

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de la Provincia de Caylloma de la Región de Arequipa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Marjorie Agueda Calcina Cateriano**

**Yhordan Jorge Chávez Rodríguez**

**Fernando Mauricio Herrera Escobedo**

**Ornela Gricelda Valdivia Abril**

**Asesora: Beatrice Avolio Alecchi**

**Arequipa, Octubre 2016**

## **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestra asesora, la profesora Beatriz Avolio, por la guía brindada y por sus sugerencias, las cuales colaboraron con la culminación de esta tesis.

A nuestros profesores de CENTRUM, por impartir sus conocimientos y lineamientos para el desarrollo de este trabajo.



## **Dedicatoria**

A Dios, a mi mamá porque sin ella esto no hubiera sido posible, gracias por ser la mejor. A mi padre, por haberme enseñado a ser una persona honesta e íntegra, y a Marjorie por toda su paciencia y amor a lo largo de todo este camino.

Fernando Herrera

A Dios por ser mi fortaleza y guía. A mis padres por su amor y apoyo incondicional, y a Nando por todo su amor, paciencia, apoyo y comprensión.

Marjorie Calcina

Dedicado a mis padres y hermanos, por su gran cariño, confianza y apoyo sincero.

Ornela Valdivia

A mis queridos padres, Alberto y Carmen quienes siempre me demuestran su cariño y por quienes trato de ser mejor cada día. A mis hermanas Jhesminia y Yanina también por apoyarme siempre. A mi grupo de estudio de la maestría, Marjorie, Ornela y Fernando de quienes he aprendido en cada día de debates.

Yhordan Chávez

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo se ha centrado en la elaboración del plan estratégico de la provincia de Caylloma hacia el año 2026. El objetivo es convertirla en una provincia modelo del país fortaleciendo tres aspectos económicos principales: turismo, producción de quinua y camélidos sudamericanos; enfocado en el desarrollo social y económico de sus pobladores. Para ello, la metodología del estudio ha tomado el modelo estratégico del Dr. Fernando D'Alessio. En cuanto a las referencias, éstas incluyeron informes de las principales entidades del Perú, así como opiniones de las autoridades y visitas a la zona de estudio.

Como resultado del proceso estratégico se han planteado importantes retos los cuales incluyen entre otros, incrementar los niveles de producción de quinua orgánica y camélidos sudamericanos, conjuntamente con actividades para elevar el número de turistas en la zona. Además, como base para estos incrementos productivos, se plantea mejoras en infraestructura y condiciones de educación y salud para la población, lo cual se reflejará en un incremento de sus ingresos económicos y desarrollo social.

### **Abstract**

This work has focused on the development of the strategic plan of the province of Caylloma by the year 2026. The goal is to make it a model province in the country by strengthening three main economic areas: tourism, production of quinoa and camelids; focused on the social and economic development of its people. To this end, the study methodology has taken the strategic model of Dr. Fernando D'Alessio. As for references, these included reports of the main entities of Peru as well as views of the authorities and visits to the study area.

As a result of the strategic process planning important challenges have been raised which include among others, increasing levels of production of organic quinoa and camelids, along with activities to increase the number of tourists in the area. In addition, in order to achieve production increases, improvements in infrastructure and education and health conditions for the population are required.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>X</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia Caylloma.....</b>	<b>1</b>
1.1    Situación General .....	1
1.2    Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>9</b>
2.1    Antecedentes .....	9
2.2    Visión .....	9
2.3    Misión .....	10
2.4    Valores .....	10
2.5    Código de Ética .....	11
2.6    Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1    Análisis Tridimensional de las Naciones .....	13
3.1.1    Intereses nacionales, matriz de intereses nacionales (MIN) .....	13
3.1.2    Potencial nacional .....	17
3.1.3    Principios cardinales .....	32
3.2    Análisis Competitivo del Perú.....	36
3.2.1    Condiciones de los factores .....	37
3.2.2    Condiciones de la demanda .....	44
3.2.3    Estrategia, estructura y rivalidad de las provincias.....	52
3.2.4    Sectores relacionados y de apoyo .....	55

3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	59
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	59
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	60
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	63
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	65
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	65
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	66
3.5	La Provincia de Caylloma y sus Competidores .....	67
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	67
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	67
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	68
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	69
3.5.5	Rivalidad de los competidores .....	69
3.6	La Provincia de Caylloma y sus Referentes.....	75
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	76
3.8	Conclusiones .....	78
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>79</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	79
4.1.1	Administración y gerencia .....	79
4.1.2	Marketing y ventas.....	82
4.1.3	Operaciones y logística – infraestructura.....	84
4.1.4	Finanzas y contabilidad.....	86
4.1.5	Recursos humanos .....	88

4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones .....	90
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo de Caylloma .....	92
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	94
4.3	Conclusiones .....	94
<b>Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Caylloma.....</b>		<b>96</b>
5.1	Intereses de la Provincia de Caylloma .....	96
5.2	Potencial de la Provincia de Caylloma.....	98
5.3	Principios Cardinales.....	103
5.4	Matriz de Intereses de Caylloma (MIO) .....	105
5.5	Objetivos de Largo Plazo .....	105
5.6	Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>		<b>107</b>
6.1	Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	107
6.2	Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	109
6.3	Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	110
6.4	Matriz Interna Externa (MIE) .....	111
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	113
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	113
6.7	Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	114
6.8	Matriz Rumelt .....	116
6.9	Matriz de Ética (ME).....	117
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	117
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo .....	117
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS) .....	119
6.13	Conclusiones .....	119



## **Capítulo VII: Implementación Estratégica ..... 122**

7.1	Objetivos de Corto Plazo (OCP) .....	122
7.1.1	Objetivo de corto plazo para el OLP1.....	122
7.1.2	Objetivo de corto plazo para el OLP2.....	123
7.1.3	Objetivo de corto plazo para el OLP3.....	124
7.1.4	Objetivo de corto plazo para el OLP4.....	125
7.1.5	Objetivo de corto plazo para OLP5. ....	126
7.1.6	Objetivo de corto plazo para el OLP6.....	127
7.1.7	Objetivo de corto plazo para el OLP7.....	127
7.2	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo (OCP) .....	128
7.3	Políticas de cada estrategia.....	129
7.4	Estructura organizacional de la provincia de Caylloma.....	132
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	133
7.6	Recursos Humanos y Motivación .....	133
7.7	Gestión del Cambio.....	133
7.8	Conclusiones .....	133

## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica ..... 134**

8.1	Perspectivas de Control.....	134
8.1.1	Aprendizaje Interno .....	134
8.1.2	Procesos .....	134
8.1.3	Clientes .....	135
8.1.4	Financiera.....	135
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	135

8.3	Conclusiones .....	137
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia.....</b>		<b>138</b>
9.1	Análisis Competitivo de la Organización.....	138
9.1.1	Pilar del desempeño económico.....	139
9.1.2	Pilar de Eficiencia del Gobierno .....	139
9.1.3	Capital Humano .....	139
9.1.4	Plan de Eficiencia de Negocios.....	140
9.1.5	Pilar en Infraestructura.....	141
9.1.6	Análisis del diamante de Porter .....	143
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región.....	150
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia Caylloma ..	150
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	151
9.5	Conclusiones .....	151
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>152</b>
10.1	Plan Estratégico Integral .....	152
10.2	Conclusiones Finales.....	154
10.3	Recomendaciones Finales .....	155
10.4	Futuro de la Organización.....	155
<b>Referencias.....</b>		<b>156</b>
<b>Apéndice.....</b>		<b>173</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Arequipa Población Censada y Proyectada según Provincia, 1981, 1993, 2007 Y 2011-2014</i> .....	3
Tabla 2 <i>Arequipa Población Censada de Población en Edad de Trabajar por Grupo de Edad según Provincia, 2007</i> .....	3
Tabla 3 <i>Arequipa Población Censada en Edad de Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado según Provincias, 2007</i> .....	4
Tabla 4 <i>Región Arequipa: Índice de Desarrollo Humano según Provincias, 2007</i> .....	5
Tabla 5 <i>Caylloma, Establecimientos Censados por Actividad Económica, según Ámbito Político Administrativo, 2008</i> .....	8
Tabla 6 <i>Matriz de Intereses Nacionales Perú</i> .....	17
Tabla 7 <i>Perú, Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual</i> .....	18
Tabla 8 <i>Exportaciones por Grupo de Productos del 2010 al 2014</i> .....	25
Tabla 9 <i>Exportaciones de Fibra de Alpaca</i> .....	42
Tabla 10 <i>Producción de Quinua (en Tn) por Regiones 2011-2014</i> .....	43
Tabla 11 <i>Indicadores del Sector Turismo 1999-2013</i> .....	50
Tabla 12 <i>Población de Ganado Alpaquero por Razas, según Departamento 2012</i> .....	51
Tabla 13 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	66
Tabla 14 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	77
Tabla 15 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	77
Tabla 16 <i>Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de Arequipa y de los Gobiernos Regionales de la Macro Región Sur Año Fiscal 2015</i> .....	87
Tabla 17 <i>Población Total por Grupos de Edad</i> .....	88
Tabla 18 <i>Principales Variables e Indicadores Demográficos Censos 2007</i> .....	89

Tabla 19 <i>Provincia de Caylloma, Población Censada por Condición de Tenencia de Algún Tipo de Seguro de Salud, Según Área de Residencia y Sexo</i> .....	90
Tabla 20 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	94
Tabla 21 <i>Producción de Ganado Vacuno, Porcino, Ovino, Caprino, Alpacas y LLamas según Unidades Agropecuarias</i> .....	99
Tabla 22 <i>Arequipa, Superficie Sembrada por Provincias, según Principales Cultivos, Campaña Agrícola, 2013 (ha)</i> .....	100
Tabla 23. <i>Arequipa, Producción Agrícola según Productos, por Provincias, 2009-2013</i> ...	101
Tabla 24 <i>Matriz de Intereses de Caylloma (MIO)</i> .....	105
Tabla 25 <i>Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Caylloma al 2026</i> .....	106
Tabla 26 <i>Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	108
Tabla 27 <i>Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)</i> .....	109
Tabla 28 <i>Datos para Matriz BCG</i> .....	111
Tabla 29 <i>Datos para Matriz Interna Externa (MIE)</i> .....	112
Tabla 30 <i>Matriz de Decisión</i> .....	114
Tabla 31 <i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	115
Tabla 32 <i>Matriz Rumelt</i> .....	117
Tabla 33 <i>Matriz de Ética</i> .....	118
Tabla 34 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	120
Tabla 35 <i>Matriz de Estrategia Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	121
Tabla 36 <i>Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP1</i> .....	123
Tabla 37 <i>Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP2</i> .....	124
Tabla 38 <i>Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP3</i> .....	125
Tabla 39 <i>Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP4</i> .....	126
Tabla 40 <i>Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP5</i> .....	126

Tabla 41	<i>Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP6.....</i>	127
Tabla 42	<i>Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP7.....</i>	128
Tabla 43	<i>Ley N° 29951 del Presupuesto del Sector Público Para el Año Fiscal 2015.....</i>	129
Tabla 44	<i>Política de Cada Estrategia.....</i>	131
Tabla 45	<i>Tabla de Control Balanceado.....</i>	136
Tabla 46	<i>Arequipa Población Censada en Edad de Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado Según Provincia, 2007.....</i>	139
Tabla 47	<i>Población Total por Grupos de Edad.....</i>	140
Tabla 48	<i>Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de Arequipa y de los Gobiernos Regionales de la Macro Región Sur Año Fiscal 2015.....</i>	141
Tabla 49	<i>Provincia de Caylloma: Viviendas particulares, según abastecimiento de agua, 1993 y 2007.....</i>	142
Tabla 50	<i>Provincia de Caylloma: Viviendas particulares con ocupantes presente, 1993 y 2007.....</i>	143
Tabla 51	<i>Población de Ganado Alpaquero por Razas, Según Departamento 2012.....</i>	144
Tabla 52	<i>Producción por Tipos de Ganado Según Unidades Agropecuarias.....</i>	144
Tabla 53	<i>Arequipa, Producción Agrícola Según Productos, por Provincias, 2009-2013 ...</i>	145
Tabla 54	<i>Producción de Quinoa (en Toneladas) por Regiones 2011-2014.....</i>	145
Tabla 55	<i>Plan Estratégico Integral.....</i>	153

