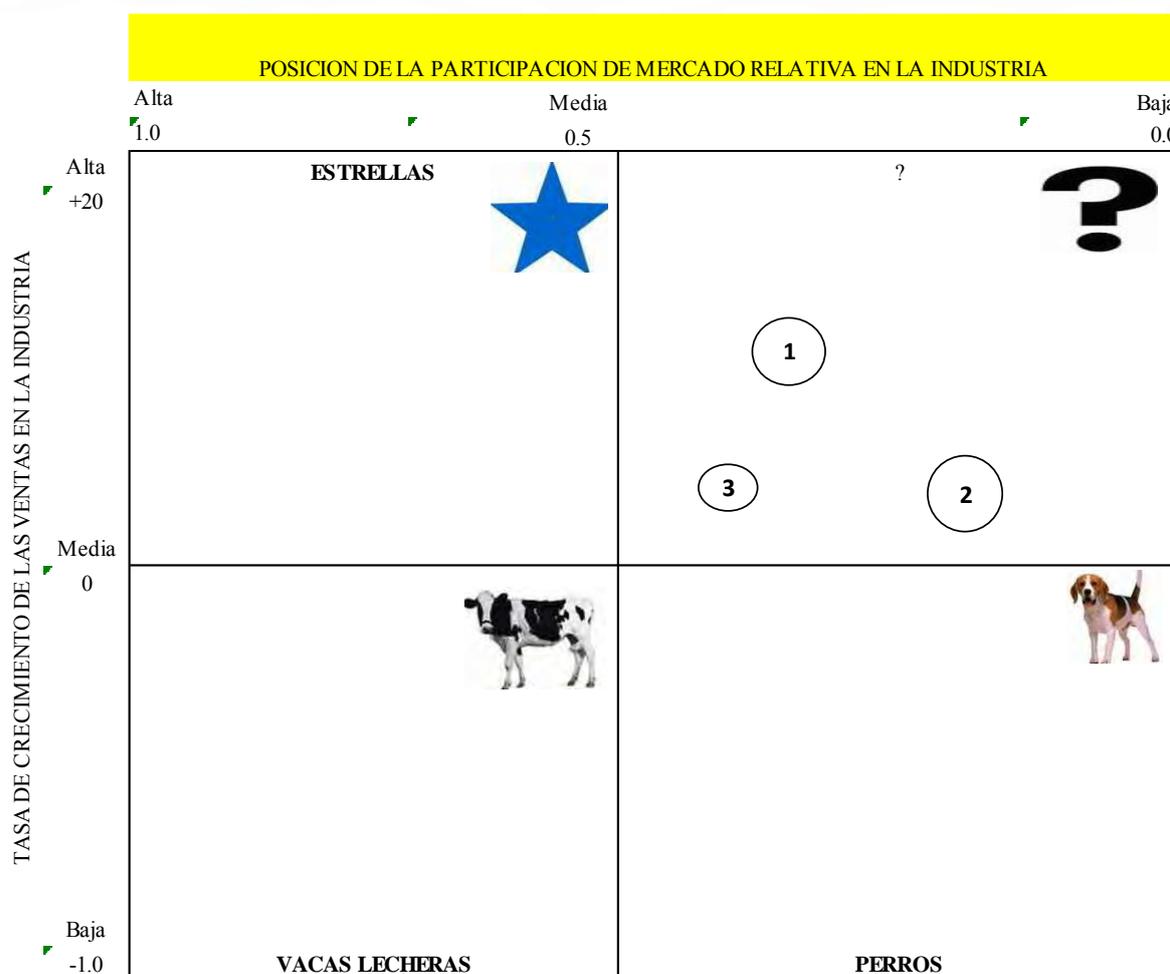


Figura 18. Matriz Boston Consulting Group de la Región de Arequipa

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización, estos permiten

calificaciones en tres rangos (a) alto, (b) medio y (c) bajo. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “y” corresponde al de la matriz EFE.

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, el escenario 2 sugiere retener y mantener; y el escenario 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Las estrategias a ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI las mismas que se resumen en la Figura 19.

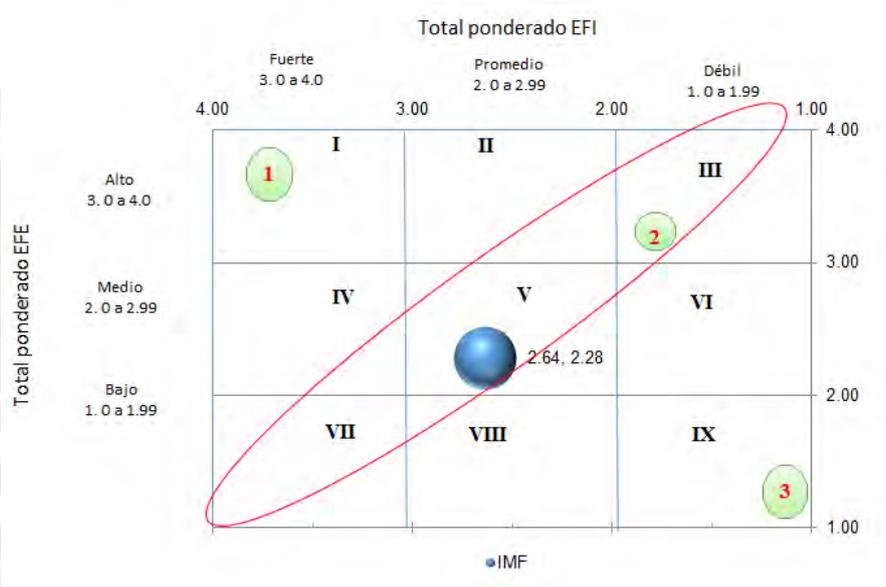


Figura 19. Matriz IE de la Región Arequipa

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Los resultados indicaron que el sector, se sitúa en el cuadrante I como se observa en la Figura 20, este cuadrante indica que deberá evaluar su posición en el mercado y debe hacer mejor uso de sus fortalezas para poder enfrentar el mercado en crecimiento, además este cuadrante hace referencia a las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.

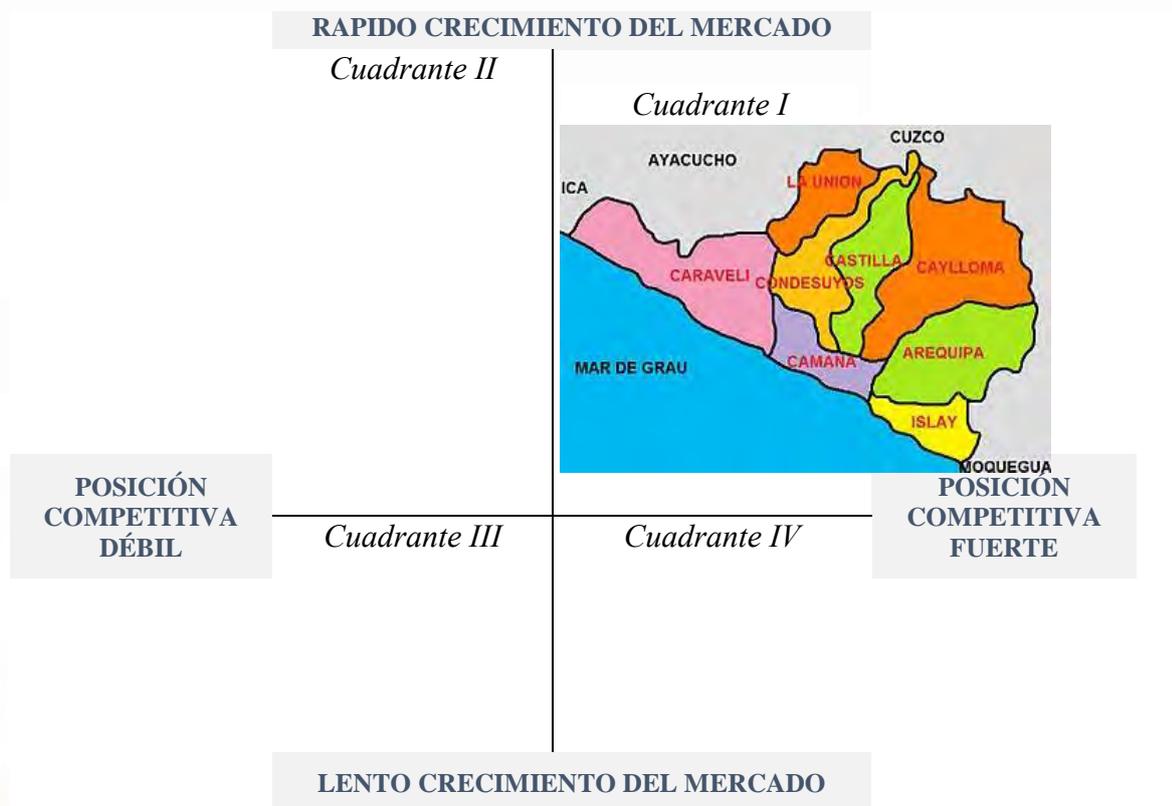


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia de la Región Arequipa

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La Tabla 36, indica que el sector debe focalizar sus esfuerzos al logro de las estrategias internas que alcanzaron un valor mayor o igual a tres.

Tabla 36

Matriz de Decisión Estratégica de la Región Arequipa

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno de la región en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)		Mejora Continua	X	X	X			<u>3</u>
FO2. Se desarrollará mejores herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en las escuelas públicas y privadas para potenciar al recurso humano (F4,O2,O3)		Mejora Continua	X	X	X			<u>3</u>
FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)	Intensiva/Penetración de mercados		X		X	X	X	<u>4</u>
FO4. Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	Aventura Conjunta		X		X	X	X	<u>4</u>
FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcachofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	<u>4</u>
DO1. Se fomentará la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía de la región, atrayendo nuevos capitales en negocios afines como el crecimiento de sector retail (D2,D4,O4)	Integración vertical hacia atrás		X		X	X		<u>3</u>
DO2. Se incrementará el uso de la tecnología en los procesos administrativos en el Gobierno Regional y sus municipalidades con el propósito de optimizar la gestión de atención al ciudadano y empresas (D2,D3,O1,O2,O3,O4)		Mejora Continua	X		X	X	X	<u>4</u>
DO3: Se desarrollará un análisis de impacto de las inversiones del GRA, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas en cada de las Municipalidades de su ámbito (D1,D2,D4,O1,O3,O4)		Mejora Continua	X					<u>1</u>
DO4: Se implementará buenas prácticas en infraestructura y tecnología en toda las cadenas productivas de la región, principalmente en la de cebolla, alcachofa y fibra de alpaca que permita incrementar a estándares internacionales sus productos (D4,O1,O1,O3)		Calidad Total	X			X	X	<u>3</u>
DO5: Se desarrollará las vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la región (D4,O1,O2,O4)		Calidad Total	X			X	X	<u>3</u>
FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial -Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F1,F2,F5,A1,A2)	Intensiva/Desarrollo de productos		X		X	X	X	<u>4</u>
FA2. Desarrollar con el Gobierno Central, la creación de mayor número de instituciones de educación técnica y profesional. (F2,F4,A1,A3)	Alianza Estratégica		X		X	X		<u>3</u>
FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)	Alianza Estratégica		X		X	X		<u>3</u>
FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)	Alianza Estratégica		X		X	X		<u>3</u>
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D2,D4,A1,A4)		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>
DA2. Implementar la descentralización a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D1,D2,D3,A3)		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>
DA3. Desarrollar ampliaciones en los terminales aéreo y marítimo aprovechando la capacidad de terrenos en la Región. (D2,D4,A1,A3)	Intensiva / Penetración de Mercado		X		X	X		<u>3</u>

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) permite determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, ésta usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno obtenidos de las Matrices EFE y EFI, así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos. El rango para calificación es: (a) No atractiva (no aceptable); (b) Algo atractiva (algo aceptable); (c) Razonablemente atractiva (aceptable); (d) Altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es 5.68, las estrategias que cuenten con mayor de cinco serán aceptables, como se detallan en la Tabla 37.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas están deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 38.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada. Como se puede apreciar en la Tabla 39, las diecisiete estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia y costumbres o utilitarismo.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de la región Arequipa son las siguientes:

Tabla 37

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Arequipa

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 13	Estrategia 14	Estrategia 15	Estrategia 16																	
	FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno de la región en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)	FO2. Se desarrollará mejores herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en las escuelas públicas y privadas para potenciar al recurso humano (F4,O2,O3)	FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentiven la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)	FO4. Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcahofo en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	DO1. Fomentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía de la región, atrayendo nuevos capitales en negocios afines como el crecimiento de sector retail (D2,D4,O4)	DO2. Incrementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos en el Gobierno Regional y sus municipalidades con el propósito de optimizar la gestión de atención al ciudadano y empresas (D2,D3,O1,O2,O3,O4)	DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en toda las cadenas productivas de la región, principalmente en la de cebolla, alcahofo y fibra de alpaca que permita incrementar a estándares internacionales sus productos (D4,O1,O1,O3)	DO5: Desarrollar las vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la región (D4,O1,O2,O4)	FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial - Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F1,F2,F5,A1,A2)	FA2. Desarrollar con el Gobierno Central, la creación de mayor número de instituciones de educación técnica y profesional. (F2,F4,A1,A3)	FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)	FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)	DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D2,D4,A1,A4)	DA2. Implementar la descentralización a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D1,D2,D3,A3)	DA3. Desarrollar ampliaciones en los terminales aéreo y marítimo aprovechando la capacidad de terrenos en la Región. (D2,D4,A1,A3)																	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
OPORTUNIDADES																																	
1. Mayor demanda internacional de productos agropecuarios	0.16	4	0.64	2	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64	2	0.32	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.32	3	0.48	4	0.60	4	0.64	4	0.64	2	0.32	3	0.48
2. Crecimiento económico sostenido de las regiones del sur del Perú.	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3. Mayor demanda por productos de Fibra de Alpaca peruana.	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.28	2	0.28	3	0.27	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42
4. Incremento de la demanda de turismo a nivel nacional.	0.11	3	0.33	1	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.33	2	0.22	3	0.24	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22
AMENAZAS																																	
1. Ingreso de nuevos competidores a los principales mercados de exportación en el sector textil y agroindustria (EEUU y Unión Europea)	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30
2. Devaluación del dólar.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.20	2	0.20	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.30	2	0.16	2	0.16	3	0.24
3. Poca inversión en infraestructura tecnológica, científica y educación del Gobierno Central, que no promueve al crecimiento de productos con valor agregado.	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	1	0.11	3	0.21	3	0.21	2	0.22	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.07	2	0.22	2	0.22	2	0.22
4. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño)	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
FORTALEZAS																																	
1. Abundancia del recurso hídrico (ríos y riachuelos).	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2. Variedad de climas para la agricultura favorece cultivos como alcahofo, orégano, cebolla, quinua y páprika.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.30	3	0.30	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.30	3	0.30	2	0.26	3	0.39	2	0.26
3. Ubicación geográfica estratégica del terminal portuario Matarani para integrar mercados de Asia y Sudamérica.	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.24	3	0.24	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.24	3	0.24	2	0.30	3	0.45	3	0.45
4. Fuerte posicionamiento en la industria textil de fibra de alpaca.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.18	3	0.18	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.18	3	0.18	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5. Posee riqueza natural y cultural distintiva con potencial turístico y cultural (Ej Cañón del Colca y valle de los volcanes).	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.08	2	0.08	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.12	3	0.12	1	0.10	2	0.20	2	0.20
DEBILIDADES																																	
1. Incremento del comercio informal.	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15	4	0.40	4	0.40	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0	4	0.40	2	0.30	2	0.30	3	0.45
2. Poca inversión en investigación de nuevas tecnologías y desarrollo para el agro.	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.27	3	0.27	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.27	3	0.27	2	0.22	1	0.11	2	0.22
3. Poca capacidad de respuesta ante conflictos sociales generados por minería.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.16	2	0.16	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.16	2	0.16	1	0.09	2	0.18	2	0.18
4. Ineficiente capacidad de gasto de presupuesto asignado en inversión para el sector agroindustria, textil y turismo.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.21	3	0.21	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.21	3	0.21	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Total	2.00		6.34		4.93		5.93		5.68		5.48		4.72		4.2		4.82		4.61		5.75		4.93		5.36		5.82		4.86		4.85		4.96

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Tabla 38

Matriz Rumelt de la Región de Arequipa

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno regional en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcachofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial -Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F1,F2,F5,A1,A2)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)	SI	SI	SI	SI	SI
FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 39

Matriz de Ética de la Región de Arequipa

Estrategias	FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno regional en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)	FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)	FO4. Se implementará el clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcachofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial - Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F1,F2,F5,A1,A2)	FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)	FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)
Derechos							
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	N	P	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	P	N	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	N	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	N	P	P	P	P
Justicia							
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	P	N	P
9. Normas de compensación	N	N	N	N	P	N	N
Utilitarismo							
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	P	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N

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

Estrategias Retenidas

- **FO1.** Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno regional en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)
- **FO3.** Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)
- **FO4.** Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)
- **FO5.** Se desarrollará el producto cebolla y alcachofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)
- **FA1.** Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial -Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F1,F2,F5,A1,A2)
- **FA3.** Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)
- **FA4.** Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)

Estrategias de Contingencia

- **FO2.** Desarrollar mejores herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en las escuelas públicas y privadas para potenciar al recurso humano (F4,O2,03)
- **DO1.** Fomentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía de la región, atrayendo nuevos capitales en negocios afines como el crecimiento de sector retail (D2,D4,O4)
- **DO2.** Incrementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos en el Gobierno Regional y sus municipalidades con el propósito de optimizar la gestión de atención al ciudadano y empresas (D2,D3,O1,O2,O3,O4)
- **DO4.** Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en toda las cadenas productivas de la región, principalmente en la de cebolla, alcachofa y fibra de alpaca que permita incrementar a estándares internacionales sus productos (D4,O1,O1,O3)
- **DO5.** Desarrollar las vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la región (D4,O1,O2,O4)
- **FA2.** Desarrollar con el Gobierno Central, la creación de mayor número de instituciones de educación técnica y profesional. (F2,F4,A1,A3)
- **DA1.** Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D2,D4,A1,A4)
- **DA2.** Implementar la descentralización a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D1,D2,D3,A3)

- **DA3.** Desarrollar ampliaciones en los terminales aéreo y marítimo aprovechando la capacidad de terrenos en la Región. (D2,D4,A1,A3)

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz como se observa en la Tabla 40, permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores de la Provincia de Arequipa para enfrentar las estrategias retenidas. El análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si fuera el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 41, se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

6.13 Conclusiones

El presente proceso estratégico desarrolla las estrategias seleccionadas, obtenidas en base a los filtros aplicados en el cruce de la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso estratégico se desarrolló bajo una visión de futuro a diez años, la cual está enmarcada en cuatro objetivos de largo plazo y genera resultados que se integran dentro del marco esperado por los intereses de la región Arequipa y lo que se puede mejorar para perfeccionarlo.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las diecisiete estrategias seleccionadas responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Cabe mencionar que se filtraron otras estrategias en el camino,

esto no resta que algunas de ellas puedan ser consideradas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación, oportunidades o motivación que se presenten para una rápida implementación.



Tabla 40

Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

	OLP1. Al 2028, el PBI del sector agropecuario será US\$ 754 MM, El PBI al 2016 fue US\$ 525 MM	OLP2. Al 2028, el PBI del sector turismo será US\$ 350'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00.	OLP3. Al 2028 el PBI del sector textil será US\$ 290'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00	OLP4. El 2028 se incrementará a 500,000 puestos de trabajos directo. En el 2016 había 214,000.
ESTRATEGIAS				
FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno regional en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)	SI	NO	SI	SI
FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)	NO	SI	NO	SI
FO4. Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	NO	SI	NO	SI
FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcachofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	SI	NO	NO	SI
FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial -Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F1,F2,F5,A1,A2)	SI	SI	SI	SI
FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)	SI	SI	SI	SI
FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)	SI	SI	SI	SI

Tabla 41

Matriz de Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 1 REG. TACNA	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2 REG. CUSCO
FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno regional en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)	Alta	Alta
FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)	Media	Alta
FO4. Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	Media	Alta
FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcachofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	Media	Media
FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial -Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F1,F2,F5,A1,A2)	Media	Alta
FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)	Alta	Media
FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)	Alta	Media

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos. Esta implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015).

Asimismo, señaló que para hacerle frente a la implementación estratégica, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales: (a) el liderazgo comprometido de la alta dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida, y (d) innovación y creatividad (D'Alessio (2015).

Para finalizar, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por lo tanto, su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también figuran la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, resalta la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).

Tabla 42

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

N°	Objetivos de corto plazo
OLP N° OCP	
OLP1	Al 2028, el PBI del sector agropecuario será US\$ 754 MM, El PBI al 2016 fue US\$ 525 MM
OCP1.1	Al 2019 el PBI será US\$ 560 MM para el sector agropecuario con el ingreso de nuevos inversionistas, al 2024 el PBI será US\$ 660 MM y al 2028 US\$ 754 MM. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 2% y se proyecta un crecimiento promedio de 3.2%
OCP1.2	Al 2019 se participará en 4 ferias internacionales y 4 nacionales de promoción de productos agropecuarios, al 2025 en 4 internacionales y 4 nacionales y al 2028 en 3 ferias internacionales y 3 nacionales.
OCP1.3	Al 2019 se capacitará a 2000 productores agropecuarios, al 2024 se capacitará a 5000 y al 2028 se capacitará a 4000 productores, actualmente existen 58200 productores. Quedando el 20 % de productores capacitados.
OCP1.4	Al 2019 se habilitarán 1500 Ha, al 2024 se habilitará 7500 y al 2028 11200 Has. Incrementar hectáreas para el cultivo en un promedio de 2% anual.
OLP2	Al 2028, el PBI del sector turismo será US\$ 350'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00.
OCP2.1	Al 2022 el PBI será US\$ 210 MM, al 2025 US\$ 265 MM y al 2028 US\$ 350 MM. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 3% y se proyecta un crecimiento promedio de 7%
OCP2.2	Al 2022 arribarán 2.1 millones de turistas, al 2025 arribarán 2.3 millones y al 2028 2.7 millones de turistas a la región. En el 2017 se registran 1.7 millones de turistas.
OCP2.3	Al 2023 se concluirá el proyecto del Geoparque y Cañón del Cotahuasi y al 2026 se implementarán dos nuevos circuitos turísticos.
OCP2.4	Al 2022 la infraestructura hotelera se incrementará en 30 establecimientos hoteleros, al 2025 en 40 y al 2028 en 60. En el 2017 existen 1132 hoteles.
OLP3	Al 2028 el PBI del sector textil será US\$ 290'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00
OCP3.1	Al 2019, se participará en 5 ferias internacionales, al 2024 se participará en 10 ferias internacionales y al 2028 en 8 ferias internacionales. Incrementar la participación en ferias internacionales de promoción de productos en base a fibra de alpaca en 2 por año priorizando China y EEUU.
OCP3.2	Al 2019 el PBI será US\$ 199 MM, al 2024 el PBI será US\$ 233 M y al 2028 el PBI será 290 M. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 2% y se proyecta un crecimiento promedio de 4.6%
OCP3.3	Para el 2019 se capacitará a 100 unidades productivas de la industria textil de fibra de alpaca, al 2024 se capacitará a 200 y al 2028 a 200 unidades productivas. El enfoque será en dar valor agregado a los productos como por ejemplo el diseño para el mercado internacional.
OCP3.4	Al 2024 se desarrollarán 4 ferias de innovación para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos. Se financiará a través de programas e instituciones del Estado.
OLP4	El 2028 se incrementará a 560,000 el número de empleos formales. En el 2017 había 440,000.
OCP4.1	Del 2018 al 2021, se incrementará a 470,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.
OCP4.2	Del 2022 al 2025, se incrementará a 520,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.
OCP4.3	Del 2026 al 2028, se incrementará a 560,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.

Por su parte, los OCP son los hitos mediante los cuales se consigue, con cada estrategia, los OLP. Por este motivo, los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, y lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 43, se presentan la descripción de los recursos y los responsables.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la región Arequipa. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Para ello debe existir entre ambas políticas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia retenida tiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias. Las políticas propuestas para cada estrategia se muestran en la Tabla 44.

7.4 Estructura Organizacional de la Región Arequipa

La estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades que se propone una organización. Es decir, es la que ayudará a conseguir la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2013).

Tabla 43

Recursos Asignados a los OCP

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1		Al 2028, el PBI del sector agropecuario será US\$ 754 MM, El PBI al 2016 fue US\$ 525 MM		
	OCP1.1	Al 2019 el PBI será US\$ 560 MM para el sector agropecuario con el ingreso de nuevos inversionistas, al 2024 el PBI será US\$ 660 MM y al 2028 US\$ 754 MM. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 2% y se proyecta un crecimiento de 3.2%	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Establecimientos, infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
	OCP1.2	Al 2019 se participará en 4 ferias internacionales y 4 nacionales de promoción de productos agropecuarios, al 2025 en 4 internacionales y 4 nacionales y al 2028 en 3 ferias internacionales y 3 nacionales.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINCETUR, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
	OCP1.3	Al 2019 se capacitará a 2000 productores agropecuarios, al 2024 se capacitará a 5000 y al 2028 se capacitará a 4000 productores, actualmente existen 58200 productores. Quedando el 20 % de productores capacitados.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
	OCP1.4	Al 2019 se habilitarán 1500 Ha, al 2024 se habilitará 7500 y al 2028 11200 Has. Incrementar hectáreas para el cultivo en un promedio de 2% anual.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
OLP2		Al 2028, el PBI del sector turismo será US\$ 350'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00.		
	OCP2.1	Al 2022 el PBI será US\$ 210 MM, al 2025 US\$ 265 MM y al 2028 US\$ 350 MM. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 3% y se proyecta un crecimiento promedio de 7%	Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINCETUR, PROMPERU, Empresas públicas y privadas
	OCP2.2	Al 2022 arribarán 2.1 millones de turistas, al 2025 arribarán 2.3 millones y al 2028 2.7 millones de turistas a la región. En el 2017 se registran 1.7 millones de turistas.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINCETUR, PROMPERU, Empresas públicas y privadas
	OCP2.3	Al 2023 se concluirá el proyecto del Geoparque y Cañón del Cotahuasi y al 2026 se implementarán dos nuevos circuitos turísticos.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINCETUR, PROMPERU, Empresas públicas y privadas
			Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios.	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINCETUR, PROMPERU, Empresas públicas y privadas
OLP3		Al 2028 el PBI del sector textil será US\$ 290'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00		
	OCP3.1	Al 2019, se participará en 5 ferias internacionales, al 2024 se participará en 10 ferias internacionales y al 2028 en 8 ferias internacionales. Incrementar la participación en ferias internacionales de promoción de productos en base a fibra de alpaca en 2 por año priorizando China y EEUU.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINCETUR Empresas Públicas y Privadas
	OCP3.2	Al 2019 el PBI será US\$ 199 MM, al 2024 el PBI será US\$ 233 M y al 2028 el PBI será 290 M. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 2% y se proyecta un crecimiento promedio de 4.6%	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital
	OCP3.3	Para el 2019 se capacitará a 100 unidades productivas de la industria textil de fibra de alpaca, al 2024 se capacitará a 200 y al 2028 a 200 unidades productivas. El enfoque será en dar valor agregado a los productos como por ejemplo el diseño para el mercado internacional.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, Empresas Públicas y Privadas, Universidades Públicas y Privadas
	OCP3.4	Al 2024 se desarrollarán 4 ferias de innovación para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos. Se financiará a través de programas e instituciones del Estado.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, Empresas Públicas y Privadas, Universidades Públicas y Privadas, CONCYTEC
OLP4		El 2028 se incrementará a 560,000 el número de empleos formales. En el 2017 había 440,000.		
	OCP4.1	Del 2018 al 2021, se incrementará a 470,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINAGRI, PRODUCE, MTPE, ,Empresas públicas y privadas
	OCP4.2	Del 2022 al 2025, se incrementará a 520,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, PRODUCE, MTPE, Empresas públicas y privadas
	OCP4.3	Del 2026 al 2028, se incrementará a 560,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINCETUR, PRODUCE, MTPE, ,Empresas públicas y privadas