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii .
<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica de la provincia de Caylloma. ....	2
<i>Figura 2.</i> Perú: Producto bruto interno per cápita real, según región, 2012.....	5
<i>Figura 3.</i> Población peruana proyectada al 2015. ....	18
<i>Figura 4.</i> Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050.....	19
<i>Figura 5.</i> PBI real del Perú 2000 al 2014 proyectado al 2018. ....	22
<i>Figura 6.</i> Composición del PBI del Perú: Pesos específicos por sector económico en %.....	23
<i>Figura 7.</i> Saldo comercial mensual enero 2013 mayo 2015. ....	24
<i>Figura 8.</i> Saldos de inversión extranjera directa, como aportes de capital. ....	24
<i>Figura 9.</i> Exportaciones peruanas al mundo 2015. ....	26
<i>Figura 10.</i> Saldo de inversión directa por país- diciembre 2014.....	35
<i>Figura 11.</i> Potencial agropecuario por provincia región de Arequipa. ....	41
<i>Figura 12.</i> Evolución de visitantes al Valle del Colca .....	43
<i>Figura 13.</i> Principales destinos de turistas en el Perú. ....	51
<i>Figura 14.</i> Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2014-2015.....	53
<i>Figura 15.</i> Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad.....	53
<i>Figura 16.</i> PBI y PBI per cápita de las principales economías de América Latina (2014 y 2019). ....	55
<i>Figura 17.</i> PBI mundo vs socios comerciales del Perú. ....	60
<i>Figura 18.</i> Mercados financieros 2008, 2011 y 2015.....	61
<i>Figura 19.</i> Cambio en la proyección del PBI Gasto 2015 respecto a MMM.....	62
<i>Figura 20.</i> Manufactura no primaria asociada al mercado interno y exportable, exportaciones no tradicionales por destinos.....	62
<i>Figura 21.</i> Cambio en la proyección de ingresos del Gobierno General (IGG) en el 2015....	63

<i>Figura 22.</i> Incidencia de la pobreza total 2007-2014.....	63
<i>Figura 23.</i> Pirámide de población proyectada de Perú 2010-2050. ....	64
<i>Figura 24.</i> Organigrama del Municipio de la Provincia de Caylloma. ....	81
<i>Figura 25.</i> Provincia de Caylloma: “Hogares según Servicio de Información y Comunicación con que dispone el hogar”, 2007,.....	92
<i>Figura 26.</i> Modelo de análisis para el Ranking Motorola de Ciudades Digitales.....	93
<i>Figura 27.</i> Matriz de Perfil Competitivo .....	110
<i>Figura 28.</i> Resultados de la matriz BCG.....	111
<i>Figura 29.</i> Grafico MIE.....	112
<i>Figura 30.</i> Matriz de la Gran Estrategia .....	113
<i>Figura 31.</i> Organigrama del municipio de la provincia de Caylloma por Municipalidad Provincial de Caylloma, s.f.....	132
<i>Figura 32.</i> Índice de competitividad regional del Perú 2015. ....	138
<i>Figura 33.</i> Provincia de Caylloma: hogares según servicio de información y comunicación con que dispone el hogar 2007.....	142
<i>Figura 34.</i> Evolución de visitantes al Valle del Colca .....	146
<i>Figura 35.</i> Principales destinos de turistas en el Perú. ....	147
<i>Figura 36.</i> Llegadas de turistas internacionales. ....	148

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento ha sido 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.

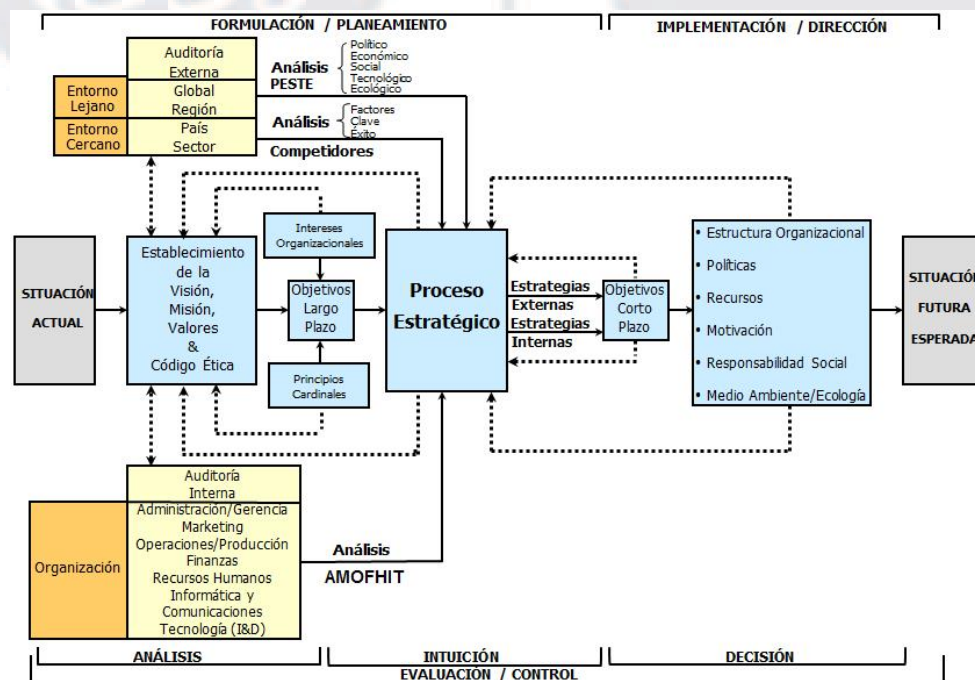


Figura 0. Modelo secuencial de proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2014, 2a ed., p. 11. México D. F., México: Pearson.



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. 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 compite, 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 que son elegidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo 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 Objetivos a Corto Plazo (OCP) y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional deberá implementarse de ser 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, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias

orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

## Capítulo I: Situación General de la Provincia Caylloma

En el presente capítulo se aborda de manera general cuál es la situación actual y relevante de la provincia objeto del presente estudio. Se analizan datos de importancia como los geográficos, políticos, sociales económicos entre otros. Con un enfoque global a sus principales indicadores, luego de lo cual, se tendrá una perspectiva general del entorno sobre el cual se realizará el presente estudio.

### 1.1 Situación General

La provincia de Caylloma se encuentra ubicada a 4,310 msnm al noroeste de Arequipa y posee una extensión de 11,990.24 km<sup>2</sup>. Caylloma es una de las ocho provincias de la región Arequipa. Limita al norte con la provincia de Chumbivilcas y Espinar distritos de Cuzco, al éste con la provincia de Lampa en Puno, al sur con la provincia de Arequipa y Camaná, y al oeste con la provincia Castilla (Instituto Geográfico Nacional, s.f) (ver Figura 1).

Caylloma se divide en veinte distritos, conformados por Achoma, Cabanaconde, Callalli, Caylloma, Coporaque, Huambo, Huanca, Ichupampa, Lari, Lluta, Maca, Madrigal, Majes, San Antonio de Chuca, Sibayo, Tapay, Tisco, Tuti, Yanque y Chivay, siendo ésta última la capital de la provincia (Municipalidad Provincial de Caylloma, 2010). El nombre de Caylloma tiene dos orígenes: (a) kaywilluma que significa rincón de la pampa, y (b) cayayllu huma que significa cabeza del ayllu. (Municipalidad Provincial de Caylloma, 2010).

Según la Asociación Acción Social y Desarrollo (2012) la zona productiva de Caylloma se divide en dos: (a) la zona alta de la provincia de Caylloma, la que está comprendida entre dos pisos ecológicos, en la parte baja comprendida aproximadamente entre los 3,660 a 3,800 m.s.n.m. donde se encuentran los distritos de Tuti y Sibayo, y la parte alta aproximadamente entre los 3,800 a 5,000 m.s.n.m. donde se encuentran los distritos de Callalli, Caylloma y Tisco; y (b) la zona baja de la provincia de Caylloma, donde se localiza

el distrito de Majes, localizado en las pampas del mismo nombre, a una altura promedio de 2,000 m.s.n.m. (Acción Social y Desarrollo [ASDE], 2012).



*Figura 1.* Ubicación geográfica de la provincia de Caylloma. Tomado del portal del “Instituto Geográfico Nacional” (s.f). Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/descargar/5232348196057.jpg-mapas-Arequipa>.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2010), la provincia de Caylloma destaca entre sus lagunas: Velafro, Lloqchocha, Carhualaca, Trampolines, Jahulcca y la laguna artificial Huarachuarco donde se encuentran una gran variedad de aves como las pariuanas, ajoyas, pariedadatos, huallatas y aves pequeñas, además de truchas en algunas de estas lagunas. Existen aguas termales como son Koñiqmayoque, Sincuyo, Pusa Pusa y Angostura.

La población estimada al 2014 de Caylloma es de 91,603 habitantes (ver tabla 1). Hay 1,535 centros poblados de los cuales 12 son pueblos jóvenes, una urbanización, 20 pueblos, 342 caseríos, 109 anexos, 1012 unidades agropecuarias, 16 comunidades campesinas, 16 campamentos mineros, 6 barrios o cuarteles. (INEI, 2012, p.30). Los pobladores en edad de trabajar de acuerdo al último censo del 2007 ascienden a 70.2% (INEI, 2009) teniendo un índice de crecimiento anual de 4.5%, concentrándose 41.4% entre las edades de 14 a 29 años

y 45.7% de 30 a 59 años, siendo muy importante la mano de obra futura para desarrollar distintas actividades productivas de la región. (Ver tabla 2).

Tabla 1

*Arequipa Población Censada y Proyectada según Provincia, 1981, 1993, 2007 Y 2011-2014*

Provincia y Distrito	Población Censada (INEI)				Población Proyectada (INEI)			Tasa (INEI)	
	1981	1993	2007	2011	2012	2013	2014	81-93	93-07
Arequipa	706,580	916,806	1'152,203	1'231,553	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1.5	1.6
Arequipa	498,210	676,790	864,250	925,667	936,464	947,384	958,351	1.7	1.7
Camaná	30,946	42,403	53,065	56,605	57,187	57,776	58,365	1.3	1.6
Caravelí	24,703	27,484	35,928	38,797	39,317	39,843	40,373	0.7	1.9
Castilla	32,650	36,864	38,425	39,093	38,990	38,887	38,782	0.7	0.3
Caylloma	39,431	45,236	73,718	84,112	86,542	89,042	91,603	0.7	3.5
Condesuyos	19,508	20,695	18,991	18,744	18,540	18,340	18,141	0.2	-0.6
Islay	43,078	50,039	52,264	53,180	53,047	52,914	52,776	1.0	0.3
La Unión	18,054	17,295	15,662	15,355	15,164	14,976	14,789	0.8	-0.7

*Nota.* Tomado de “Población censada 1981, 1993, 2007 y 2011; población proyectada 2012, 2013 y 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda, 2007. p.72 .Compendio Esta dístico Arequipa 2014.