Tabla 44

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS VS POLITICAS	P1. Desarrollar el bienestar de la población basado en los indicadores del Índice de Desarrollo Humano	P2. Cumplir con los estándares de calidad y responsabilidad social	P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	P4. Fomentar el empleo	P5. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión	P6. Buscar la eficiencia en las operaciones públicas y privadas	P7. Promocionar el casco histórico y cultural	P8. Fomentar la formalización de las empresas y los trabajadores
FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno regional en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)	X	X	X	X	X	X		
FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)		X	X	X	X		X	X
FO4. Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	X	X	X	X			X	X
FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcachofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	X	X	X	X		X		X
FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial -Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la región (F1,F2,F5,A1,A2)	X	X	X	X	X	X	X	X
FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)		X	X	X	X	X		X
FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)	X	X		X		X	X	X

La asignación del proyecto matriz aportaría al trabajo de uno o varios proyectos, tales como los que se han dispuesto para la región en gran cantidad dentro del sector público y privado. Al concluir con un proyecto, se regresa a la casa matriz y así podrá asignarse un nuevo proyecto que brinde asistencia a todos sus integrantes (D'Alessio, 2015). A continuación, en la Figura 21, se presenta el organigrama propuesto de interrelación para la región de Arequipa.

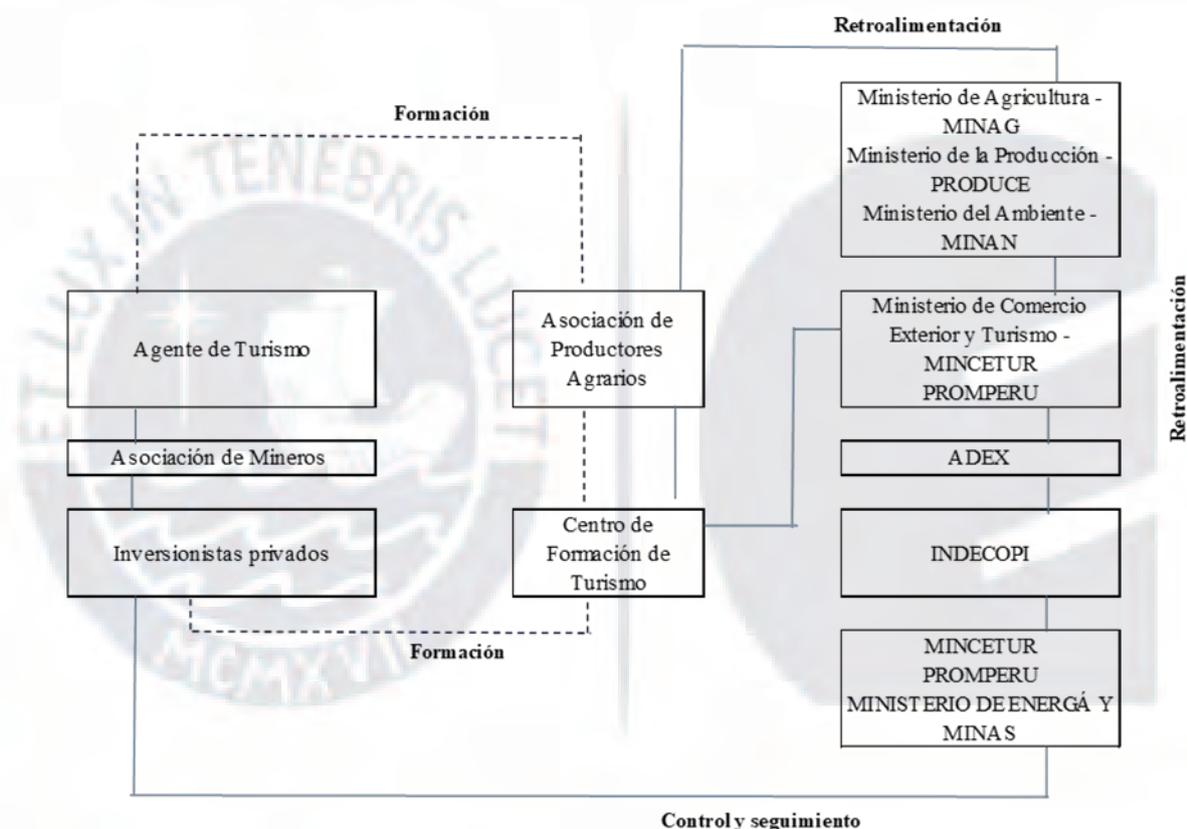


Figura 21. Organigrama de Interrelación para la Región Arequipa

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el país se canaliza mediante un conjunto de iniciativas, las cuales buscan enfrentar este valor de conciencia empresarial. El objetivo no es sólo la legitimación social, sino también tratar de alcanzar la ansiada reputación social corporativa en la sociedad.

El Gobierno Regional de Arequipa priorizará el uso de última tecnología para sus obras con maquinaria que consuma un menor porcentaje de combustible y su uso por más

tiempo, el uso de materiales reciclables en la construcción de infraestructura. Además, se establecerá políticas educativas para el cuidado contra la contaminación del agua y el suelo, aprovechando en tener una provincia presentable ante el arribo de gran cantidad de turistas nacionales y extranjeros según las proyecciones.

La responsabilidad social será tomada como una inversión en la población beneficiada, a través de capacitaciones para trabajos técnicos. De esta manera, la población se beneficiará por la alta demanda y que los trabajos técnicos sean atendida, a la vez el índice de criminalidad bajaría, haciendo que la región Arequipa sea un lugar seguro y atractivo para las inversiones venideras. Con la finalidad de ofrecer un aumento en la calidad de vida de la población, una renovación en la infraestructura de los servicios básicos y la implementación de sistemas de comunicación e internet de última generación, proyectándose décadas para una población creciente y no estar saturada con problemas de infraestructura o redes.

Generar en la población la concientización del cuidado al medio ambiente y la responsabilidad social de cada uno, a través de colegios, entre capacitaciones, redes sociales y en programas de radiodifusión; incluyendo a las empresas como las mineras y demás empresas cuya actividad pueda tener un impacto en el medio ambiente. El Ministerio de la Producción es el órgano encargado de implementar y ejecutar planes que velen por una extracción controlando la supervivencia de las diversas especies y el mantenimiento de una ecología estable. Por su parte, el Ministerio del Ambiente es el que debe velar por que en el país toda organización pública o privada opere dentro de los estándares y normativa de calidad ambiental vigentes y en el marco de los límites permisibles previstos para cada tipo de operación u otra actividad industrial.

El factor económico financiero, estará sustentado por las políticas de estabilidad e incentivo para el desarrollo de empresas, alineamiento con políticas del gobierno encaminadas a la reducción de la informalidad y el desarrollo de la infraestructura, todas ellas

en busca no solo de mejorar el valor de las empresas sino de todos los stakeholder. El impacto social, se busca a través de la mejora de la calidad educativa, la planificación urbana, la infraestructura y el desarrollo de nuevas industrias que tendrá un impacto favorable en el empleo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es necesario implementar las estrategias con las políticas propuestas, para que sean ejecutadas por las Gerencias bajo el mando de la Gerencia Regional y Municipal, con el apoyo de los alcaldes y el Consejo Municipal de cada provincia y distrito. Según D'Alessio (2015) indica que una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede; por lo que, impulsado por los líderes, motivarían como factor necesario capacitaciones sobre las políticas a llevar, con el objetivo de alcanzar en largo plazo la visión para el beneficio de la población.

Durante la aplicación de las políticas propuestas, es necesario contratar el personal idóneo como la especialización en el área de trabajo para el cumplimiento de las metas. Por lo tanto, es imprescindible contar con el liderazgo del Gerente de Recursos Humanos con un excelente Curriculum Vitae y experiencia que lo avalen, con la finalidad de elegir correctamente los perfiles del personal idóneo. De existir problemas ya sea personal o de equipo, se utilizará la capacitación como una herramienta para enrumbar el enfoque del personal; en cuanto al despido, sería como último recurso de acuerdo a ley en caso que cometa faltas, inasistencias o falta de interés en el trabajo.

La motivación se aplicaría de dos formas, la primera económica a través de bonos como el bono de cumplimiento o un bono por ganar un concurso interno por dar la mejor mejora continua. La otra forma sería el de reconocimiento, ya sea verbal por un jefe superior, por correo electrónico o mediante certificados o diplomas sobre el buen desempeño realizado durante un período determinado.

Si bien es cierto que las autoridades son elegidas políticamente a través de un proceso democrático, la función de ellos es brindar las facilidades y el apoyo al personal del Gobierno Regional de Arequipa para alcanzar los objetivos y metas y finalmente alcanzar la visión. Ahora, en cuanto a personal de la institución, debe ser un personal que cumplan con cada perfil según el área asignada; especialmente los Gerentes y supervisores quienes deben de tener experiencia comprobada en sus campos de Gestión, con preferencia respaldados por diplomados o maestrías como MBA. En este sentido, es fundamental la presencia de recurso humano especializado en sensibilización y resolución de conflictos ante la sensibilidad señalada en la tenencia, cuidado y protección de los recursos y medio ambiente.

7.7 Gestión del Cambio

Para alcanzar la visión será necesario establecer objetivos creando estrategias, cuales son el medio para implementar los OLP (objetivos de largo plazo), y cada OLP requiere a que un conjunto de OCP (objetivos de corto plazo) que deben cumplirse. A la vez, cada OCP tiene políticas a implementarse hacia la Organización Estructural del Gobierno Regional de Arequipa, cual a su vez distribuiría las tareas a las Gerencias. D'Alessio (2015) manifestó que el proceso de implementación genera cambios estructurados como también cambios culturales, por lo que es imprescindible a que los cambios se planeen con una clara comunicación y adecuadamente según las normas establecidas.

Los cambios al implementar las nuevas políticas se harán notar en la cultura y forma de trabajo de las Gerencias del cual está a cargo la Gerencia Regional Municipal. Algunos colaboradores podrán temer al cambio si no saben cumplir adecuadamente las tareas, pero se rescata la experiencia del personal, por lo que las capacitaciones se implementarían, y el enfoque sería más claro con el pasar del tiempo al tener el apoyo del Alcalde y el Consejo Municipal. Las actividades para la obtención de las metas serían progresivas, donde la comunicación jugará un papel fundamental para medir tanto los avances como la

productividad. Además, es importante que los líderes se mantengan alerta en caso circunstancias externas cambien y que se vea comprometida en no alcanzar algún objetivo, por lo que se tendría que cambiar la estrategia y así modificar algún OLP para que OCP con nuevas políticas se implementen acorde a la actualizada realidad, y el cambio debe ser tomado como algo normal mas no como algo negativo.

La implementación de programas para motivar al personal tendrá un impacto positivo, con la finalidad de reducir la ansiedad del personal sobre los cambios, especialmente los ya instaurados por el tiempo como los culturales. En caso de detectar malas prácticas, estas se detectarán y se eliminarán para generar confianza, compromiso e igualdad en oportunidades.

7.8 Conclusiones

El presente capítulo y en base a los objetivos de largo plazo, se han establecido quince objetivos de corto plazo posibles y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Asimismo, en base a las estrategias, se han planteado políticas que permitan que sean factibles y controlables. De igual forma, se ha detallado el uso de los recursos necesarios para alcanzar la visión esperada. Por otro lado, como base, se ha propuesto una estructura organizacional que ayude a cumplir de forma integrada y sinérgica con los objetivos planteados. Considerando el recurso humano, la ecología y la responsabilidad social, la región será competitiva y logrará desarrollarse sosteniblemente. Así, el plan estipula el logro de objetivos en el horizonte de tiempo del 2018 al 2028.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de elaboración del planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2015).

En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación estratégica revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos se designarán los responsables de cada uno de ellos a través del cuadro de mando integral (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas del Control

La evaluación estratégica debe ser permanente para el mejor control de cada estrategia y que permita cambios ante condicionantes externos. Para ello es importante instaurar las perspectivas de control como aprendizaje interno, procesos, clientes o de tipo financiera. La perspectiva de control y evaluación es un proceso que se presentan especialmente por los constantes cambios en el entorno. En este capítulo, se formularán y se plantearán instrumentos de control para posibles objetivos de corto y largo plazo.

El gobierno regional y municipal deberá apoyar estos instrumentos con el fin de velar y si fuera el caso de corregir los desvíos del proceso estratégico. Para lo cual, deberá haber un buen gerenciamiento aplicando la retroalimentación en el proceso de control y evaluación. El proceso de evaluación, comenzará con el cuestionamiento sobre las expectativas, y permitirá realizar una continua revisión de los valores y objetivos, activar la creatividad para criterios de evaluación y alternativas. Se considera el modelo que se divide en:

- Revisar el momento cero y en la actualidad a las matrices EFE y EFI y una vez enfocados en el logro de los OCP y OLP.

- Desarrollar un test de desempeño en base a “medir y comparar”
- Aplicar acciones correctivas frente a cambios de reposicionamiento de la organización utilizando el Score Balance.
- Por último, adicionar auditorías estratégicas externas relacionadas a operaciones financieras, contables a la naturaleza, comerciales y logísticas.

Asimismo, se sugieren tomar medidas que ayudarán a cumplir los objetivos que según Kaplan y Norton en el 2001 indicaron: Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de los procesos internos y Aprendizaje y crecimiento organizacional.

8.1.1 Aprendizaje interno

El Aprendizaje interno involucra los avances en cuestión de mejoría desde que se inicia la implementación de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo. De esta manera se determina el alineamiento de los órganos dentro de la organización y de un liderazgo imperativo para el cumplimiento de dichos objetivos.

El Aprendizaje Interno tiene como objetivo identificar al capital humano que, ayudados por sistemas y procesos, en sinergia con el liderazgo transformador, van a ser los que determinen la orientación de la organización al cumplimiento de los objetivos trazados. El Gobierno Regional de Arequipa bajo el liderazgo del gobernador regional y cada uno de los gerentes regionales, deben informar y alinear a los empleados de la organización regional a desarrollar y poner en prácticas las estrategias para lograr los objetivos de corto y largo plazo.

8.1.2 Procesos

Son aquellos procesos internos que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. Los indicadores de estos procesos son la productividad, la calidad, la innovación de los productos y servicios. De modo análogo, la región Arequipa estará en constante vigilia de

sus procesos internos, como gestión y desburocratización de las decisiones tomadas como parte de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

8.1.3 Clientes

Los Clientes permitirán determinar el posicionamiento o aceptación de la organización. En este sentido y de modo análogo, los pobladores de la región Arequipa serán los que calificarán la buena o mala gestión del Gobierno Regional de Arequipa. Dicha acción lo harán mediante la evaluación y las perspectivas de mejora en las condiciones de vida como efecto de las estrategias implementadas por el Gobierno Regional de Arequipa.

8.1.4 Financiera

El resultado del buen manejo de la administración pública se ve reflejado en el crecimiento económico del Gobierno Regional de Arequipa. En ese sentido, la región se verá retribuida si las condiciones económicas de los pobladores e industrias mejoran.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es identificado como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 45, se detalla el Tablero de Control, con una visión integral de la organización que responde a la visión, misión valores y código de ética.

8.3 Conclusiones

El Tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de la región, se definen los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo de la región en términos numéricos, tangibles y medibles en el

tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán al Gobierno Regional de Arequipa y a sus responsables, verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para conducir a la región hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.



Tabla 45

Tablero de Control

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Fórmula	Responsables
Aprendizaje Interno	Al 2019 se capacitará a 2000 productores agropecuarios, al 2024 se capacitará a 5000 y al 2028 se capacitará a 4000 productores, actualmente existen 58200 productores. Quedando el 20 % de productores capacitados.	Productores agropecuarios capacitados	# Número de productores capacitados	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital
Aprendizaje Interno	Para el 2019 se capacitará a 100 unidades productivas de la industria textil de fibra de alpaca, al 2024 se capacitará a 200 y al 2028 a 200 unidades productivas. El enfoque será en dar valor agregado a los productos como por ejemplo el diseño para el mercado internacional.	Productores textiles capacitados	# Número de productores capacitados	PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
Cliente	Al 2019 se participará en 4 ferias internacionales y 4 nacionales de promoción de productos agropecuarios, al 2025 en 4 internacionales y 4 nacionales y al 2028 en 3 ferias internacionales y 3 nacionales.	Número de Ferias en el sector agropecuario	#ferias asistidas/Total de ferias realizadas	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital
Cliente	Al 2022 arribarán 2.1 millones de turistas, al 2025 arribarán 2.3 millones y al 2028 2.7 millones de turistas a la región. En el 2017 se registran 1.7 millones de turistas.	Turistas	# Número de turistas	MEF, MINCETUR, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
Cliente	Al 2019, se participará en 5 ferias internacionales, al 2024 se participará en 10 ferias internacionales y al 2028 en 8 ferias internacionales. Incrementar la participación en ferias internacionales de promoción de productos en base a fibra de alpaca en 2 por año priorizando China y EEUU.	Ferias en el sector textil	#ferias asistidas/Total de ferias realizadas	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital
Cliente	Del 2018 al 2021, se incrementará a 470,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.	Empleo Formal	# PEA Formal	MEF, MINCETUR, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
Cliente	Del 2022 al 2025, se incrementará a 520,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.	Empleo Formal	# PEA Formal	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital
Cliente	Del 2026 al 2028, se incrementará a 560,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.	Empleo Formal	# PEA Formal	MEF, MINCETUR, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
Proceso Interno	Al 2023 se concluirá el proyecto del Geoparque y Cañón del Cotahuasi y al 2026 se implementarán dos nuevos circuitos turísticos.	Proyectos turísticos	# Número de proyectos turísticos ejecutados	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital
Proceso Interno	Al 2022 la infraestructura hotelera se incrementará en 30 establecimientos hoteleros, al 2025 en 40 y al 2028 en 60. En el 2017 existen 1132 hoteles.	Número de establecimientos hoteleros	# Número de establecimientos hoteleros nuevos	PRODUCE, MEF, MINCETUR, PROMPERU, Empresas públicas y privadas
Proceso Interno	Al 2024 se desarrollarán 4 ferias de innovación para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos. Se financiará a través de programas e instituciones del Estado.	Ferias de Innovación	# Número de ferias ejecutadas	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
Financiera	Al 2019 el PBI sera US\$ 560 M en el sector agropecuario mediante el ingreso de nuevos compradores, al 2024 se generará US\$ 660 M y al 2028 US\$ 754 M. Aumentar la producción agropecuaria de la región Arequipa en 3.2 %	Ventas	# Ventas totales anuales/Ventas Proyectadas (US\$)	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
Financiera	Al 2022 el PBI sera US\$ 210 M, al 2025 US\$ 265 M y al 2028 US\$ 350 M de dólares americanos. El crecimiento promedio historico de PBI fue de 3% y se proyecta un crecimiento promedio de 7%	Ventas	# Ventas totales anuales/Ventas Proyectadas (US\$)	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
Financiera	Al 2019 el PBI sera US\$ 199 M, al 2024 se generará US\$ 233 M y al 2028 el PBI sera 290 M. El crecimiento promedio historico de PBI fue de 2% y se proyecta un crecimiento 4.6% de promedio anual.	Ventas	# Ventas totales anuales/Ventas Proyectadas (US\$)	Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas

Capítulo IX: Competitividad de la Región Arequipa

La competitividad de una organización se encuentra caracterizada por la forma cómo usan sus recursos escasos. Así, una organización que obtiene mayor provecho que otro, será más competitiva que su contraparte, es decir, su productividad será mayor.

9.1 Análisis Competitivo de la Región Arequipa

Según el Foro Económico Mundial, define competitividad desde 1979 como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país”. Así, un mayor nivel de productividad conduce a mayores niveles de crecimiento y de ingresos, por lo que presupone mayor bienestar de la población.

Desde el 2005, el Foro Económico Mundial [World Economic Forum – WEF], ha basado su análisis de competitividad entre países de acuerdo al Índice de Competitividad Global [Global Competitiveness Index – GCI] con fundamentos microeconómicos como macroeconómicos en 12 categorías agrupado en tres grupos básicos, potenciadores de eficiencia e innovación y sofisticación. Entre ellos se encuentran los básicos: instituciones, infraestructura, desarrollo macroeconómico, salud y educación primaria; potenciadores de eficiencia: tamaño de mercado, eficiencia de mercado financiero, eficiencia de mercado laboral, eficiencia del mercado de bienes, educación superior y capacitación y preparación tecnológica; y el último grupo integrado por la innovación y sofisticación de negocios, como se puede apreciar en la siguiente Figura 22.

En la siguiente Figura 23, se aprecia el Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016 (Centrum Católica, 2016), en el cual Lima Metropolitana sigue liderando el ranking con 73.43 puntos ubicando en el rango de medio alto en el nivel de competitividad relativa, Callao con 51.90 puntos se encuentra en el rango de bajo, seguido de 9 regiones en el rango de muy bajo, y las restantes 15 regiones en el rango de extremo bajo ubicados en el rango de 0 a 34 puntos.



Figura 22. Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index)
 Tomado de: Foro Económico Mundial - <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

La región de Arequipa se posiciona en el quinto lugar en el Ranking de Competitividad 2016 en las Regiones del Perú con un puntaje de 43.44; sin embargo, Lima Metropolitana sigue concentrando a las principales empresas el cual dificulta la descentralización en las demás regiones del país.

Uno de los motivos por la que Arequipa ocupa el quinto lugar en el Ranking de Competitividad en las Regiones del Perú es sin duda es su mayor actividad comercial y minera.

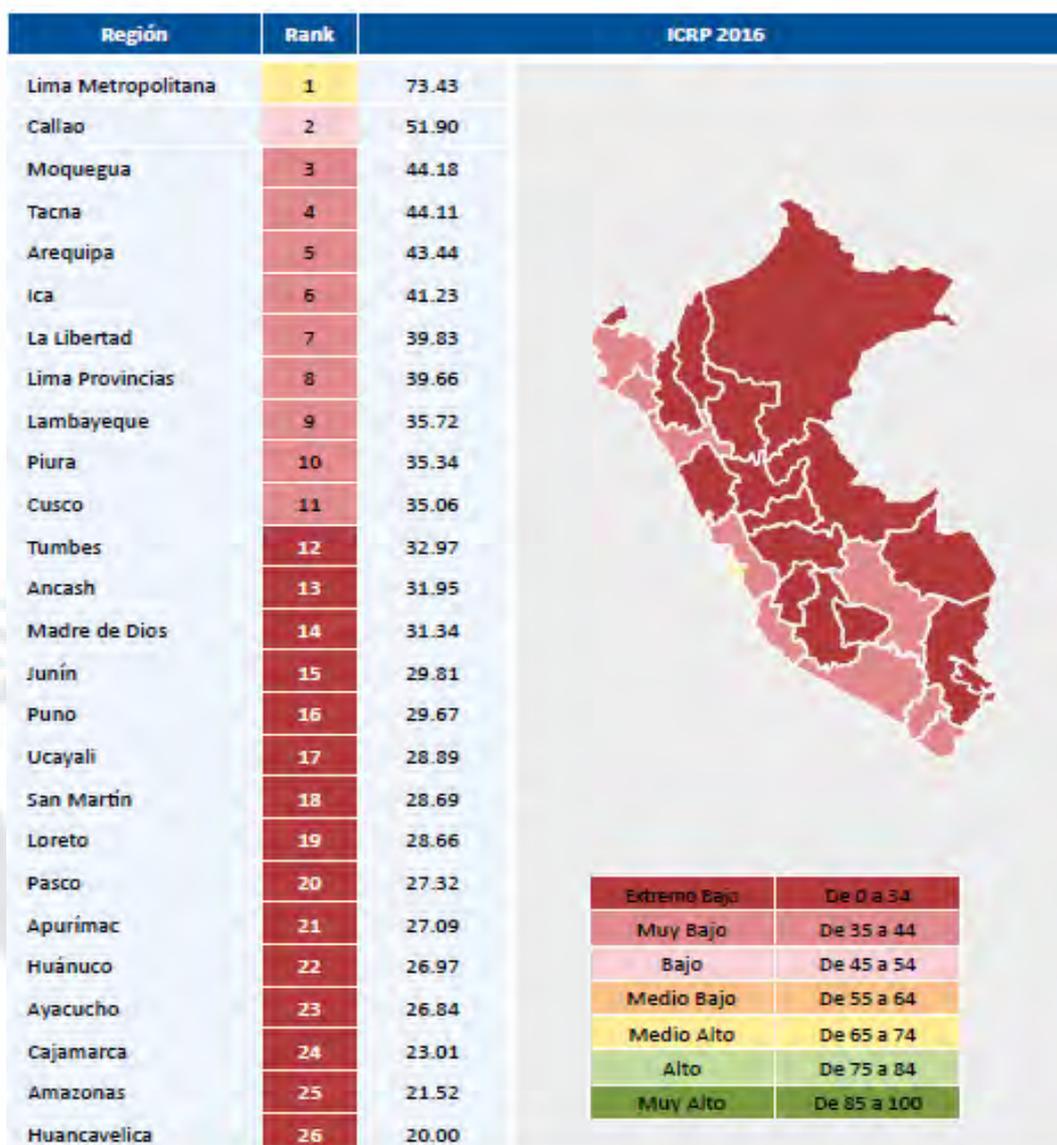


Figura 23. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016

Nota. Tomado de: Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016. <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>

A través de este análisis se busca exponer la competitividad de la región Arequipa frente a su entorno. La publicación Harvard Business Review (1990, p. 78) resalta lo explicado por Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage Of Nations* a través del diamante de la competitividad. Este modelo presentado en la Figura 14, se usará para explicar la competitividad de la región Arequipa, bajo el supuesto que las estrategias antes detalladas ya han sido implementadas y que los objetivos de corto y largo plazo ya han sido alcanzados.