Tabla 2

*Arequipa Población Censada de Población en Edad de Trabajar por Grupo de Edad según Provincia, 2007*

Provincia	Total	Total	Grupo de Edad		
			De 14 a 29 años	De 30 a 59 años	De 60 y más años
Total	869,955	100	39.9	46.5	13.6
Arequipa	660,463	100	40.4	46.1	13.5
Camaná	39,270	100	39.5	49.0	11.5
Caravelí	26,621	100	41.6	47.3	11.2
Castilla	27,647	100	35.7	48.9	15.4
Caylloma	51,783	100	41.4	45.7	12.9
Condesuyos	13,898	100	36.8	48.2	15.0
Islay	39,941	100	34.5	48.7	16.8
La Unión	10,332	100	31.2	48.1	20.7

*Nota.* Tomado de “Departamento de Arequipa: Población censada en edad de trabajar por grupo de edad según provincia 2007,” por el INEI, 2009, Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda, 2007, p.125, Perfil Sociodemográfico de Arequipa.

La población con nivel de educación secundaria es de 37.5%, con estudio superior no universitario de 14.7% y con estudios universitarios 10.6%. (Ver tabla 3)

Tabla 3

*Arequipa Población Censada en Edad de Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado según Provincias, 2007*

Provincia	Población en edad de trabajar	Nivel de educación alcanzado								
		Total	A lo más primaria					Superior		
			Sub-total	Sin Nivel	Inicial	Primaria	Secundaria	Sub-toal	No Universitario	Universitario
Total	869,955	100	19.7	5.3	0.1	14.3	35.5	44.8	20.6	24.1
Arequipa	660,463	100	15.8	4.1	0.1	11.6	34.3	49.9	21.8	28.1
Camaná	39,270	100	25.7	5.5	0.1	20.0	40.2	34.2	20.1	14.1
Caravelí	26,621	100	27.5	6.7	0.1	20.6	46.4	26.1	14.4	11.7
Castilla	27,647	100	36.7	11.5	0.1	24.1	40.8	23.5	14.4	9.1
Caylloma	51,783	100	37.2	11.3	0.1	25.8	37.5	25.3	14.7	10.6
Condesuyos	13,898	100	37.6	11.7	0.1	25.8	37.8	24.6	16.0	8.6
Islay	39,941	100	24.1	5.5	0.1	18.5	38.8	37.1	23.2	13.9
La Unión	10,332	100	56.1	22.6	0.1	33.4	27.9	16.0	8.6	7.4

*Nota.* Adaptado de "Departamento de Arequipa: Población censada en edad de trabajar por nivel de educación según provincia 2007," por INEI, 2009, INEI- Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda, p.127, Perfil Sociodemográfico de Arequipa.

El ingreso per cápita es de S/ 295.4 soles al mes, según el último censo del 2007 (INEI, 2009), ubicándose en el quinto lugar en comparación con las demás provincias de la región y en el puesto 51 frente a todas las provincias del Perú. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) se localiza en el sitio 56 con un IDH de 0.602 (ver tabla 4). El PBI per cápita de la región de Arequipa asciende a S/ 9,699.00 en el 2012 (ver figura 2) posicionándose después de Lima y Moquegua, sin embargo este ingreso no es reflejo de la zona de la provincia de Caylloma. Tomando como referencia el IDH Caylloma ocupa el puesto 56 de 195 provincias (INEI, 2009), el cual engloba variables que permiten visualizar como viven los habitantes en una determinada zona geográfica, considerando variables sociales importantes como educación, salud y esperanza de vida (ver Tabla 4).



Perú: Producto Bruto Interno Per Cápita Real, Según Región, 2012/E  
(Nuevos Soles Base 1994)

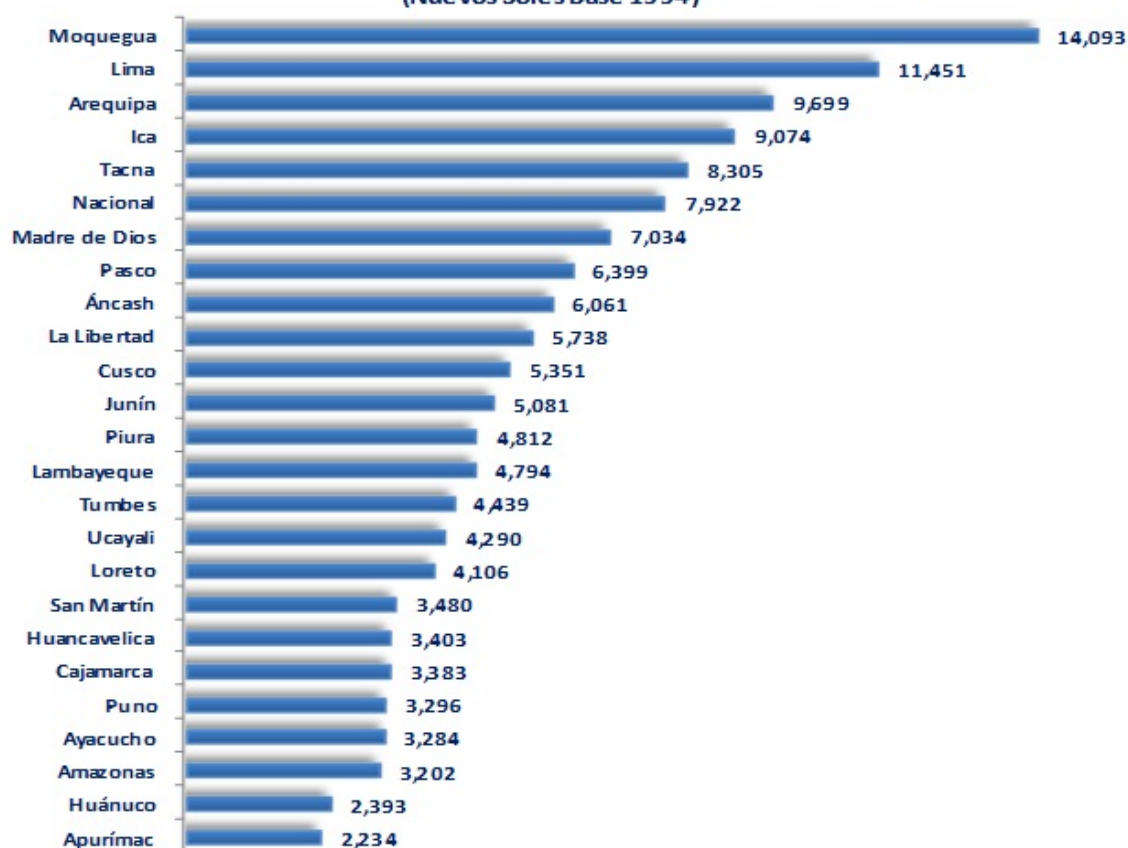


Figura 2. Perú: Producto bruto interno per cápita real, según región, 2012  
Tomado de "Perucámara", 2013, Recuperado de  
<http://www.perucam.com/notaprensa0102013.htm>

Tabla 4

Región Arequipa: Índice de Desarrollo Humano según Provincias, 2007

Provincias	Población 2007		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Alfabetismo		Escolaridad		Logro Educativo		Ingreso familia per capita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	Años	ranking	%	ranking	%	ranking	%	ranking	N.S mes	ranking
Total	1'1152,303	8	0,648	5	73.5	8	95.9	6	90.7	2	94.2	3	434.8	2
Arequipa	864,250	3	0,659	5	73.9	37	96.8	13	91.5	3	95.1	5	469.3	5
Camaná	53,065	108	0,646	15	75.0	22	95.8	29	90.0	20	93.9	15	377.5	21
Caravelí	35,928	137	0,636	31	75.1	19	95.4	33	86.0	91	92.3	33	348.1	31
Castilla	38,425	134	0,603	55	71.4	102	90.9	74	89.0	38	90.3	54	305.6	47
Caylloma	73,718	78	0,602	56	71.6	100	91.7	68	87.5	68	90.3	52	295.4	51
Condesuyos	18,991	175	0,596	65	72.0	87	89.9	83	87.5	69	89.1	66	269.2	59
Islay	52,264	109	0,637	30	72.3	76	95.9	26	91.2	5	94.3	10	405.1	14
La Unión	15,662	179	0,553	135	71.1	116	79.2	156	85.1	103	81.2	147	196.5	113

Nota. Adaptado de "Región Arequipa Índice de Desarrollo Humano según provincias 2007," por PNUD- Informe de Desarrollo Humano Perú, 2009, elaborado por GRTPE-Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Arequipa, 2011.

La provincia cuenta con potencial en recursos naturales y actividades productivas, así se cuenta con: (a) pecuarias, como la crianza de camélidos sudamericanos en la zona altiplánica y en la zona del valle principalmente para producción de fibra; (b) crianza de ganado vacuno, ovino y porcino; (c) se produce maca, maíz, papa, kiwicha, quinua, habas, cebada y orégano (Gerencia Regional de Agricultura Arequipa, 2013); (d) minería, con la explotación de oro y plata, con presencia de empresas como Compañía Minera Buenaventura, Minera Bateas y Compañía Ares (Cabos, 2009); (e) desarrollo del turismo, principalmente en la zona del Cañón del Colca que va desde el distrito de Chivay hasta el distrito de Cabanaconde, ubicados en el margen izquierdo del río Colca (Córdova Aguilar, 2014) adicionalmente, la danza característica de Caylloma llamada Wititi que fue reconocida con el título de patrimonio cultural inmaterial de la humanidad otorgado por la UNESCO en diciembre del 2015 (Representación del Perú ante la UNESCO, s.f.); y (f) agroindustria, con el proyecto Majes Siguan que irrigará 38,500 ha. (Autoridad Autónoma de Majes [AUTODEMA], 2012).

De acuerdo al INEI (2008), se observó que un 60% de establecimientos se dedican a las actividades de comercio al mayor y por menor, 15% a servicios de alojamiento y servicios de comida, 6% actividades de industria y manufactura (ver tabla 5). Un foco económico importante es el Cañón del Colca y sus zonas aledañas. Otro aspecto es su potencial para el desarrollo textil, con la crianza de camélidos sudamericanos ya que según la Organización de las Naciones Unidas (2005) el Perú es el primer productor mundial de especies como la alpaca y la vicuña siendo Caylloma el tercer productor a nivel nacional. Asimismo, de continuar la tendencia mundial en el consumo agrícola de productos orgánicos, Caylloma es un área ideal para el cultivo de los mismos ya que mantienen técnicas tradicionales de cultivo.

El acceso a la provincia de Caylloma se da por tres vías principales: (a) Vía asfaltada Yura – Viscachani hasta la bifurcación hacia la carretera a Santa Lucía – Juliaca, tomando la

carretera izquierda que entra directamente al distrito de San Antonio Chuca y que es el ingreso principal por una vía afirmada. Empalmando por Patapampa se llega a Chivay, capital de la provincia de Caylloma con un total de 151 Km (b) Vía Asfaltada Arequipa – Lima, ruta Majes, Huambo (centro poblado menor del Alto) ingresando al Pedregal Capital del Distrito de Majes.

## **1.2 Conclusiones**

Caylloma es una provincia con gran variedad en recursos naturales, posee dos regiones geográficamente marcadas. La zona aledaña a la costa en el distrito de Majes con el desarrollo del proyecto de irrigación del mismo es fuente actual de agricultura y ganadería; asimismo la zona sierra donde se encuentra los 19 distritos restantes de la provincia, tiene esencial importancia en el sector turismo ya que entre los distritos de Chivay y Cabanaconde se encuentra el majestuoso Cañón del Colca, siendo un destino turístico asegurado a las personas que viajan al departamento de Arequipa. Por otro lado en la sierra tenemos la crianza de camélidos sudamericanos atractivos para el mercado mundial por su fibra así como los productos agrícolas orgánicos especialmente quinua.

Finalmente, se puede decir que Caylloma cuenta con un gran potencial de desarrollo gracias a sus actuales atractivos turísticos, y los que están en proceso de puesta en valor; a sus productos agroindustriales donde sobresalen la quinua orgánica. Asimismo otro factor importante para el desarrollo de la provincia son los camélidos sudamericanos donde sobresalen la alpaca y la vicuña. En este aspecto es importante enfocar no sólo la fibra de los animales sino la venta de la carne de alpaca como insumo principal para la gastronomía peruana. En resumen Caylloma posee un comportamiento similar a nuestro país; es decir, está bien ubicada, cuenta con recursos naturales y con un gran potencial impresionante, sin embargo aún es necesario enfocar una visión estratégica de crecimiento sostenible.

Tabla 5

*Caylloma, Establecimientos Censados por Actividad Económica, según Ámbito Político Administrativo, 2008*

Provincia Y Distrito	Total	Actividad Económica																	
		Pesca y Acuicultura	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras	Suministro de electricidad	Suministro de agua, alcantarillado	Construcción	Comercio al por mayor y al por menor	Transporte y almacenamiento	Alojamiento y servicio de comida	Información y comunicación	Actividad financiera y de seguros	Actividades inmobiliarias	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Actividades administrativas y servicios de apoyo	Enseñanza privada	Servicios sociales relacionados con la salud humana	Artes, entretenimiento y recreación	Otras actividades de servicio
Provincia Caylloma	2,803		5	170	3	1	3	1,793	23	408	83	1	1	53	40	48	21	18	132
Distrito Chivay	504			28				283	7	122	14			11	6	2	4	1	26
Distrito Achoma	34			2				29		3									
Distrito Cabanaconde	92			8				58	2	19	1				2				2
Distrito Callalli	37			3				26	1	4		1							2
Distrito Caylloma	111		3	6	1			78		13	5			2				1	2
Distrito Coporaque	30			3				18		8									1
Distrito Huambo	14			1				10	1	2									
Distrito Huanca	27			2				21		2									2
Distrito Ichupampa	13							11		2									
Distrito Lari	22							18		4									
Distrito Lluta	25			2		1		17	1	1	1		1			1			
Distrito Maca	21			1				20											
Distrito Madrigal	18							16		2									
Distrito San Antonio de Chuca	32				2			22	1	5	1								1
Distrito Sibayo	42			2				26		12				2					
Distrito Tapay	5							4		1									
Distrito Tisco	21			2				16		3									
Distrito Tuti	19							14		5									
Distrito Yanque	71			4				44		19	2					1			1
Distrito Majes	1,665		2	106			3	1,062	10	181	59	1		41	28	44	17	16	95

Nota. Recuperado de "Perú, Establecimientos censados por actividad económica, según ámbito político administrativo", INEI, 2008, Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>

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

A fin de establecer una visión a largo plazo y un rumbo claro en el desarrollo de un plan estratégico, es necesario contar con lineamientos y directrices concretos que ayuden a mantener el camino correcto. El presente capítulo describe la visión, misión, los valores y código de ética como pilares sobre los cuales fundar el planeamiento.

### 2.1 Antecedentes

Actualmente la provincia no cuenta con información de este tipo, y habiendo revisado información relevante al respecto, se concluye que no existe una aproximación a estos lineamientos por parte de la municipalidad. Por lo tanto, en el presente capítulo se establecerán la visión, misión, valores y el código de ética de la provincia de Caylloma.

### 2.2 Visión

D'Alessio (2014) orientó que “la visión es la definición deseada del futuro, que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura.” (p.61). Asimismo D'Alessio (2014) comentó que “una visión debe cumplir las siguientes características (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización” (p.54-56).

De esta manera, establecidas las características de una visión se propone que la provincia de Caylloma considere como visión: Para el 2026, Caylloma será una provincia reconocida internacionalmente por su atractivo turístico centrado en el Cañón del Colca y zonas aledañas, por su desarrollo en la producción de quinua orgánica y por su alta calidad en fibra obtenida de camélidos sudamericanos; desarrollando su infraestructura, con progresos

reales en su nivel de ingresos, salud y educación de su población que la llevará a ser la segunda provincia más competitiva del departamento de Arequipa.

### **2.3 Misión**

D'Alessio (2014) señaló que “la misión, es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. La misión debe responder a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? Una adecuada declaración de misión debe conjugar las áreas de interés, establecer los límites entre lo que se debe y no debe hacer, orientar en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía para la gerencia administrativa” (p. 58).

De acuerdo a lo expuesto, se plantea la siguiente misión: La provincia de Caylloma promueve el desarrollo sostenible de su población, sustentado en el desarrollo de sus atractivos turísticos y fomentando el desarrollo y la aplicación de las mejores prácticas en la crianza de camélidos sudamericanos y cultivo de productos agrícolas. La provincia garantiza un entorno adecuado para el desarrollo de sus pobladores y empresarios, realizando mejoras constantes en infraestructura, seguridad, acceso a la educación y salud. Asimismo, promueve la simplicidad en sus procesos administrativos y un entorno legal adecuado para la inversión pública y privada.

### **2.4 Valores**

D'Alessio (2014) afirmó que “los valores pueden considerarse como las políticas directrices más importantes, norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 61). Los valores primordiales que constituyen la base para el comportamiento de los vecinos, para sus actividades productivas y a su vez de comercio de las pequeñas empresas ubicadas en la provincia y para contar con un marco referencial para la gestión de las autoridades municipales y la base para mantener una relación positiva entre toda la comunidad vinculada orientada al bienestar y el logro de sus objetivos tanto individuales como compartidos son:

1. Honestidad, manteniéndose una transparencia en todos los actos y funciones de los integrantes del municipio.
2. Integridad, que haya consecución en el pensamiento, difusión, sentimiento y acción en las actividades de los pobladores y autoridades de los distritos de la provincia de Caylloma.
3. Respeto por las personas, principio fundamental que permita retomar y reforzar las costumbres ancestrales de la región, las cuales promoverán un clima de cordialidad entre sus pobladores.
4. Compromiso, de sus autoridades y funcionarios, para con su población y recíprocamente hacia ellos, permitiendo una mutua colaboración en beneficio de ambos.
5. Innovación, que permita proyectar las ideas y creaciones de sus pobladores a sus relacionados.
6. Responsabilidad social, que refuerza la visión y misión de la provincia, para lograr sostenible y conscientemente lo proyectado para la provincia de Caylloma.

## **2.5 Código de Ética**

D'Alessio (2014) definió el código de ética como “el conjunto de valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización” (p. 64). Asimismo D'Alessio (2014) sugirió que “el código de ética debe establecer las conductas deseadas y las indeseadas y debe explicitar los deberes y derechos” (p. 70). En la actualidad, la provincia de Caylloma no posee con un código de ética como base; por lo cual se plantea el siguiente código de ética para brindar un adecuado ambiente a toda la provincia:

1. Ser respetuoso, de las leyes y de las normas reguladores que enmarcan el funcionamiento del gobierno municipal.

2. Ser honesto e íntegro con las funciones encomendadas y desechar todo provecho o ventaja personal.
3. Ser responsable y eficiente, en la utilización de todos los recursos que se nos brinden.
4. Velar por la salud y la seguridad ciudadana.
5. Ser transparente, al brindar la información que se maneja hacia la población, lo cual producirá buena imagen para la provincia, dando un clima de confianza con la población.

## **2.6 Conclusiones**

Para poder realizar de forma correcta el planeamiento estratégico de Caylloma, es necesario tener claro el punto de partida del mismo. Actualmente ni la provincia ni la Municipalidad cuentan con estas declaraciones definidas. Por lo tanto, se propone una misión y visión para Caylloma que incorpora todas las potencialidades que se buscan explotar. Es en base a los mismos que se ha generado el Código de Ética de la provincia, parte estratégica esencial que servirá de base para establecer las estrategias adecuadas para el plan. Por lo tanto, es vital que los pobladores y las autoridades hagan suyo estos valores y desarrollen esta misión y visión que ha sido pensada para el bien común de la provincia.

Toda visión es el horizonte que guía el futuro de una organización, por eso, la visión de Caylloma ha sido definida para un horizonte de 10 años. La misma busca desarrollar su población como eje promotor, delimitado por el marco legal peruano, siendo reconocida internacionalmente por todos sus atractivos turísticos principalmente, los camélidos sudamericanos y el cultivo orgánicos de productos. Por otro lado, la misión para la provincia Caylloma promueve el desarrollo sostenible de su población enfocado en impulsar el turismo, fomentando la crianza de los camélidos sudamericanos y la utilización de sus recursos naturales, incentivando la inversión privada a través de los beneficios tributarios aplicables a las zonas alto andinas, generando exportaciones con valor agregado, que contribuirán al crecimiento de la provincia y su convergencia al promedio del crecimiento nacional.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

Para realizar la presente evaluación externa de la provincia de Caylloma se hará uso de la siguiente secuencia de análisis: (a) el análisis tridimensional de Hartmann, (b) el análisis de la competitividad nacional, y (c) el análisis PESTE. Los resultados de estos análisis servirán como insumos para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR) respectivamente.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

D'Alessio (2014) indicó “la importancia de las relaciones internacionales y su consecuente planeamiento estratégico en las organizaciones. La teoría tridimensional de las relaciones entre países permite analizar la interacción de tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales tal cual menciona Hartman” (p. 89). De acuerdo a D'Alessio (2012) los intereses nacionales son aquellos aspectos que un país busca alcanzar como objetivos primordiales para cosechar logros o para protegerse de otros; los factores de potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad de un país para alcanzar los intereses nacionales; y los principios cardinales hacen posible reconocer que es lo que debe hacer un país para alcanzar sus objetivos y está relacionada a las oportunidades y amenazas que pueda identificar.

##### **3.1.1 Intereses nacionales, matriz de intereses nacionales (MIN)**

Si bien los intereses nacionales deberían estar claramente definidos y no variar de un gobierno a otro, el Perú no poseía intereses nacionales claramente definidos hasta el año 2002, en que se crea el Acuerdo Nacional (Acuerdo Nacional, s.f.). Posteriormente han surgido otras iniciativas públicas y privadas para contribuir al desarrollo estratégico del Perú, entre ellas se cuentan el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011) y el Plan Perú 2040, presentado por el Colegio de Ingenieros del Perú (2011).

En el año 2002 gracias a una iniciativa del Dr. Alejandro Toledo (Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional, 2004), en aquel momento presidente constitucional del Perú, se organizó una institución civil que reunió a los principales líderes políticos y civiles de la nación, esta organización se denominó Acuerdo Nacional y definió 31 políticas de estado, agrupadas en cuatro grandes objetivos (Acuerdo Nacional, s.f.): (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado.

Por otro lado, la Constitución Política del Perú (Congreso de la República, 1993), también proporciona información respecto a los intereses nacionales del país. En su título II, del Estado y la Nación, capítulo I, artículos 43° y 44° se lee lo siguiente:

Artículo 43°: “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana”.

Artículo 44°: “Son deberes primordiales del Estado: defender la soberanía nacional; garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación.” Estos artículos muestran una visión sobre cuáles son los intereses que el Estado debería proteger y orientar su accionar.

La activación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico es otro esfuerzo del estado para dar una perspectiva estratégica a la administración estatal. CEPLAN (2011) identificó seis ejes estratégicos, presentados en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 tomando como base las políticas de Estado del Acuerdo Nacional:

- derechos fundamentales y dignidad de las personas,
- oportunidades y acceso a los servicios,
- estado y gobernabilidad,
- economía, competitividad y empleo,

- desarrollo regional e infraestructura, y
- recursos naturales y ambiente.