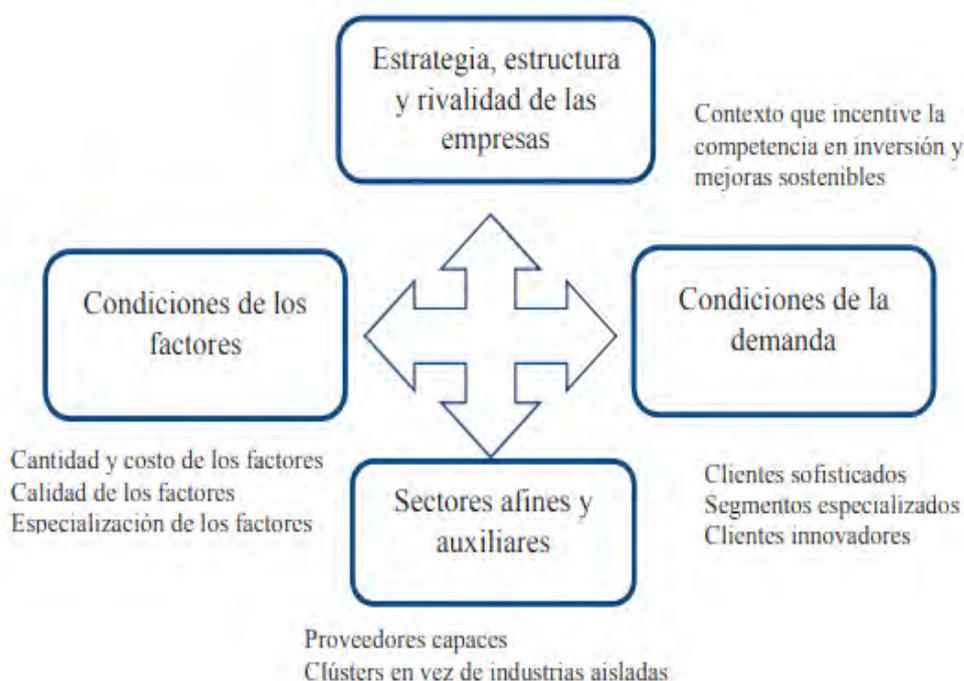


Figura 24. El diamante de la competitividad de Porter
Tomado de Ser Competitivo, por Porter, 2013, cap. 6. Barcelona, España: Deusto.

Condiciones de los factores

Mano de obra. Si bien es cierto que la región Arequipa, tiene los mayores indicadores de asistencia en la educación primaria y secundaria existe una brecha marcada entre la educación rural y la educación urbana que no se ha podido superar debido a las condiciones socioeconómicas en ambas partes. La tasa de analfabetismo es del 8.76% siendo mayormente en mujeres, sumado a la poca preparación del profesorado, falta de capacitación, actualización de conocimientos, el 27.5% de maestros de tercer ciclo posee competencias para su desempeño profesional.

Según el INEI, la asistencia a la primaria de niños entre 6 a 11 años ha incrementado de 59.4% en el 2002 a 65% en el 2015, la asistencia a la educación secundaria de 12 a 16 años fue decreciendo de 112,266 en el 2008 a 110,660 en el 2014. En cuanto a la educación inicial está casi ha mantenido su asistencia de 62,376 en el 2008 a 62,484 en el 2014. En la

educación superior existe sobre oferta de carreras ya saturadas que no están alineadas a las necesidades para fortalecer sus potenciales y los clústeres de la región Arequipa, la participación del sector privado en educación es mayor en el sector privado que en el público. En la actualidad el sector educación tiene poco recursos humanos con especialización en gestión pública y presenta altas tasas de rotación, a esto se suma el poco respaldo financiero para emprender cambios drásticos en este sector que es necesario para fortalecer en los planes estratégicos de la región. Así como la infraestructura necesaria y complementaria en este sector para el mejor desenvolvimiento de los estudiantes.

Infraestructura. Se requiere entrelazar las vías departamentales con las vías existentes para mejorar el transporte de los productos que se producen. Al respecto ya se viene ejecutando obras principales para los cuales se presupuestaron 3,200 millones de soles, los cuales han permitido incrementar las carreteras pavimentadas de la red vial nacional en la región Arequipa de 67% en el 2011 a 85% en el 2016, que permiten no solamente fortalecer el transporte de sus productos sino también ser una oportunidad para el turismo.

En cuanto al transporte aéreo se ha mejorado el aeropuerto Rodríguez Ballón con una inversión en el 2011 que asciende a los 64 millones de soles ampliando el transporte de pasajeros de 2,800 a 4,500. Sin embargo aún se requiere seguir ampliando el aeropuerto. En cuanto al transporte ferroviario, aún está para potenciar estas vías, las capacidades e intermitencia son bajas respecto a la necesidad actual en especial para el sector minero que ha incrementado su producción. A su vez es una vía que está bastante antigua y requiere de mantenimiento.

Recursos Naturales. En este rubro, en recursos minerales la región Arequipa posee grandes reservas de minerales, los cuales están ubicados en la costa y la cordillera occidental. En cuanto al suelo, este recurso es el más importante de todos los que posee, pues concentra

gran variedad en recursos hidrobiológicos, como 26 lagunas y 16 ríos, posee también recursos hidráulicos para la generación de energía.

Condiciones de la demanda. El sector agropecuario, en el último mes del 2017, el subsector agrícola tuvo un crecimiento de 19.5%, básicamente por la mayor producción obtenida de uva que aumentó en 107% en las provincias de Piura e Ica, arándano con 63% de crecimiento en las provincias de La Libertad y Lambayeque, cebolla con crecimiento de 41% en Ica y Arequipa, maíz amarillo duro con crecimiento de 37% en La Libertad, Ica y Ancash, banano con crecimiento de 30% en Piura y San Martín, arroz cáscara con crecimiento de 18% en Piura, Lambayeque y San Martín; entre otros. La tendencia alcista en estos sectores se mantendrá en el futuro.

La agricultura es la actividad que tiene el mayor empleo de la región, además de las condiciones favorables del clima que es propicio para una amplia diversidad de cultivos, Arequipa tiene disponibilidad de recursos hídricos y con una ventaja competitiva en infraestructura de riego y prácticas agronómicas. El 86% de la superficie agrícola de la región se encuentra bajo riego, en el Perú la superficie total bajo riego solo es de 33%. Por otro lado, si bien predomina la agricultura minifundista, en la región existe un alto índice de asociatividad.

Estas consideraciones permiten que la región Arequipa cuente con diversos cultivos de los cuales sus rendimientos están por encima del promedio nacional, y que también se constituya entre los principales productores a nivel nacional. Sin embargo, es necesario algunos aspectos que requiere mejorar el uso de los recursos mediante la implementación de políticas públicas, entre los que se encuentran el uso de agua en las zonas de irrigaciones, la promoción del uso de semillas certificadas y de fertilizantes como mecanismos para elevar el rendimiento y los ingresos de los agricultores, sanidad agropecuaria, reconversión productiva y la transferencia tecnológica.

Considerando la extensión de los sembríos, la alfalfa es el principal cultivo de la región con una participación de 30% de la superficie agrícola cultivada, la cual es utilizada con fines forrajeros principalmente para el ganado lechero. No obstante, este cultivo tiene un uso intensivo de agua por lo que debieran intensificarse las acciones de promoción de sustitución hacia otros cultivos forrajeros menos intensivos en agua. Entre los principales cultivos de la región se encuentran la cebolla, el ajo, el arroz y la papa, en los que se han observado mejoras en los rendimientos en los últimos años, y se verían reforzados a través de un mayor uso de semillas certificadas.

Cabe mencionar que se deben tener en cuenta aquellos sectores que han crecido en menor proporción pero que son estratégicos para la región de Arequipa como es el caso de la manufactura, el turismo, caza y silvicultura, entre otros. De acuerdo a lo indicado se propone el desarrollo de tres clústeres, los cuales son: clúster regional, logístico, clúster macro regional, textil y turismo, que alcanza a las regiones de Arequipa, Cuzco y Puno. Según MINCETUR (2016) se tiene proyectado recibir 5.1 millones de turistas extranjeros al 2021, y ha logrado superar un millón de empleos a nivel nacional y aporta más de 3,000 millones de dólares a la economía peruana como se observa en la Figura 25.

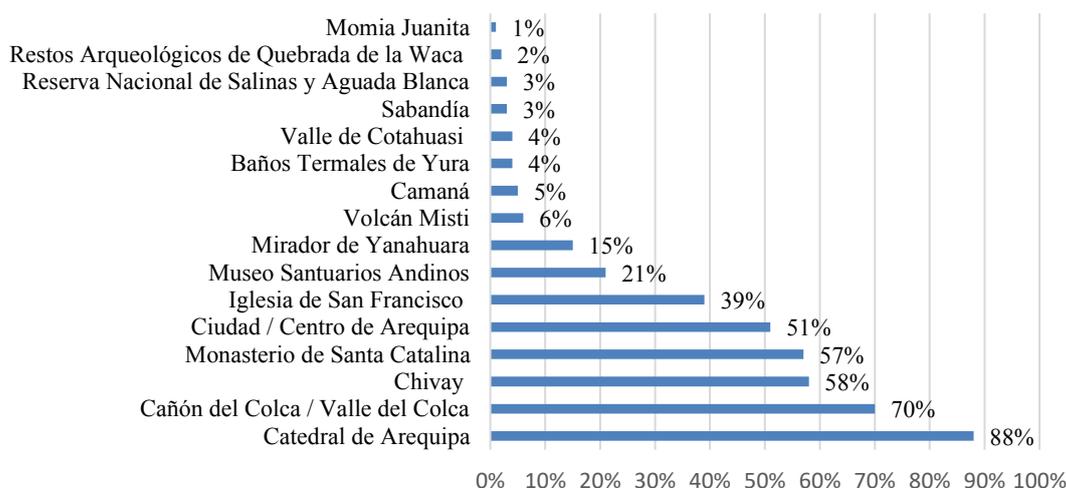


Figura 25. Principales Atractivos Visitados en Arequipa
Adaptado de “Estudio de Mercado para desarrollar un Producto de Turismo Rural Sostenible”, (Arequipa, 2012).

Según publicación de Gestión “La actividad económica subirá a 4.24% su aporte al PBI en ocho años y, según el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021, generará divisas por US\$6,852 millones y 1’274,000 empleos”. En la actualidad el turismo representa la tercera fuente de ingresos económicos del Perú y se prevé convertirse en un periodo cercano en la segunda fuente de ingresos de divisas, debido a que el Perú tiene un alto potencial de explotación en lo que respecta a atractivos turísticos, por lo que MINCETUR ha proyectado ascender en el Ranking de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial y tiene como objetivo pasar del puesto 73 al 47 del ranking de competitividad turística y pertenecer al tercio superior (Gestión,2013). Por lo tanto, es una gran noticia para el crecimiento sostenido y desarrollo del sector turismo en la región Arequipa.

La demanda interna ayudará a crear ventajas en las empresas locales por su visión y lo entenderán mejor que las empresas foráneas. Como es el caso de la demanda por educación que se incrementará por el crecimiento poblacional y cada vez exigirá mejorar el nivel educativo. Las exigencias de la industria demandarán de personal capacitado para ser más competitivos. La exigencia de este público motivará a generar procesos de mejora que debe atender el municipio y las empresas de bienes y servicios.

Sectores afines y de apoyo. Entre los sectores afines y de apoyo se encuentran los clústeres textil y turístico.

Clúster textil. Arequipa exporta prendas, hilado y tejido plano a Italia y Francia y Estados Unidos, así como a distintos países de Sudamérica. Es un sector en crecimiento y se debe a la producción de fibra de camélidos, en especial de vicuña y alpaca. Sobre las exportaciones en este sector, el 30% corresponde a prendas de vestir, el 40% a hilados y el 30% restante a tejido plano como telas para confección. Las exportaciones del sector textil alpaquero peruano entre los años 2008 y 2012 en la ciudad de Arequipa y Puno se

incrementaron en 39% alcanzaron US\$ 121 millones valor FOB en 2012. Arequipa es una región que cuenta con tecnología para desarrollar competitivamente este sector.

Clúster turístico. De acuerdo a información del Mincetur la región Arequipa ocupa el quinto lugar después de Lima, Cusco, Tacna, Puno. Se tuvo 215,000 visitas en el 2015 los cuales se encuentran debajo de Lima con 1'889,000 visitas, Cusco con 1'800,000 visitas, Tacna con 1'651,000 visitas, Puno con 342,000 visitas respectivamente (Mincetur, 2015). El turismo en el Perú está considerado como la tercera actividad en importancia luego de la minería y la agricultura. Sin embargo, existe un divorcio entre las autoridades regionales y locales que no permiten un desarrollo turístico en la región, cabe resaltar que 100 puestos de trabajo directa e indirectamente dependen de este sector. En la actualidad existen atractivos turísticos que no cuenta con la infraestructura adecuada.

Contexto de la estrategia y rivalidad. La falta de visión de largo plazo ha llevado a no contar con un plan que pueda haber alcanzado una ruta de gobierno a gobierno, además de no involucrar al gobierno central en las necesidades de la región para establecer un plan a ejecutar. Es necesario implementar políticas de inversión que fomenten y garanticen el desarrollo de las inversiones, todas dentro del marco de la seguridad y el medio ambiente. Como parte del incentivo para emprender negocios se determinará facilidades para la formalización de los negocios. No obstante, existen talleres y pequeñas empresas informales que generan rivalidad con las ya formales. Bajo este aspecto se deberá fortalecer programas de emprendimiento para las personas con iniciativas e innovación, proyectos de pequeños negocios para que inicien su proceso de adecuación a la formalidad. Este crecimiento económico producto de la competencia se brindará sin descuidar la conciencia ecológica como cualidad representativa.