Plan Perú 2040, una organización formada por los Colegios Profesionales del Perú y promovida por el Colegio de Ingenieros del Perú, también busca aportar en el planeamiento estratégico del país, actualmente viene desarrollando un plan estratégico para el Perú, también con base en las 31 políticas de estado establecidas en el Acuerdo Nacional (Colegio de Ingenieros del Perú, 2011).

De acuerdo a la información antes presentada, existe consenso acerca de los intereses nacionales, coincidiendo la mayoría en los cinco grandes aspectos detallados en el Acuerdo Nacional: (a) seguridad nacional, (b) democracia y estado de derecho, (c) calidad de vida, (d) competitividad; y (e) recursos naturales y ambiente.

La seguridad nacional es un interés nacional ya que proporciona el marco para el desarrollo de todas las demás actividades dentro del territorio nacional, un ambiente inseguro ahuyenta las inversiones, empeora la calidad de vida de la población, genera sobrecostos para las empresas y resta competitividad a las naciones. La seguridad nacional comprende no solo las fuerzas armadas sino también el sistema de justicia de una nación. Actualmente el sistema de seguridad nacional está enfocado en acciones preventivas y de cooperación en el desarrollo de la nación (Reglamento de la Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional. Ministerio de Defensa del Perú , 2006). La seguridad nacional involucra también sus relaciones con los países limítrofes y las grandes potencias del mundo, en el caso peruano son relaciones clave: Chile, Colombia, Bolivia, Ecuador, Brasil, Estados Unidos. La historia política del Perú en el siglo XX estuvo fragmentada por gobiernos entre militares y democráticos (Wissel, 2006) lo que hace que el régimen democrático sea considerado frágil en nuestro país (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2006). Las inversiones extranjeras se ven atraídas por países que cuentan con estabilidad política y

económica, Perú con su crecimiento sostenido en los últimos años es una importante alternativa de inversión para los empresarios (Andina, 2008). Porter (2009) indicó que las empresas y la sociedad están interrelacionadas, las organizaciones son capaces de contribuir a crear una economía próspera en el lugar donde se desarrollen, de ahí la importancia de atraer inversión y desarrollar empresas en el Perú.

La calidad de vida está influenciada por muchos factores objetivos y subjetivos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007), entre los cuales destacan los ingresos económicos, empleo, acceso a educación, servicios básicos, salud y seguridad. El crecimiento económico de Perú en los últimos años, con una variación del producto bruto interno de 0.9% y 8.8% en 2009 y 2010 respectivamente (Banco Central de reserva del Perú, 2011), muestran una economía sólida y dinámica, sin embargo, esto no se ha reflejado en la misma proporción en la mejora de la calidad de vida de la población. Se señalan entre las razones, la necesidad de realizar cambios estructurales en el país como incrementar la recaudación fiscal incorporando al sector informal a la economía, la regulación para promover la competencia y la regionalización del Estado peruano (Morosini, 2011).

Perú ocupa el puesto 54 de 61 de los países analizados en el ranking de competitividad 2015 del IMD, mostrando un descenso en los últimos años, ya que en el año 2008 se situaba en el puesto 35 de 55 países (CENTRUM Católica, 2015). En el nuevo mundo globalizado la competitividad de una nación es vital para su desarrollo, Perú no cuenta con una posición competitiva que le permita un crecimiento sostenible, la competitividad depende de cuan productivo es el uso de su capital humano, económico y sus recursos naturales (Porter, 2011).

El desarrollo industrial mundial está generando impactos ambientales cada vez más alarmantes. Esto genera una creciente importancia en preservar los recursos naturales y proteger el ambiente. El Perú es uno de los cuatro países con la mayor biodiversidad en el

mundo (Ministerio Nacional del Ambiente [MINAM], s.f). En el Perú el cambio climático amenaza el desarrollo nacional porque afectará a las poblaciones con menores recursos afectándolos en salud, acceso a alimentación, falta de agua, entre otros (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2006), lo cual va en contra del interés nacional de entregar una mejor calidad de vida a la población.

La Tabla 6 muestra las relaciones entre el Perú y los demás países con respecto a los intereses nacionales antes descritos, identificando los intereses comunes y opuestos.

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales Perú*

Interés nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Seguridad nacional		Chile Brasil	Colombia	Ecuador Bolivia
Democracia y estado de derecho		EEUU Chile	Colombia Brasil	
Calidad vida		Todos los países		
Competitividad	Chile Brasil	Colombia		
Recursos naturales y ambiente		Todos los países		

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

### 3.1.2 Potencial nacional

Siguiendo la secuencia del análisis, de acuerdo a D’Alessio (2014) “identificar los factores del potencial nacional es detectar las fortalezas y debilidades del Perú, 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”(p.90).

**Demográfico.** Un factor principal para impulsar la economía de un país es disponer de mano de obra en edad laboral y productiva. Al 2015 en el mundo se tiene 7,325 millones de habitantes. (INEI, 2015). Al respecto del Perú, según el INEI en su reporte por el día mundial de la población de julio del 2015, informa como población un total de 31’151,643 personas,

entre el 2015 y 2021 cada año se sumarán 333 mil nuevas personas (INEI, 2015), en la tabla 7 se muestra la distribución de la población por territorio y en la figura 3 la población proyectada por departamento. Asimismo, la población económicamente activa al cierre del 2014 es de 15'797,885 personas a nivel nacional y de acuerdo con el documento el 75% se encuentra en zona urbana y el 25% en zona rural (INEI, 2015).

Tabla 7

*Perú, Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual*

Región	Superficie		Población	
Natural	Km2	%	Abs	%
Total	1,285,215.60	100.0	31,151,643	100.0
Costa	150,872.82	11.7	17,524,121	56.3
Sierra	358,988.94	27.9	9,265,072	29.7
Selva	775,353.84	60.3	4,362,450	14.0

Nota. Tomado de INEI, "Boletín especial N°17", 2015, Ministerio de Agricultura y Riego.

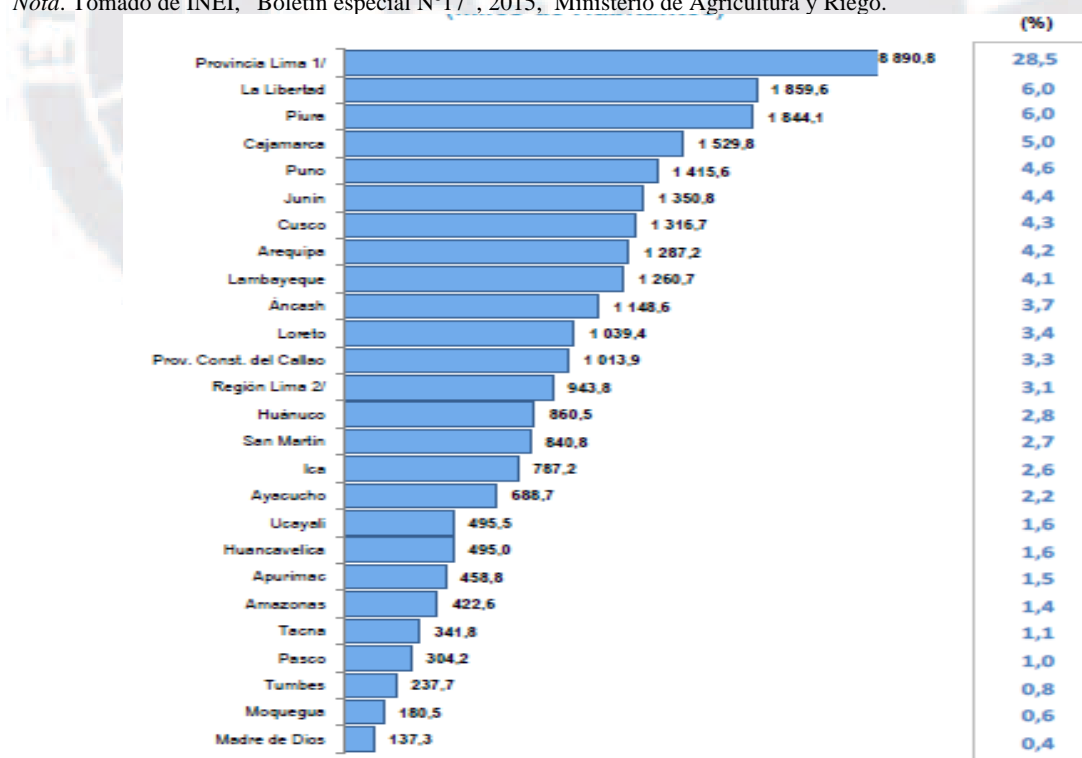
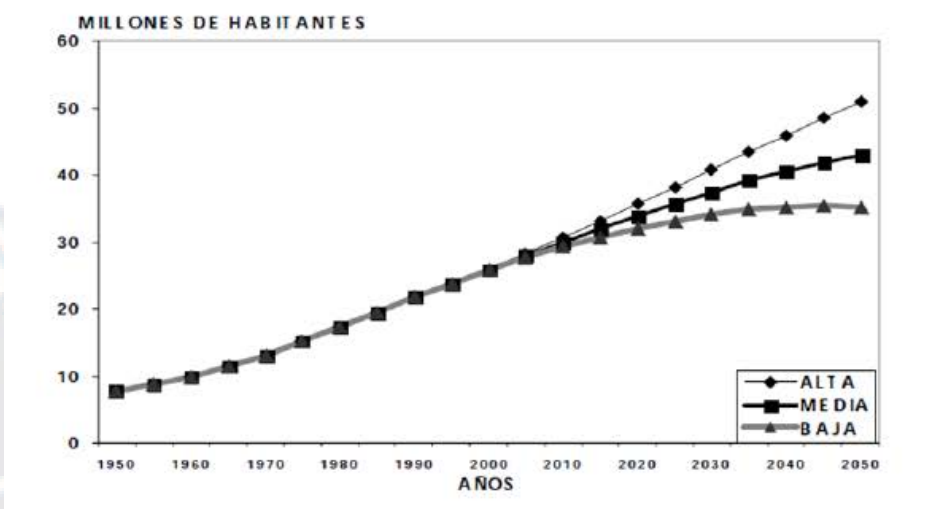


Figura 3. Población peruana proyectada al 2015.

Tomado de "Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según departamento, provincia y distrito 2000-2015", de Boletín Especial N°18, 2015, INEI.

Tal como se puede apreciar en la figura 4, el INEI ha realizado proyecciones con alta, media y baja probabilidad de ocurrencia las cuales muestran los niveles esperados de crecimiento poblacional del Perú para un horizonte de tiempo hacia el año 2025, el cual sitúa al país alrededor de los 40 millones de habitantes (INEI, 2015).



*Figura 4.* Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050. Tomado de INEI, 2015, Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

Al respecto del tema de educación, para el caso del Perú la calidad de los colegios estaría focalizada en algunos colegios privados cuyos altos costos y capacidad limitada no permiten el acceso a la mayoría. Por otro lado, muchos niños se ven obligados a trabajar desde temprana edad para ayudar a sus padres tanto en zonas urbanas como en las zonas rurales en los campos de cultivo, lo cual limita su asistencia a los colegios, debiendo considerarse adicionalmente la falta de cobertura de los sectores tanto privado como público. Similares problemáticas se presentan tanto en la educación secundaria como en la superior, segmentos en los que la cobertura, así como la calidad educativa afrontan serias limitaciones, situación que debe terminar mediante políticas y acciones públicas haciendo que mejore la calidad de la educación (INEI, 2012).

De lo anteriormente descrito se desprende que el Perú a diferencia de otros países desarrollados tiene un crecimiento demográfico y de población económicamente activa superior al promedio mundial, lo cual le permitirá estar en mejores condiciones a nivel de producción interna que otros países en los cuales se prevé una reducción para ambos casos lo cual hará que la PEA, en comparación con la población jubilada, sea cada vez menor y además tenga un impacto en el mercado interno de trabajo dada la posible reducción de la oferta laboral.

El crecimiento de la PEA constituye una fortaleza para el país en vista que impacta positivamente en la competitividad de uno de los factores productivos, lo cual es un aspecto favorable para la competitividad del país. Sin embargo, en el campo de la educación la situación actual constituye una debilidad tanto en temas de calidad educativa como de cobertura del sistema educativo nacional tanto público como privado. La educación es un factor crítico y fundamental para disponer personal calificado en el mercado laboral interno.

Según la proyección del último censo poblacional del 2014 dado por INEI la provincia de Caylloma tiene 91,603 habitantes representando aproximadamente un 0,30% de la población nacional (INEI, 2014), así la población en edad de trabajar representaría el 0,15% de la PEA nacional (INEI, 2009).

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en el continente de América del Sur en la zona centro occidental entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34'' de latitud sur y los meridianos 68° 39'7'' y los 81° 20'13'' de longitud oeste, limitando al norte se encuentra Ecuador y Colombia, al este por Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile, y por el oeste con el Océano Pacífico. Tiene una superficie territorial de 1'285,215 km<sup>2</sup> y marítima de 1'140,646.8 km<sup>2</sup>. Cabe resaltar que los países de Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile, Perú y Argentina se encuentran unidos por la cordillera de los andes. Considerando su extensión territorial, es el tercer país más grande de América del Sur. Su territorio está



dividido en tres regiones geográficas naturales principales (a) la costa que representa un 11%; (b) la sierra, un 30% y, (c) la selva, un 59% (PROINVERSIÓN, 2015).

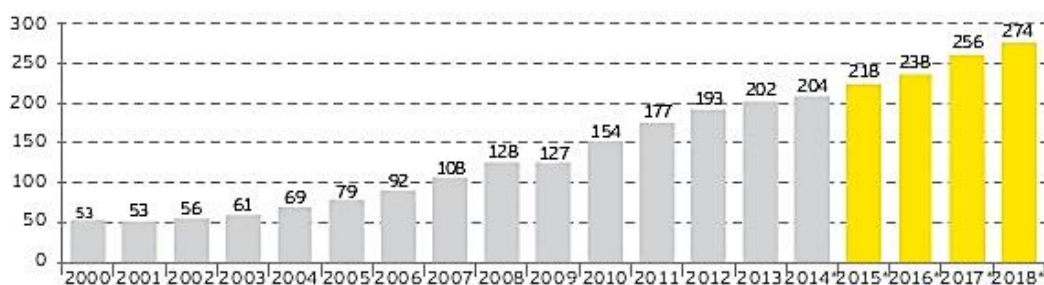
El Perú es un país de un territorio vasto, con una gran diversidad y ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica, teniendo en sus costas a uno de los mares más importantes del planeta. Debido a su gran diversidad es uno de los países que posee un gran potencial productivo, de los 128.5 millones de hectáreas 8 millones tienen el potencial para zonas de cultivo agrícola, para pastos se cuenta con 18 millones y pueden ser destinados para actividades forestales 49 millones, es importante mencionar los 54 millones de hectáreas de tierras de protección. La zona costera que representa un 11% alberga a alguna de las ciudades más importantes y cuya costa es bañada por el océano pacífico. La Sierra con el 30% es una zona rica en minerales, por lo cual Perú es un líder mundial y latinoamericano en la producción de minerales como cobre, plata, oro, zinc entre otros. Por último la selva con un 56%, posee la mayor diversidad biológica del país y alberga yacimiento de petróleo y gas, además de poseer una gran cantidad de reservas naturales (PROINVERSIÓN, 2015).

De este potencial podemos destacar que Caylloma posee dos zonas: la zona baja cercana a la costa donde encontramos al distrito de Majes, cuya geografía es pampa y gracias al proyecto Majes Siguanay primera etapa es que se convirtió en un polo de desarrollo agroindustrial y agropecuario; y la zona alta sierra donde se encuentran los demás distritos. Siendo zona alto andina su potencial está en su geografía natural para turismo, desarrollo de agricultura y ganadería (Gerencial Regional de Agricultura, 2013).

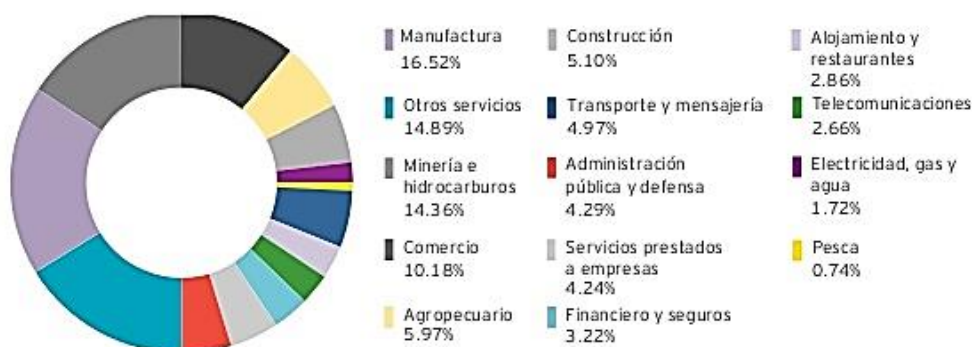
**Económico.** En los últimos años el crecimiento económico de Perú se ha dado de manera sostenida, atrayendo inversión privada extranjera fomentada por una política económica de libre mercado. Esta situación ha tenido un efecto positivo en la economía y el crecimiento del PBI del país, esto a pesar de la crisis económica mundial del año 2008. La figura 5 muestra la evolución del PBI de los últimos años.

De acuerdo a la revisión de las expectativas para el crecimiento económico de Perú (Banco Mundial, 2015), el país se ha visto beneficiado por un crecimiento continuo, teniendo una tasa promedio de crecimiento 6.1% con una tasa de inflación baja, en promedio 2.9%. Sin embargo, en el 2014 se llegó a una etapa difícil debido principalmente a que el país se vio afectado por efectos externos adversos como bajada de los precios de las materias primas, producto de la desaceleración de China, y efectos climáticos. A pesar de ello el crecimiento en ese año fue de 2.4% comparado con el promedio de la región que estuvo también en un 2.4% y la inflación se mantuvo dentro del rango meta planteado (Banco Mundial, 2015).

De acuerdo al informe del Banco Mundial (2015), se espera que el periodo 2015-2017, se de una recuperación de los indicadores económicos, sin embargo también asociados a una mejora en la distribución de riqueza. Al respecto de esto último el Perú ha mostrado mejoras en el Coeficiente Gini pasando de un 0.49 a un 0.44, sin embargo aún resta trabajo por hacer. A fin de garantizar que éste crecimiento se mantenga, el Perú debe que tener en cuenta que aún tendrá factores externos que controlar y mitigar como la desaceleración de China y volatilidad financiera la cual será impulsada por la elevación de tasas de interés de los Estados Unidos. Por otro lado, dentro de los factores internos que los pueden afectar, se encuentran el fenómeno del niño, retrasos en implementación de proyectos de infraestructura e incertidumbre por las elecciones presidenciales del 2016 (Banco Mundial, 2015).



*Figura 5.* PBI real del Perú 2000 al 2014 proyectado al 2018. Tomado de “Guía de Negocio e Inversión del Perú”, Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, ProInversión & EY, 2014, en miles de millones de US\$



*Figura 6.* Composición del PBI del Perú: Pesos específicos por sector económico en %. Tomado de “Guía de Negocio e Inversión del Perú”, Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, ProInversión & EY, 2014.

En el ámbito internacional, de acuerdo a Proinversión (2011) el Perú ha suscrito acuerdos comerciales importantes dentro de los cuales destacan el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) con Estados Unidos vigente desde enero del año 2009, Tratados de Libre Comercio con Singapur, Canadá, China y los países de la EFTA, el Protocolo de Cosecha temprana firmado con Tailandia, la profundización del Acuerdo de complementación Económica, ACE, con Chile, tratado de libre comercio con Japón, así mismo el Acuerdo de Negociación con la Unión Europea (UE) y la participación como miembro en la zona Andina de libre comercio y ser miembro pleno del Foro de Cooperación Asia Pacifico (APEC). Como resultado, las importaciones y exportaciones han evolucionado considerablemente tal como se muestra en la Figura 6 y conjuntamente con la estabilidad económica, el país se convirtió en un destino atractivo de inversión extranjera, cuyo crecimiento en los últimos años principalmente provino de países como España, Reino Unido y Chile se muestra en la Figura 8 (Proinversión , 2011).



Figura 7. Saldo comercial mensual enero 2013 mayo 2015.  
Tomado de “Boletín comercio exterior”, 2015, expresado en millones de US\$ FOB, Asociación de Exportadores (ADEX).

En cuanto a la Inversión Extranjera Directa (IED), los sectores de minería, industria, finanzas y energía, comunicaciones se han visto principalmente beneficiados gracias a la fortaleza del mercado interno. Tal como se han dado inversiones considerables en el país, el acceso a los nuevos mercados internacionales ha tenido un efecto positivo para los exportadores nacionales, alcanzándose al término del año 2010 niveles de US\$ 35,565 millones en exportaciones, mayor en 31,2% comparado con el 2009 (Proinversión, 2011).

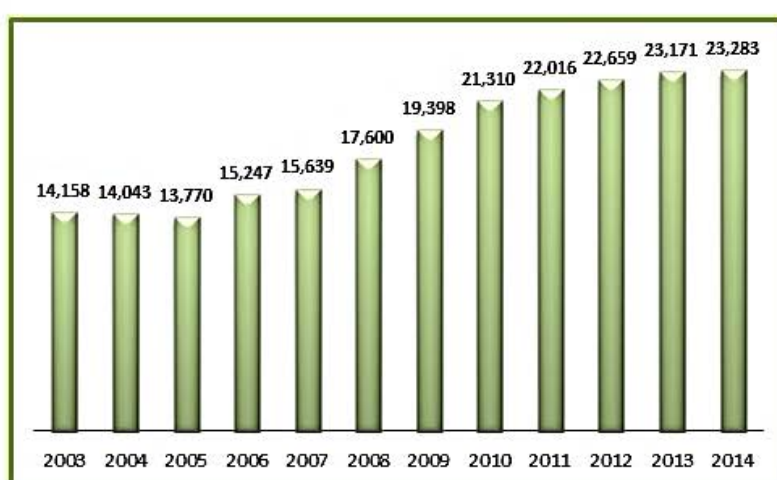


Figura 8. Saldos de inversión extranjera directa, como aportes de capital.  
Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera”, ProInversión. (2014) Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>

De acuerdo al BCR (2015) la Tabla 8 muestra las exportaciones de los últimos años por sectores siendo importante destacar que los principales destinos de exportación son China

con 22%, Estados Unidos con 15%, Suiza con 8% y Canadá con 7% del valor total; el detalle se muestra en la figura 9.

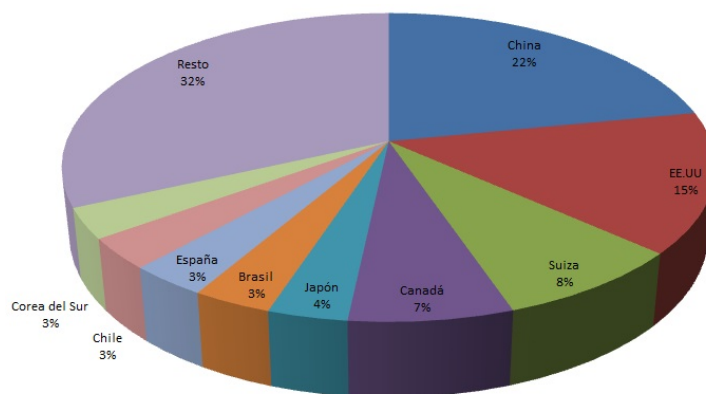
La situación económica actual y en el mediano plazo del país muestra desarrollo y crecimiento sólido, lo cual redundará en la demanda interna y el bienestar de la población constituyendo un atractivo para el sector privado que busca realizar inversiones rentables en entornos confiables. Estos hechos evidencian que inversiones extranjeras en fábricas y plantas productivas nuevas encontrarían en el Perú un destino muy atractivo, para lo cual buscarán zonas favorables para la actividad industrial y generarán complementadores que darán trabajo a más peruanos.