La región Arequipa requiere el apoyo del gobierno central y los gobiernos locales en los sectores más importantes como la educación, salud, infraestructura vial y redes de

comunicación. Otras instituciones complementarias son las ONG y los comités de cada provincia y distrito, que muestran apoyo y fomentan el crecimiento a través de las reuniones concertadas que tienen cada cierto tiempo para revisar y evaluar los avances de los proyectos sostenibles en salud, educación, salud y nutrición, producción y bionegocio, patrimonio y turismo sostenible.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Arequipa

Según Porter: “Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación, enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas” (2013, p. 227). La ventaja competitiva de la región Arequipa será potenciar las fortalezas actuales en producción y calidad de vida de la población a través de la diferenciación. La región Arequipa tiene ventajas competitivas, las cuales deben ser explotadas para el beneficio y desarrollo de la región mediante el aprovechamiento sostenido de los recursos histórico, natural y humano, tomando el modelo National Competitiveness Council. Estas ventajas han sido identificadas como:

Recursos Históricos: Cuenta con abundante recursos turísticos e históricos a lo largo de la ciudad construidas en la época del virreinato, dicha provincia tuvo un papel muy importante en la historia del Perú el cual lo hace muy atractivo para el turista. Cada lugar de Arequipa tiene sus propios sitios atractivos como son las plazuelas, parques, arquitectura antigua como también contemporánea, el cual lo que los hace diferenciar uno de otro por lo que a la vista podemos apreciar matices dentro de una misma ciudad.

Recursos Naturales: El recurso natural más importante sin duda son los minerales metálicos y no metálicos lo cuales se pueden encontrar a los alrededores de la ciudad, sin embargo, el recurso agrícola hoy por hoy ha tomado fuerza en la economía de la región siendo reconocido por su calidad en el producto final. Además, la fibra de la alpaca que brinda una fibra de gran calidad, la calidad de sus tierras agrícolas, su turismo cultural,

ecológico y de aventura aún poco explorado pero con un alto potencial, sus reservas de minerales, recursos hídricos y marinos.

Clima: La ventaja de Arequipa es que no posee clima extremo, no tiene extremo calor ni extremos frío, la mayor parte del año presenta días soleados, pero con vientos que refrescan el ambiente.

Recursos Humanos: La población en la mayoría está representada por jóvenes por lo que indica que existe una fuerte población en edad de trabajo. Los jóvenes arequipeños se distinguen por su buena actitud, abiertos a las novedades y cambios; son personas que se preocupan por su bienestar físico, alimentación y son innovadores en la tendencia de la moda.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región de Arequipa

Los clústeres serán la base sobre la cual se tendrá que reordenar el sector para promover la diversificación económica, mejorar las condiciones para la innovación y aumentar la productividad. Los clústeres son los pilares para que la economía de Arequipa se reordene y promover en corto y largo plazo la diversidad económica, mejorar las condiciones para la innovación e intensificar la productividad, aumentar el nivel de competitividad microeconómica a través de la sofisticación de las empresas, además promover el mejoramiento continuo en las estrategias empresariales.

De acuerdo al estudio Diagnóstico y Proyectos Sectoriales de Arequipa (2010) del Gobierno Regional de Arequipa y la Guía de Inversión en Arequipa (2010) elaborada por Pro Inversión se han identificado tres clúster estratégicos en la región de Arequipa para alcanzar un crecimiento, hacia los cuales deben estar direccionados la inversión pública y privada.

Clúster turístico. En la actualidad se tiene desarrollado el turismo en el cañón del colca, el valle de Cotahuasi, las campiñas de las afueras de la ciudad, los balnearios del litoral, sin embargo existen algunos lugares que requiere infraestructura para el turismo como es la Catarata de Sipia, el valle de los volcanes, el bosque de piedras de Imata, la reserva

nacional de Salinas y Aguada Blanca, las cuevas de Sumbay, Pampa Cañahuas, Las lagunas de Mejía, Puerto Inca Sacaco, los petroglifos de toro muerto, el complejo arqueológico de Chujaron, la quebrada de la Waca, Huamantambo, Maukallacta, el pueblo de Pampamarca, entre otros. Todos estos atractivos permiten crear un clúster turístico de aventura. Para lo cual es necesario trabajen en forma conjunta el gobierno regional con los gobiernos locales y establezcan planes que permitan el desarrollo de este clúster.

Clúster textil. El sector textil tiene un alto potencial de crecimiento y para potenciarlo se debe fortalecer la industria de procesamiento, confección y diseño de la fibra de alpaca, el cual debe estar direccionado a la exportación. Como aspectos favorables para desarrollar el clúster está que se tiene materia prima abundante, la Alpaca es el camélido sudamericano más abundante, otro aspecto es que la región de Arequipa cuenta con tecnología para mejorar las características de la fibra de alpaca, a su vez se viene trabajando en mejoramiento de razas de Alpaca para desarrollar mejor calidad de fibra, los cuales ya se implementando en diferentes lugares de crianza de Alpaca. Por último la fibra es reconocida a nivel mundial por su capacidad aislante, brillo, largo de fibra, tenacidad, suavidad, resistencia a la inflamabilidad, etc.

Aspectos en contra para la exportación se tiene la poca diversidad de productos y mercados a nivel internacional los cuales son una limitante en la actualidad, además de que se tiene un bajo valor agregado respecto a la fibra de Alpaca. Es necesario que el gobierno trabaje este aspecto para generar mayor oportunidad a la exportación y a su vez los empresarios del sector trabajen para que esto sea una realidad.

Clúster agro industria. Se debe desarrollar en la agroindustria la producción de la cebolla como producto para exportación. Según Key Perú la siembra de cebolla es entre 250 y 300 hectáreas del producto, un aumento en esto saturaría el mercado. “Lo que se busca es tener mayor productividad por hectárea, por eso se ha invertido en diferentes procesos de

cosecha, de selección y de clasificación que permita ser más eficientes. Creo que en la eficiencia y en la calidad está el secreto de la exportación de cebolla”.

La región Arequipa se ubica privilegiada en un lugar estratégico que puede servir de comercio para la parte baja de Sudamérica y a su vez puede ser puente entre Asia y Sudamérica. Además cuenta con 600 km de litoral, el puerto en Matarani que después del puerto del Callao es el que más carga opera. La región Arequipa cuenta con un aeropuerto internacional y tiene accesos vía terrestre por la Panamericana Sur, la carretera inter oceánica que une al Pacífico y el Atlántico. También cuenta con un sistema ferroviario que ofrece carga desde o hacia el puerto Matarani, Arequipa, Cuzco y Puno. Como se puede apreciar tiene condiciones para desarrollar este clúster.

Sin embargo, es necesario mejorar aún más la infraestructura vial para conectar las áreas rurales con las la capital, en especial de áreas rurales con potencial de desarrollo económico, a la vez es necesario optimizar el uso de la infraestructura portuaria para evitar interrupciones en el flujo de tránsito en los diferentes modos de transporte, el cual involucra modernizar la flota de vehículos usados en el mantenimiento de vías y la infraestructura portuaria. Es necesario también ordenar la organización en el sector transporte para hacer más eficiente el transporte.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Existen varios sectores que pueden tener la capacidad de desarrollo de clústeres, pero esto debe ir de la mano con el apoyo del sector privado como de la activa participación del Gobierno Regional para que pueda tener un fin exitoso. Es menester que los involucrados estén capacitados con el concepto de clústeres y que los líderes tengan una reputación limpia con poder de decisión dentro de sus propias empresas. Los principales aspectos son:

Clúster turístico.

- Promover productos turísticos diversificados

- Promover la inversión privada en el sector
- Capacitar al capital humano
- Establecer un mejor control en la seguridad ciudadana

Clúster textil.

- Promover en la diversificación de mercados
- Obtener mayor valor agregado en el sector textil.
- Promover la investigación y desarrollo del sector para mejorar e innovar la fibra
- Facilitar el financiamiento económico y lo que concierne a comercio exterior.
- Capacitar al capital humano.

Clúster agroindustrial.

- Mejorar la infraestructura vial que conecte la capital y las zonas rurales con potencial económico.
- Mejorar la infraestructura portuaria en Matarani.
- Desarrollar un mantenimiento de vías de forma eficiente.
- Incrementar capacidades de puertos, aeropuertos y vías para prepararse a un incremento de demanda futura.
- Emplear maquinaria moderna para industrializar la producción de la cebolla.

La importancia de los clústeres en la región Arequipa radica en la generación de empleo y potenciar la exportación de sus principales productos agrícolas.

9.5 Conclusiones

La región de Arequipa tiene como ventajas comparativas y como foco de desarrollo económico las actividades agrícolas, turismo y textil sin embargo aún falta convertirlas en ventajas competitivas que aumenten el valor agregado a los productos y servicios de la región.

Para llegar a los objetivos trazados de la región Arequipa, es necesario el compromiso de las autoridades de turno a dar continuidad al plan estratégico establecido por el gobierno regional anterior.

Respecto de las personas, es necesario capital humano que absorba la demanda laboral para atender las necesidades de fuerza laboral en los sectores textil, agropecuario y turismo, preparado para atender las necesidades de mano de obra y de servicio ante el crecimiento económico. Para ello, es necesario que las personas se capaciten para afrontar estos retos y potencien sus conocimientos a través de su empleabilidad en empresas que les permitan ampliar su visión técnica e incentiven nuevos talentos. El desarrollo de clústeres que potencien el concepto ecológico en la producción de bienes y servicios hará sostenible este proyecto. Además, se deberá diseñar y ejecutar un plan integral que tenga como objetivo fortalecer los clústeres de turismo, textil y agroindustria. Para ello, es necesario el liderazgo del gobierno regional para impulsar y hacer efectivo los clústeres y su desarrollo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral contiene todo el proceso estratégico que se ha formulado para la región Arequipa, que dará soporte al control de este, y permitirá realizar las acciones correctivas en caso se requiera para la obtención de la visión. El presente plan estratégico se muestra en la Tabla 46, detalla la visión, los intereses de la región Arequipa, las estrategias específicas, los principios cardinales, las políticas, los OLP, OCP, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales.

En la elaboración del presente plan estratégico se analizó el entorno externo e interno, con ello se estableció la visión de la infraestructura vial de la región Arequipa. Con la finalidad de concretar la visión, se formularon cuatro objetivos de largo plazo. Posterior a esto, se elaboraron los OCP, que permitirán al ser cumplidos alcanzar la visión deseada. Los OCP se les deberán asignar los recursos necesarios para su implementación.

La medición de estos objetivos, se realizará por medio de los indicadores descritos en el balanced scorecard. En este proceso, los valores y la ética facilitarán un ambiente adecuado para la toma de decisiones, y el desarrollo de la cultura organizacional; y las políticas directrices más importantes (D'Alessio, 2015).

10.2 Conclusiones

Se identificaron como ejes de desarrollo para la Región Arequipa, el cultivo, la textilería en fibra de Alpaca y el turismo. La región cuenta innegablemente con ventajas comparativas vinculadas a sus recursos turísticos y al clima, bastante propicio para la agricultura, sin embargo, es necesario seguir conformando estas ventajas como algo que va ser competitivo y generar una mayor entrada económica para la región. Se debe trabajar sin perder de vista a sus potenciales competidores y referentes en cada uno de los pilares antes mencionados.