Tabla 8

*Exportaciones por Grupo de Productos del 2010 al 2014*

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>1. Productos tradicionales</b>	27,850	35,896	35,869	31,553	27,686
Pesqueros	1,884	2,114	2,312	1,707	1,731
Agrícolas	975	1,689	1,095	786	847
Mineros	21,903	27,526	27,467	23,789	20,545
Petróleo y derivados	3,088	4,568	4,996	5,271	4,562
<b>2. Productos no tradicionales</b>	7,699	10,176	11,197	11,069	11,677
Agropecuarios	2,203	2,836	3,083	3,444	4,231
Pesqueros	644	1,049	1,017	1,030	1,155
Textiles	1,561	1,990	2,177	1,928	1,800
Maderas y papeles, y sus manufacturas	359	402	438	427	416
Químicos	1,228	1,655	1,636	1,510	1,515
Minerales no metálicos	252	492	722	722	664
Sidero-metalúrgicos y joyería	949	1,130	1,301	1,320	1,152
Metal-mecánicos	393	476	545	544	581
Otros	110	147	277	143	161
<b>3. Otros</b>	254	304	345	238	171
<b>4. TOTAL EXPORTACIONES</b>	35,803	46,376	47,411	42,861	39,533
<b>ESTRUCTURA PORCENTUAL (%)</b>					
Pesqueros	5.3	4.6	4.9	4.0	4.4
Agrícolas	2.7	3.6	2.3	1.8	2.1
Mineros	61.2	59.4	57.9	55.5	52.0
Petróleo y derivados	8.6	9.8	10.5	12.3	11.5
<b>TRADICIONALES</b>	77.8	77.4	75.6	73.6	70.0
<b>NO TRADICIONALES</b>	21.5	21.9	23.6	25.8	29.5
<b>OTROS</b>	0.7	0.7	0.8	0.6	0.5
<b>TOTAL</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Tomado de BCR, Cuadros Anuales Históricos, exportaciones por grupo de productos desde 1950, valores FOB en millones de US\$, 2014, Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html> (BCR, s.f.)



*Figura 9.* Exportaciones peruanas al mundo 2015.  
Tomado de “Estadísticas Comerciales: Sector Exportador”, Proinversión, 2015.

La estabilidad económica del país así como su proyección positiva para los próximos años constituyen una fortaleza fundamental para el país. En vista de dicha situación y las políticas de apertura hacia mercados internacionales, se crea un dinamismo que puede redundar en un círculo virtuoso con la demanda interna, atrayendo inversiones extranjeras de largo plazo cuyo efecto multiplicador en la economía y el PBI constituye un impulsor del desarrollo del país. Por otro lado, la mayoría de las exportaciones nacionales está constituida por minerales y materias primas de poco o ningún valor agregado, constituyendo una debilidad en vista que la captura de la mayor proporción de valor se traslada a otras economías.

En Caylloma de acuerdo al INEI (2008) las actividades económicas registradas que se desarrollan en la provincia son en un 60% de establecimientos que se dedican a las actividades de comercio al mayor y por menor, 15% a servicios de alojamiento y servicios de comida, 6% actividades de industria y manufactura. Las actividades de comercio se sustentan en el cultivo agrícola y crianza de ganado vacuno y camélidos los cuales son transados en los mercados locales, siendo ésta la principal actividad contribuyente a los ingresos de los pobladores, seguida del turismo y complementarias a éste como hotelería y servicio de comidas. Además, según la tabla 4 del capítulo 1, si bien el ingreso familiar per cápita

mensual del departamento de Arequipa es de S/ 434.8 el ingreso per cápita de Caylloma es S/ 295.4 (INEI, 2009), lo que refleja un sesgo alto en comparación al promedio regional.

**Tecnológico-Científico.** El desarrollo económico de un país cuyo objetivo es darles prosperidad y bienestar a las personas, requiere de insumos fundamentales para mejorar la competitividad y la productividad de sus sectores, como lo son la investigación y desarrollo (I&D) de tecnologías que soporte las actividades empresariales. Son estos pilares en los que el Perú no está teniendo un desempeño de nivel internacional. Así lo están evidenciando los niveles de inversión en investigación y desarrollo el cual es de 0.09% del PBI en Perú, ubicándose por debajo en comparación con otros países de la región. Por citar un ejemplo Brasil invierte el equivalente al 1.15% de su PBI, Chile 0.36% y Colombia 0.23%. Y la comparación puede resultar aun peor, si mencionamos a economías con mayor desarrollado en este aspecto como China 2.01%, Corea del Sur 4.15% o Singapur 2.0% e Israel 4.21% (Banco Mundial, 2011).

Este aspecto requiere una atención prioritaria de los sectores público y privado del Perú ya que constituyen requisitos fundamentales para un desarrollo económico sostenible como el que viene teniendo el país en los últimos años, no debiendo dejar de lado que parte del progreso y crecimiento del PBI viene siendo impulsado por la explotación de recursos naturales y que las economías desarrolladas explotan sus capacidades industriales y tecnológicas para ofrecer productos con valor agregado que los hacen competitivos y sostenibles en mercados globales. Esta situación constituye una debilidad importante para el país ya que a diferencia de otros países el nivel de desarrollo tecnológico y científico es pobre. Lo anterior puede significar que la brecha tecnológica se incremente en los próximos años y la competitividad del país disminuya aún más se vea afectada considerando el impacto cada vez mayor de la tecnología en el desempeño empresarial (Proinversión , 2011).

Sin un nivel tecnológico competitivo a nivel internacional o por lo menos a nivel regional, el país y las empresas locales así como para la provincia de Caylloma tienen dificultades para mejorar su productividad, limitándose a competir a nivel local para satisfacer una demanda de nivel básico o sacrificando rentabilidad por incurrir en costos más altos para poder competir en el mercado global. Es imprescindible invertir en I & D para incorporar nuevas tecnologías al aparato productivo y proveer al mercado internacional de productos terminados y capturar mayor valor y no estancarse en actividades extractivas básicas cuyos márgenes son reducidos.

Para el caso de la provincia analizada, es imprescindible que sus sectores productivos como la agricultura y la ganadería, hagan uso extensivo de mejoras tecnológicas en sus prácticas de producción. Lo anterior, con el objetivo de reducir costos o mejoras en los rendimientos. Por el lado del turismo, el aprovechamiento de las nuevas tendencias en comunicación social, ayudarán a promocionar de manera más efectiva los atractivos turísticos. Todo esto posicionaría a la provincia de mejor manera ante al aprovechamiento de las oportunidades del futuro.

***Histórico – psicológico – sociológico.*** Pocos países en el mundo tienen un legado histórico tan rico y diverso como el Perú. Su historia describe miles de años que muestran las diversas culturas pre-incas. El Imperio Incaico y sus grandes hazañas como la construcción de la ciudadela de Machu Picchu que siguen asombrando a la humanidad, y la etapa colonial hasta llegar a la etapa republicana, lo cual ha dejado un legado cultural impresionante así como variado, constituido por una serie de edificaciones y evidencias de un legado histórico resultantes de la vida y actividad humana urbana y/o rural (PROINVERSIÓN, 2015).

Una muestra del aprecio mundial a estas maravillas es el reconocimiento de Machu Picchu no solo como patrimonio cultural de la humanidad sino como una de las nuevas siete maravillas del mundo a partir del 7 de julio del 2007 organizado por New Open World



Corporation, lo cual ha motivado un crecimiento en el turismo principalmente foráneo, aspecto favorable para el país. (Zapata, 2011).

La riqueza histórica y natural del Perú, materializada en centros históricos como Machu Picchu, el Cañón del Colca en la región Arequipa provincia de Caylloma gran atractivo natural, y en varias locaciones del territorio peruano, hacen posible disfrutar de un turismo foráneo creciente, el cual se refuerza como destino favorito gracias a actividades como la gastronomía, tan de moda en todo el mundo dada su exquisitez y diversidad producto del aporte de las variadas razas que han concurrido fruto de considerables migraciones de todas partes del mundo. El ciudadano peruano ha demostrado en un sin número de casos de éxito en Perú y fuera de él, su cordialidad y buen trato, así como su espíritu emprendedor, desarrollando negocios y empresas a pesar de comenzar enfrentando situaciones muy adversas, perfil que característica al ciudadano peruano de la actualidad (PROMPERU, 2013).

Como bien se ha mencionado, el Perú en los últimos 30 años ha sufrido cambios profundos en el campo social y económico, influenciados por la situación política del país. Al respecto Rolando Arellano señaló que América Latina ha sido escenario de una revolución social poco comentada, en la cual describe como los migrantes a las ciudades acumularon riqueza y con ello ascenso social y económico dejando atrás la pobreza en la que se encontraba, y por otro lado la reforma agraria del gobierno militar del General Juan Velasco Alvarado y la hiperinflación del primero gobierno de Alán García Pérez hicieron que las clases dirigentes tradicionales perdieran poder. Todo esto llevó a que hoy la pirámide social comience a tener una forma más igualitaria (Arellano, 2010).

**Organizacional – administrativo.** De acuerdo a la Constitución Política del Perú (2003). El Perú es una República constitucional democrática, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de

gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, siendo cada uno de ellos autónomo e independiente. Según la nueva Constitución Política (2003), el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes (Constitución Política del Perú. Congreso Nacional de la República del Perú, 1993).

El territorio peruano según la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002) publicada en el diario oficial El Peruano, está organizado en 25 Regiones más la Provincia de Lima que cuenta con régimen especial. Cada región se encuentra dividida en Provincias y estas a su vez se dividen en distritos (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, 2002).

Según lo dispuesto en el artículo 4° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002), estos gobiernos tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo, además de garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo (Congreso de la República, 2002).

La burocracia de la administración pública y la corrupción de funcionarios es una debilidad que afecta considerablemente la imagen del país y disminuye el atractivo para las inversiones extranjeras. Asimismo, le resta productividad al sector privado nacional toda vez que los trámites y plazos que deben realizar las empresas producto de sus actividades productivas o comerciales y las condiciones en que estas se realizan son desfavorables. Es necesario que la gestión pública incorpore herramientas gerenciales y se generen políticas de estado que propicien un buen ambiente de negocio para la inversión que mitiguen el efecto negativo de esta debilidad.

**Militar.** En el ámbito militar, el Perú tiene en su estructura de Fuerzas Armadas a la Marina de Guerra del Perú, el Ejército Peruano y la Fuerza Aérea del Perú. Dichas Instituciones castrenses tienen como misión por Ley resguardar la Integridad territorial y la Soberanía Nacional, así como apoyar a resguardar el orden interno en el marco del Orden Constitucional y el Estado de Derecho (Ministerio de Defensa, 2005).

Actualmente en lo que se denomina frente interno, el Perú viene luchando para combatir el narcotráfico y los remanentes del grupo terrorista Sendero Luminoso en la zona denominada “Vrae” que se refiere a los Valles de los Ríos Apurímac y Ene en un accionar conjunto y coordinado colaborando con la Policía Nacional del Perú. Por otro lado, las Fuerzas Armadas cumplen labores adicionales orientadas a mantener la presencia del Estado en las zonas más alejadas de la geografía nacional, realizando acciones humanitarias y llevando ayuda mediante acciones cívicas de atención médica y dental, mejoras de infraestructura a los colegios estatales y en general actividades de bienestar a los pobladores (Ministerio de Defensa, 2005).