Tabla 46

Plan Estratégico Integral (PEI) de la Región Arequipa

MISIÓN		OBJETIVOS LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES
VISIÓN: "Para el 2028, la Región Arequipa se mantendrá entre las dos primeras regiones de acuerdo al PBI nacional, destacando por su producción agropecuaria y exportación de textiles en base a fibra de alpaca a nivel mundial. Asimismo seremos reconocidos como uno de los referentes destinos turísticos en América Latina, que generará una economía diversificada y empleos formales para la región."						1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos	• Honestidad, reflejado en la transparencia y autenticidad que se imparten a través de la educación a sus futuras generaciones. • Respeto por las demás regiones promoviendo la convivencia armoniosa. • Justicia para generar igualdad y desarrollo sostenible en la región. • Responsabilidad para cumplir con los compromisos en favor del pueblo arequipeño.
INTERESES ORGANIZACIONALES 1. Incrementar los ingresos por la mayor producción agropecuaria que permita aumentar la oferta exportable. 2. Incrementar los ingresos del turismo por el mayor arribo de turistas nacionales y extranjeros. 3. Incrementar los ingresos por el mayor dinamismo de la industria textil (Producto: Fibra de alpaca) 4. Incrementar el empleo formal.							
ESTRATEGIAS		OLP1. Al 2028, el PBI del sector agropecuario será US\$ 754 MM, El PBI al 2016 fue US\$ 525 MM	OLP2. Al 2028, el PBI del sector turismo será US\$ 350'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00.	OLP3. Al 2028 el PBI del sector textil será US\$ 290'000,000.00. El PBI al 2017 fue US\$ 180'000,000.00	OLP4. El 2028 se incrementará a 560,000 el número de empleos formales. En el 2017 había 440,000.	POLÍTICAS	
Gestionar el uso eficiente y eficaz de los recursos, generando bienestar y crecimiento económico a su población e incentivando la inversión en las actividades económicas como la agropecuaria, turismo y textil, siendo socialmente responsables y respetando el medioambiente.	FO1. Se desarrollará la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno regional en los sectores agropecuario y textil (F2, F4,O1,O2,O3)	SI	SI	SI	SI	P1. Desarrollar el bienestar de la población basado en los indicadores del Índice de Desarrollo Humano. P2. Cumplir con los estándares de calidad y responsabilidad social P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor. P4. Fomentar el empleo. P5. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión P6. Buscar la eficiencia en las operaciones públicas y privadas P7. Promocionar el casco histórico y cultural. P8. Fomentar la formalización de las empresas y los trabajadores	CÓDIGO DE ÉTICA • Cada representante de la región debe tener presente el tema de justicia y equidad para todos y que su deber es cumplir con las leyes implementadas por las autoridades cumpliendo los deberes y derechos establecidos para todos. • Tener presente siempre el honor y la dignidad profesional, es decir es importante que la región siempre esté en contra de actos ilícitos. • Rechazo a todo tipo de corrupción dentro de sus áreas de trabajo. • Actuar con equidad y justicia, trabajar en favor de la igualdad de derechos, creando bienestar para todos. • Respetar la constitución y las normas legales sin transgredir las leyes impuestas y haciéndolas cumplir a todos nivel por parte de sus autoridades.
	FO3. Se desarrollará paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F1,F3,F5,O4)	NO	SI	NO	SI		
	FO4. Se implementará clúster regional de turismo, textil y agropecuario con centro de operaciones en Arequipa (F2,F5,O2,O4)	SI	SI	SI	SI		
	FO5. Se desarrollará el producto cebolla y alcahofa en mercados de exportación como Brasil, Chile, Europa y EEUU. (F1,F2,F3,O1,O2)	SI	NO	NO	SI		
	FA1. Desarrollar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico como: Circuitos Turísticos, Zona Comercial -Textil, a partir de proyectos de inversión privada en la región (F1,F2,F5,A1,A2)	SI	SI	SI	SI		
	FA3. Desarrollar programas de innovación para el sector agropecuario y textil con el apoyo de las Cámaras de Arequipa, para que las empresas puedan mejorar la eficiencia de sus procesos con sostenibilidad en el tiempo (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)	SI	SI	SI	SI		
	FA4. Promover a través de la Universidades e Institutos de la Región Arequipa como los organismos responsables de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral de mayor demanda (F2,F4,A1,A3)	SI	SI	SI	SI		
	OBJETIVOS CORTO PLAZO						
1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		OCP 1.1 Al 2019 el PBI será US\$ 560 MM para el sector agropecuario con el ingreso de nuevos inversionistas, al 2024 el PBI será US\$ 660 MM y al 2028 US\$ 754 MM. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 2% y se proyecta un crecimiento promedio de 3.2% OCP 1.2 Al 2019 se participará en 4 ferias internacionales y 4 nacionales de promoción de productos agropecuarios, al 2025 en 4 internacionales y 4 nacionales y al 2028 en 3 ferias internacionales y 3 nacionales. OCP 1.3 Al 2019 se capacitará a 2000 productores agropecuarios, al 2024 se capacitará a 5000 y al 2028 se capacitará a 4000 productores, actualmente existen 58200 productores. Quedando el 20 % de productores capacitados. OCP 1.4 Al 2019 se habilitarán 1500 Ha, al 2024 se habilitará 7500 y al 2028 11200 Has. Incrementar hectáreas para el cultivo en un promedio de 2% anual.	OCP 2.1 Al 2022 el PBI será US\$ 210 MM, al 2025 US\$ 265 MM y al 2028 US\$ 350 MM. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 3% y se proyecta un crecimiento promedio de 7%. OCP 2.2 Al 2022 arribarán 2.1 millones de turistas, al 2025 arribarán 2.3 millones y al 2028 2.7 millones de turistas a la región. En el 2017 se registran 1.7 millones de turistas. OCP 2.3 Al 2023 se concluirá el proyecto del Geoparque y Cañón del Cotahuasi y al 2026 se implementarán dos nuevos circuitos turísticos. OCP 2.4 Al 2022 la infraestructura hotelera se incrementará en 30 establecimientos hoteleros, al 2025 en 40 y al 2028 en 60. En el 2017 existen 1132 hoteles.	OCP 3.1 Al 2019, se participará en 5 ferias internacionales, al 2024 se participará en 10 ferias internacionales y al 2028 en 8 ferias internacionales. Incrementar la participación en ferias internacionales de promoción de productos en base a fibra de alpaca en 2 por año priorizando China y EEUU. OCP 3.2 Al 2019 el PBI será US\$ 199 MM, al 2024 el PBI será US\$ 233 M y al 2028 el PBI será 290 M. El crecimiento promedio histórico del PBI fue 2% y se proyecta un crecimiento promedio de 4.6% OCP 3.3 Para el 2019 se capacitará a 100 unidades productivas de la industria textil de fibra de alpaca, al 2024 se capacitará a 200 y al 2028 a 200 unidades productivas. El enfoque será en dar valor agregado a los productos como por ejemplo el diseño para el mercado internacional. OCP 3.4 Al 2024 se desarrollarán 4 ferias de innovación para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos. Se financiará a través de programas e instituciones del Estado.	OCP 4.1 Del 2018 al 2021, se incrementará a 470,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo. OCP 4.2. Del 2022 al 2025, se incrementará a 520,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo. OCP 4.3 Del 2026 al 2028, se incrementará a 560,000 el número de empleos formales generados por el sector agropecuario, textil y turismo.	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	
RECURSOS							
(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos							

Para que el desarrollo socioeconómico sea viable, es necesario que exista voluntad política de las autoridades de la región, al igual que muchas otras regiones, el dinero recibido por las regalías mineras debe ser invertido en investigación, desarrollo, tecnologías y una buena política de inversión en construcción, vivienda, salud y demás factores que impacta en el acceso a la población como son servicios básicos, educación, transporte, entre otros. Todo esto está eternamente ligado a que las autoridades cumplan en ese sentido, poco vale que el 98% del presupuesto nacional esté destinado a estos fines si las autoridades electas no demuestran voluntad política para dar continuidad a la gestión del Gobierno Regional, Central o Local anterior.

Los avances o el crecimiento que se ha dado en las diferentes actividades económicas de la región resultan en mayor medida de la iniciativa privada y no necesariamente de la inversión pública realizada por el Gobierno, este es un escenario que se repite en cada pilar económico. Las autoridades de la Región son responsables de la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones e iniciativas propuestas que llevarán a la Región a un crecimiento sostenible, y es por ello, que dado su nivel de alcance debe buscar apalancarse con instituciones con alto dinamismo como son el INEI, Promperú, la Cámara de Comercio, ProInversión, así como asociaciones o empresas privadas.

La cercanía de la región al principal puerto de Matarani le permite obtener costos de mayor comercio competitivos, lo cual incrementará su rentabilidad. La región tiene además como fortaleza, en la exportación de cultivos como la cebolla y alcachofa como sus máximos referentes. En ese sentido, requiere del uso del riego tecnificado, lo que lo hará aún más competitivo, requiere de la habilitación de tierras agrícolas, lo que atraerá con mayor facilidad al inversionista, requiere del uso de semillas certificadas, lo que incrementará la calidad y niveles de producción, requiere el impulso del gobierno central para poder ayudar a los ganaderos a seguir perfeccionándose en la crianza de ganado para obtener las mejores

pieles de Alpaca que permitirían darle mayor impulso en la exportación de estos tejidos para así poder competir con las grandes potencias como USA y países de la comunidad europea, de productos turísticos de naturaleza y aventura puestos en valor de manera eficiente por las áreas competentes del Gobierno Regional, lo que atraerá al vacacionista nacional y extranjero, para ello a su vez se requiere infraestructura turística básica y una estrategia de promoción a nivel nacional e internacional a través de las Marca Perú y darles mayores cuidados e implementar los sitios turísticos más emblemáticos de la región como son el Valle del Colca, los sitios Arqueológicos y la Gastronomía. La región además requiere mitigar el impacto del calentamiento global y desastres naturales en sus diferentes actividades económicas.

Un aspecto a considerar se da en relación a la planificación territorial y demográfica de la región, por el fenómeno migratorio, dado que los pobladores de las zonas Alto Andinas como Puno migran hacia la zona de la Región de Arequipa, dejan áreas desoladas, que en otro momento fueron destinados para la agricultura o ganadería, este fenómeno responde a la necesidad de la población de contar con servicios básicos como salud, educación, agua, desagüe, seguridad y empleo. Asimismo, no se puede eludir que cada año alrededor de 10,770 personas migran de la región, hacia otra residencia nacional o internacional, en su mayoría en busca de oportunidades educativas y/o laborales. Sucede también que familias dedicadas a la agricultura, ganadería y turismo no tienen continuidad generacional para continuar con sus actividades productivas, dado que sucede el fenómeno migratorio ya descrito como se sabe mayores oportunidades existen en la capital de cada provincia.

En relación al empleo es importante precisar que a la fecha un alto porcentaje de la PEA cuenta con empleo, sin embargo, solo la cuarta parte de este grupo cuenta con un empleo formal. La informalidad y el subempleo son parte de la idiosincrasia del país. Sin embargo, se espera que a través del desarrollo de nuevos mercados y productos con valor

agregado del cultivo, la ganadería pieles de alpaca y el turismo se incrementó sustancialmente el número de empleos formales, lo que permitirá a su vez el acceso de la población a servicios básicos como educación y salud.

Una vez realizado el análisis competitivo de la Región Arequipa a través del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio se han establecido un total de cuatro objetivos a largo plazo, con 4 pilares importantes como la agricultura, textilera, turismo y el último vinculado a la generación de empleo en estos productos y/o sectores. Estos objetivos a largo plazo, a su vez, han traducido en 15 objetivos a corto plazo, los mismos que cuentan con actividades e iniciativas concretas, responsables, indicadores y recursos requeridos ya sean humanos, físicos o tecnológicos. Para lograr el éxito de estos objetivos es necesario un seguimiento periódico y oportuno de los indicadores definidos, estableciendo acciones correctivas de ser el caso.

10.3 Recomendaciones

Las principales recomendaciones de la presente investigación son:

1. Implementar a corto plazo el presente plan estratégico en la región Arequipa para lograr ventajas competitivas en los diversos sectores desarrollados en la presente tesis. La ejecución inmediata debe estar a cargo del gobierno local de turno, utilizando recursos propios. Es relevante que se transmita a los futuros gobernantes continuar con la ejecución del plan estratégico.
2. El gobierno regional debe ser un facilitador para promover las inversiones privadas para concretizar infraestructura moderna (cadenas de hoteles, agencias de turismo y transporte, cadenas de restaurantes, redes de comunicación, entre otros) relacionados al turismo para brindar un mejor servicio y lograr captar una mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros.

3. Desarrollar sinergias con otras regiones conexas, debido a que las provincias aledañas poseen otros atractivos turísticos y con ello se formarían paquetes de turismo muy atractivos. En el mediano plazo habría oportunidad de captar más turistas nacionales y extranjeros.
4. Incentivar y promover la agricultura de nuevos productos con el fin de exportar más productos al exterior, todo esto a través del marketing.
5. Elaborar un plan intensivo para trabajar con las comunidades de la región con el fin de apoyar la inversión privada y haciéndoles entender que todos ellos se verán favorecidos de diferentes maneras con esta inversión.
6. Aplicar nuevos planes de turismo, si es posible replicar las buenas actividades que se tienen en otros países con respecto al turismo, en donde dan bastante importancia al turista.
7. Mejorar la seguridad ciudadana con el fin de tener una región factible para vivir y buscar objetivos a corto y largo plazo con respecto a este flagelo.
8. Es importante tomar acción sobre el desarrollo de la infraestructura de la provincia que permita mejorar los servicios básicos de salud, educación y nutrición y; servicios públicos como agua, luz y comunicaciones.
9. Realizar estudios de mercado para evaluar los perfiles de los turistas nacionales y extranjeros a fin de brindar un servicio turístico para cada tipo de visitante, a través de encuestas, ya que hoy en día existe un crecimiento de turistas y a mediano plazo habrá mayor demanda en dicho sector.
10. Se requiere del control permanente de los procesos implementados y estar atentos a los cambios que deben hacerse en el camino. Todo proceso de implementación es dinámico y se debe evaluar las estrategias retenidas y, de ser necesario crear las de contingencia para que los cambios sean realizados oportunamente.

11. Coordinar con las autoridades todo el apoyo necesario para las etapas del planeamiento estratégico a implementar tanto para la ejecución y seguimiento del mismo.

10.4 Futuro de la Región Arequipa

La implementación del Plan estratégico tiene como principal objetivo hacia el 2028, llegar a cumplir con la visión propuesta, así llegar a tener vías y líneas de comunicación efectivas para un mayor desarrollo tanto para las empresas como para el resto de la población, facilitando el comercio interno y externo. Con el éxito de los objetivos propuestos, la región Arequipa tendrá las siguientes características:

Primero, la región Arequipa contará con un aeropuerto amplio y moderno, contando con mayor capacidad para el adecuado flujo de turistas, lo cual está proyectado a seguir creciendo debido a las promociones turísticas ofrecidas tanto a nivel nacional como a nivel mundial, proyectar a la región Arequipa como uno de los principales destinos turísticos del Perú. Así también, Arequipa impulsará la inversión privada para alcanzar el financiamiento requerido para la explotación de recursos como la agroindustria, exportación y turismo.

Otros sectores importantes en que Arequipa liderará el cambio serán los sectores turísticos y textil formando clústeres internos y externos con otras regiones que poseen características similares en el sur del país tales como las regiones Cusco, Tacna, Puno, Moquegua entre otros.

Segundo, reducir el índice de criminalidad, siendo percibida por la población a un mínimo, debido a las mejoras en el equipamiento de los serenos y el apoyo de coordinación con la PNP. Además, con el apoyo en educación a los jóvenes, ellos aportarían a la economía local considerando las oportunidades ofrecidas a ellos por parte de las empresas en cumplimiento a la responsabilidad social y medidas educativas inculcando el respeto por lo demás y promover los valores y código de ética.

El flujo de comercio aumentaría pero este no colapsaría en tráfico si se cuenta con estrategias previsoras para contar con mejores carreteras y área industrial adecuada para albergar tanto a los almacenes como a fábricas para la transformación de materia prima y apoyar a la agroindustria, haciendo que la industrialización de las provincias de Arequipa crezca, motivadas por los incentivos tributarios y el orden impuesto por las autoridades. El crecimiento tanto urbano como industrial debe estar altamente planificado, así como debe promover el empleo formal, y aumentar las transacciones financieras, haciendo que la región Arequipa se convierta en un Hub comercial y financiero de la zona sur del Perú. Asimismo, contar con la infraestructura financiera adecuada donde los principales bancos del Perú construyan importantes filiales con tecnología de punta para atender la demanda financiera.

El futuro de la región Arequipa (cumplimiento de los OLP) se encuentra sustentado en los siguientes objetivos como se detallan en la Tabla 47, desarrollo en el sector agropecuario, turismo, textil y generar más empleo en la región en beneficio de la población de la región y del país, cuya fuente es del INEI y está en la tabla 3 del capítulo I de la presente tesis.

Tabla 47

Futuro de la Región Arequipa

	Descripción	Objetivos a Cumplir	Situación Actual
	Sector agropecuario	El 2028 el sector agropecuario generará US\$ 754'000,000	El VAB 2016 fue US\$ 525'000,000.00
	Turismo	El 2028, el sector turismo generará US\$ 350'000,000.00	El VAB 2017 fue US\$ 180'000,000.00.
	Textil	El 2028 el sector textil generará US\$ 290'000,000.00	El 2017 VAB fue US\$ 180'000,000.00
	Empleo	El 2028 se incrementará a 560,000 el número de empleos formales	En el 2017 había 440,000

Nota. Tomado de Estadística – Economía del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Referencias

- Aguilar, H. (2000). El Parque Industrial de Arequipa y su significancia local y regional. *Revista Geográfica*, (127), 39-89. Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/40992784>
- Arequipa Perú. Org (2017). Información de las provincias de la provincia Arequipa. Recuperado de <http://www.arequipaperu.org/provincias>
- Arequipa Perú (2010). “Escudos de las ciudades del Perú”. Recuperado de <http://floribell-arequipa-peru.blogspot.pe/p/escudos-de-las-ciudades-del-peru.html>
- Badatur (2014). “Ciudades más visitadas del Perú” Recuperado de www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/visita.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (2016b). Informe Económico y Social Región Arequipa. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Arequipa. (2017), Síntesis económica de Arequipa. Diciembre 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/Sintesis-Arequipa-12-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). Encuentro económico. Informe Económico Social 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

Banco Mundial (2015). Gasto Militar (% del PIB). Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?contextual=defa
ult&end=2015&locations=PE&start=1988&view=chart>

Banco Mundial [BM]. (2017). Perú: Panorama general. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Benzaquen, J., Carpio, L. A. D., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. Revista Cepal.

Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. (1999). FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DE LAS DINÁMICAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO. Revista Española De Financiación Y Contabilidad, (100), 195-217. Recuperado de

<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/42781315>

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2016). Indicadores Económicos III Trimestre

2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_regionales_iii_trimestre_2016.pdf

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2017). Boletín Informativo Octubre 2017.

Indicadores Económicos: III trimestre 2017, 3(12). Recuperado de

http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iii_trimestre_2017.pdf

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2017). Boletín Informativo Octubre 2017.

Indicadores Económicos, 3(12). Recuperado de <http://www.camara-arequipa.org.pe/?q=publicaciones/indicadores-economicos>

Cerro Verde: Su expansión añadirá US\$5,400.00 millones a la economía peruana. (2016, Mayo). Diario Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/mercados/cerro-verde-expansion-anadira-us-5-400-millones-economia-peruana-146142>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). CONCYTEC I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016.

Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. (3rd ed.). Lima-Perú: Pearson Educación de Perú S.A.

De Ory, V., & Pazos, R. (2012). Ordenación territorial y turismo en Latinoamérica: El caso peruano. *Revista Geográfica*, (151), 63-81. Recuperado de

<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/43558005>

Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria. (2016). Arequipa Sumario Regional.

Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Arequipa.pdf

El Pueblo (2014). Municipios no saben gastar recursos del canon minero. Recuperado de

<http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/municipios-no-saben-gastar-recursos-del-canon-minero>

Flores, B (2017, 08 de octubre). Municipio de Arequipa otorga permisos a mirabuses, pero no controla sus rutas. Correo. Recuperado de

<https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/municipio-de-arequipa-otorga-permisos-mirabuses-pero-no-controla-sus-rutas-fotos-778536/3>

Gobierno Regional de Arequipa (2016). Análisis de Situación de Salud Región Arequipa

2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion->

Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf

Gobierno Regional de Arequipa (2017). Organigrama 2017. Recuperado de

<http://www.regionarequipa.gob.pe/PlaneamientoyOrganizacion/OrganigramaInstitucional>

Gobierno Regional de Arequipa. (2017). Objetivos del Gobierno Regional de Arequipa.

Recuperado de

<http://www.regionarequipa.gob.pe/PlaneamientoyOrganizacion/Objetivos>

Gobierno Regional de Arequipa. (2017). Plan Estratégico Institucional (2017 – 2019).

Recuperado de

http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInMediaPlanesDesarrollo.PlanEstrategicoInstitucional/PEI-2017-2019.pdf

Gobierno Regional de Arequipa. (2017). Perú: Portal Web Oficial del Gobierno Regional de

Arequipa. Recuperado de <http://regionarequipa.gob.pe/>

Institute for Management Development (2016). Ranking de Competitividad Mundial al 2016

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). “Censos Nacionales 2007: XI de

Población y VI de Vivienda”. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Perú: Síntesis estadística 2015.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Síntesis Estadística 2016. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Compendio Estadístico 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Series Nacionales – Estadísticas – Economía. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Nota de Prensa: Más de Medio Millón de Maestros en el Perú celebran su día. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n143-2017-inei.pdf>

INEI (2017). Arequipa alberga a 1 millón 316 mil habitantes. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/arequipa-alberga-a-1-millon-316-mil-habitantes-9903/>

INEI (2017). *Listado de yacimientos mineros en la provincia de Arequipa*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/lib0358/c0404.htm>

Instituto Peruano de Economía (2017). Estadísticas. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Larepublica.pe. (2017). La República. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/877517-conoce-las-cifras-de-la-investigacion-y-el-desarrollo-en-el-peru>.

Ministerio de Cultura (2012). Lineamientos de Política Cultural 2013 – 2016. Recuperado de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientosmc.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005). PERÚ EN EL MUNDO. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). Presupuesto aprobado año 2017. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Educación (2016). Arequipa ‘Cómo vamos en Educación?’. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=8f263fa6-2742-468f-983b-311f6f58fb24&groupId=10156

Lenten, R. (1990). Mujeres y comedores en Arequipa, Perú: Organizándose y reorganizando su trabajo. *Revista Europea De Estudios Latinoamericanos Y Del Caribe / European Review of Latin American and Caribbean Studies*, (48), 45-62. Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/25675448>

La República (2016). Arequipa es patrimonio del mundo por su campiña y arquitectura estelar. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/995458-arequipa-es-patrimonio-del-mundo-por-su-campina-y-arquitectura-estelar>

Ministerio de Economía (2017). “Ejecución de Gasto del Gobierno Local 2017 departamentos. Recuperado de

<http://datosabiertos.mef.gob.pe/visualizations/28728/ejecucion-del-gasto-gobierno-local-2017-en-millones-de-soles/>

Municipalidad Provincial de Arequipa (2016). Información de la provincia de Arequipa (Organigrama). Recuperado de

<http://www.muniarequipa.gob.pe/descargas/organigrama.pdf>

Municipalidad Provincial de Arequipa (2010). “Plano de la ciudad de Arequipa de 1818”.

Tomado del museo de la municipalidad de Arequipa, diciembre 2017.

ONPE: Los ocho alcaldes provinciales de Arequipa (2014, Octubre). Diario Correo.

Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/onpe-los-ocho-alcaldes-provinciales-de-are-1462/>

Produce y Sunat (2017). “Presupuesto y ejecución por entidades - GL”. Recuperado de

<http://datosabiertos.mef.gob.pe/dataviews/237390/presupuesto-y-ejecucion-por-entidades-gl-2017/>

Tarziján M., J. (2013). Proceso de Formulación de la Estrategia. In Fundamentos de estrategia empresarial (pp. 53-68). Ediciones UC. Recuperado de

<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/j.ctt15hvv15.5>

**Apéndice A: Entrevista a Consejeros de Oficina de Planeamiento y Desarrollo
Institucional del Gobierno Regional de Arequipa**

Integrantes de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional del Gobierno Regional de Arequipa

- Ing. Abelardo Villanueva Chávez – Planificador
- Economista Fredy Pinto Chávez – Especialista Administración
- Lic. Hugo Rodríguez Arias – Técnico en Planificación
- Ing. José Calderón Suella – Director Sistema Administrativo

Fecha: 19 de julio del 2018

Pregunta 1: ¿Cuentan con un plan estratégico regional y cuáles son los principales recursos de la región?

Respuesta: Si, se cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2017-2019, el cual fue realizado por el área de Planeamiento. Y los principales recursos son: la minería, manufactura, turismo y agricultura siendo este último el que genera la mayor fuente de empleo.

Pregunta 2: ¿En el sector agropecuario como se encuentra la competitividad de la región respecto a otras regiones?

Respuesta: Nos encontramos entre los puestos dos y tres, respecto a las otras regiones donde principalmente las del norte están primero, pero con la activación del proyecto Majes-Siguas, se espera lograr llegar al primer lugar.

Pregunta 3: ¿Cómo se está manejando el sector infraestructura que apoya al sector turismo, agroindustrial y textil?

Respuesta: La región ha captado financiamiento para infraestructura a través del gobierno central y el sector privado para implementar principalmente vías y accesos para el transporte terrestre así como inversión en educación y salud.

Pregunta 4: ¿Qué acciones se están realizando para realizar la informalidad?

Respuesta: Esta labor se deja en manos del gobierno central que a través del ministerio de trabajo ejecute políticas nacionales por sectores, para reducir la informalidad.

Pregunta 5: ¿Cómo logran que las demás instituciones se involucren y trabajen en equipo para que se cumplan los objetivos del plan estratégico?

Respuesta: Esta función es realizada por la gerencia regional de promoción de inversión privada, donde reúne al sector privado, académico y público para promover y fomentar los proyectos de inversión. Así mismo se cuenta con gerencia de agricultura, turismo y producción por cada sector que cumplen la función de promover y fomentar con las distintas instituciones que lo conforman.

Pregunta 6: ¿Cuáles son las principales barreras para desarrollar el sector agropecuario?

Respuesta: La dependencia administrativa y presupuestal del gobierno central para desarrollar proyectos en el sector agropecuario.

Pregunta 7: ¿Cuáles son las principales barreras para desarrollar proyectos de infraestructura en el sector agroindustrial?

Respuesta: Los principales problemas son la incapacidad de gestión pública y técnica. Así como trabas burocráticas.

Pregunta 8: ¿Qué acciones se están realizando para impulsar el sector turismo?

Respuesta: Se están desarrollando nuevos circuitos turísticos, en el ámbito religioso (Santuario de Virgen de Chapí) y la creación de un Geoparque, siendo este el primero en el Perú.

Pregunta 9: ¿Cuáles son las principales barreras para la asociatividad en el sector textil?

Respuesta: Se deja al sector privado para que ellos mismos se asocien, pero que actualmente no se está dando, faltan incentivos para que el sector privado tomen la iniciativa.

Pregunta 10: ¿Cuáles son los principales problemas que vuestra región enfrenta actualmente?

Respuesta: Actualmente se encuentran los siguientes problemas

- La corrupción y crisis judicial que afecta directamente a la inversión privada.
- La falta de políticas públicas.
- La limitada asignación de presupuestos.

Pregunta 11: ¿Cuáles son sus expectativas dentro de diez años en los diversos sectores económicos tratados?

Respuesta: En minería y agroindustria esperamos un crecimiento exponencial, nuestro principal objetivo es ser la región líder en Sudamérica, consideramos que ya somos la primera región en el Perú. Respecto de los sectores turismo y textil también esperamos una elevada tasa de crecimiento ya que existen proyectos importantes en camino como el proyecto de construcción de un Geoparque o el Cañón del Cotahuasi, asimismo el aeropuerto de Chinchero en el Cusco que duplicaría la llegada de turistas extranjeros a 5 millones al año puede significar una considerable ventaja para la región Arequipa quien prevé captar un 20% del total de turistas que vendrían, también pues los recursos e infraestructura que tiene Cusco no sería suficiente.

Pregunta 12: ¿Cuál es su expectativa en la empleabilidad en 10 años?

Respuesta: También se espera que crezca a una tasa bastante alta, hoy en día se dan empleos a todos los inmigrantes de las regiones vecinas como Cusco, Puno, Moquegua, Tacna, Apurímac, inclusive Bolivia, entre otros. Uno de los principales proyectos que generará empleo es el proyecto Majes donde se espera crear más de 100, 000 puestos de trabajo directos e indirectos. Arequipa es un foco de desarrollo en el sur peruano y es

atractivo también en el sector educación pues a diferencia de las regiones vecinas, Arequipa cuenta con 12 universidades captando la atención de los postulantes de diferentes regiones del país.