En el caso particular de la Marina de Guerra esta tiene a su cargo vigilar la soberanía en el ámbito marítimo y fluvial, así como preservar la seguridad y la protección de la vida en el mar, motivo por el cual realiza distintas labores de rescate en caso de accidentes en el mar en todo el dominio marítimo nacional independiente de la nacionalidad de las personas involucradas en el marco de los tratados internacionales para la seguridad y protección de la vida en el mar (Ministerio de Defensa, 2005).

A lo largo del tiempo el Perú ha sufrido no sólo conflictos con otros países. Son quizás el terrorismo y el narcotráfico los principales enemigos que ha tenido que combatir el país y que le han costado no sólo más vidas humanas, sino también el daño a la infraestructura y el impacto psicológico en la población. Ambos han sido factores que han afectado el desarrollo nacional y el bienestar general. Las Fuerzas Armadas del Perú han

sabido cumplir con las tareas encomendadas por la Constitución y el poder político logrando derrotar al terrorismo en la década de los años 90 y mantener focalizado el resurgimiento del narcoterrorismo en la actualidad, restringiéndolo a la zona del VRAE, lo cual demuestra la capacidad de las Instituciones Castrenses de responder adecuadamente ante las necesidades de seguridad de los ciudadanos y la defensa de sus intereses y su desarrollo futuro.

Por otro lado, el equipamiento con que se cuenta en su mayoría se encuentra en obsolescencia tecnológica considerando el ritmo al que la tecnología militar evoluciona, así como el gasto reducido que el Gobierno realiza en la renovación de equipamiento dado que el gasto público en la última década se ha priorizado para las áreas de infraestructura, gasto social, educación entre otros.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales son útiles para reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. De acuerdo a D'Alessio (2012) los principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados – presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Las principales relaciones internacionales de Perú son con sus países limítrofes Chile, Bolivia, Colombia, Brasil, Ecuador y con los principales países y bloques económicos mundiales como Estados Unidos, Centroamérica, BRIC, Unión Europea, China, además de los países del Foro Económico Asia Pacífico. Los principales influyentes de estas relaciones son Estados Unidos, Brasil, China y la Unión Europea.

El día de hoy, Estados Unidos está consolidado como la primera potencia mundial e influye en la mayoría de las relaciones entre naciones latinoamericanas, sus políticas económicas ejercen una repercusión en las políticas de estado y económicas de distintos países, entre ellos el Perú. Si recordamos, la crisis económica vivida a fines del año 2008 y la actual crisis que vive Europa, han generado un flujo de inversiones hacia los mercados

latinoamericanos. Esta situación representa una oportunidad para el Perú de seguir propiciando el ingreso de grandes inversiones que generen dinamismo en el mercado peruano, invirtiendo en proyectos de infraestructura, creando empresas que generen dinamismo al mercado y creen puestos de trabajo al mismo tiempo que permite aprovechar las oportunidades que presenten los acuerdos comerciales bilaterales y regionales firmados por Perú (CENTRUM Prensa, 2010).

En el ámbito sudamericano Brasil es un país que conforma el grupo denominado BRIC el mismo que tiene como integrantes a Brasil, India, Rusia y China. Son los llamados países emergentes, su gran mercado interno, excelente sistema educativo y desarrollo tecnológico también lo convierten en una nación influyente para Perú. Nuestro país tiene la oportunidad de consolidar relaciones de colaboración en el ámbito de la seguridad, educación y comercio con Brasil, cuyas inversiones en nuestro país han crecido 30% anual desde el año 2005 (Gestión , 2011). Acuerdos con Brasil en materia comercial, permitiría al país acceder a un enorme mercado para los productos peruanos, al mismo tiempo presenta la amenaza del ingreso de productos brasileiros al mercado peruano que podrían ser desplazados pero que podrían ser capitalizados como una oportunidad de mejorar la industria peruana y hacerla competitivamente a nivel internacional. Otra oportunidad importante para Perú respecto de la relación con Brasil, son acuerdos de apoyo educativo que permitiría al Perú acceder a un modelo educativo exitoso y desarrollar el PEA peruano.

En 2010 China fue el mayor inversor directo en Brasil, también mantiene importantes relaciones comerciales con Perú habiendo impulsado el crecimiento de productores de materias primas. Durante el periodo que comprende los meses de enero a julio de 2011, los principales destinos de las exportaciones peruanas han sido China y Suiza, mientras que Estados Unidos retrocedió un lugar y se ubicó como el tercer destino principal del Perú (El Comercio, 2011).

Estados Unidos y la Unión Europea influyen además en debilitar la influencia de Venezuela en América Latina y Perú, en este objetivo afianzan las relaciones con países como Perú, Colombia y Chile a través de acuerdos comerciales. Perú a través de estos acuerdos comerciales puede alcanzar un mercado más grande y acceder a una demanda más especializada que promoverá la innovación de nuestra industria.

***Lazos pasados-presentes.*** Durante la época del mundo bipolar, posterior a la Segunda Guerra Mundial, encabezado por Estados Unidos (EEUU) y la Unión Soviética (URSS), la influencia de Estados Unidos sobre todo Latinoamérica fue creciente, llegando incluso a acuñarse el término que Latinoamérica era el patio trasero de Estados Unidos. La influencia de Estados Unidos en Perú aún se mantiene presente y representa la oportunidad de capitalizar el Tratado de Libre Comercio firmado en 2006, accediendo los productos peruanos a un mercado mucho mayor que el interno.

El pasado histórico cultural común a los países de Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia, representa de la oportunidad de consolidar de un bloque económico en América Latina iniciado con la creación de MERCOSUR, Comunidad Andina y posteriormente UNASUR, la oportunidad para el Perú se presenta por acceder a un mercado mayor para sus productos, compartir tecnología, en resumen, competir a nivel internacional. Sin embargo, esta oportunidad podría rápidamente convertirse en una amenaza si Perú no alinea su mercado productivo para competir en un mundo globalizado.

Con España también se mantiene una historia común, producto de la colonización y el virreinato en el Perú entre los años 1542 y 1824, esto se manifiesta como una oportunidad permitiendo mantener lazos de cooperación que se manifiestan en la inversión española y las relaciones comerciales. En la actualidad España sigue siendo el principal inversionista en Perú. La principal empresa de telecomunicaciones en Perú es española, ha invertido fuertes sumas de dinero en el país y ha desarrollado infraestructura a nivel nacional.

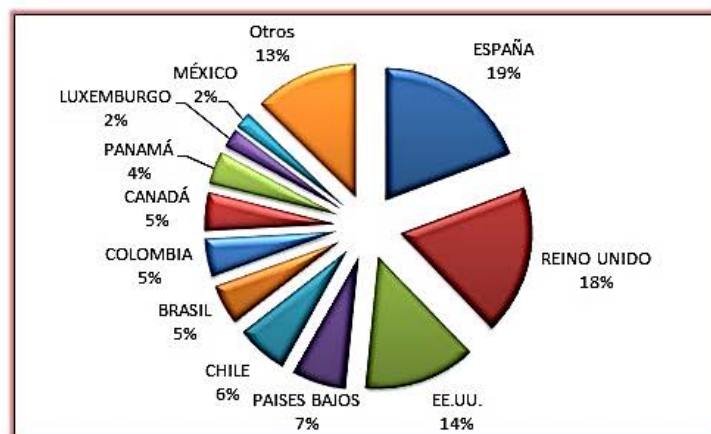


Figura 10. Saldo de inversión directa por país- diciembre 2014.

Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera”, ProInversión (2014) Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>

Desde 1879 y producto de la guerra con Chile, Bolivia perdió sus territorios con salida al mar y se convirtió en un país mediterráneo, lo cual ha limitado su intercambio comercial. Perú aprovechó esta necesidad de Bolivia como otra oportunidad de desarrollo comercial. En 1992 Perú cedió dos kilómetros de costa, posteriormente en 2010 a través del Acuerdo de Ilo, se amplía a favor de Bolivia la zona franca industrial y económica, llamada Zofie y una zona franca turística, conocida como ‘Mar Bolivia’, por espacio de 99. (Mi país, 2010) Actualmente se viene estudiando un proyecto de inversión para crear una carretera que permita un mayor tránsito de carga entre Ilo y La Paz, representando esto un importante proyecto de desarrollo de infraestructura para el país.

**Contrabalance de intereses.** El Perú cuenta con un alto potencial de desarrollo de las industrias gastronomía y turismo, entre otras y cuenta con importantes recursos para potenciarlas. La industria gastronómica presenta un crecimiento sostenido, en 2010 movió recursos por US\$ 1,500 millones anuales y empleó a 300 mil personas (América Económica, 2010). Entre las estrategias que viene adoptando el gobierno son el desarrollo de la marca Perú, que busca atraer la inversión privada e incrementar la competitividad del país.

El Perú tiene la oportunidad de consolidarse como el principal destino turístico de la región, debiendo mejorar su infraestructura hotelera y de servicios, así como mano de obra

calificada para brindar un servicio de calidad. La volatilidad del precio de los minerales, principal producto exportado por el país, podría constituirse en una oportunidad o una amenaza para el país, dada su influencia en la economía, a través de la recaudación de impuestos.

**Conservación de enemigos.** La presencia de enemigos empuja a los países a mantenerse alerta y continuar mejorando (D'Alessio, 2014). Por historia y tradición Chile es el enemigo histórico de Perú, en la actualidad Chile está en mejor posición de desarrollo que Perú, ubicándose en el puesto 25 en el índice de competitividad mundial 2010 mientras que Perú ocupa el puesto 43 (CENTRUM Prensa, 2010). Sin embargo, es importante analizar también a otros países vecinos como Colombia, Ecuador y Brasil, que se convierten en enemigos pues compiten con el Perú en la atracción de inversión privada.

Los principales rivales de Perú son latinoamericanos, poseen similitudes tanto culturales como de recursos, la oportunidad consiste en mantenernos en un entorno competitivo que promueva la innovación y el desarrollo, e impulse el esfuerzo de la nación por alcanzar mejores estándares de vida. En el sector turismo, los principales rivales son Colombia y Brasil que poseen importantes playas e infraestructura hotelera, así como importantes campañas de marketing internacional. Como productor de minerales, nuestro principal competidor es Chile como principal exportador de cobre. En el rubro de gastronomía Argentina está posicionado como un destino turístico, es el principal rival de Perú en este rubro.

Estos rivales impulsan al país a desarrollar sus industrias, innovar para ser competitivos para lograr consolidarse como líder en estos sectores a nivel regional.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Con el fin de realizar el análisis de competitividad del Perú se emplea el modelo de la ventaja competitiva de las naciones creado por (Porter, 2009) para lo cual se estudia cuatro



factores que serán analizados: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Los factores son aquellas características que posee el país y que son fuente de ventajas comparativas ya sea por su costo o disponibilidad de los mismos los cuales posteriormente podrían ser transformados en ventajas competitivas. Entre los más importantes para el desarrollo provincial se encuentran (a) la mano de obra, (b) el capital, (c) los recursos naturales y (d) la infraestructura interna. A continuación, se analizará las condiciones de dichos factores para la provincia, dentro de aspectos influyentes como el clima, la flora, fauna, sectores productivos, entre otros. Esto permitirá contar con una mirada rápida y detallada del Perú y la provincia en análisis.

**Clima.** El Clima de Caylloma es característico de las zonas alto andinas, es muy frío y seco, la temperatura varía entre 20° y -14° grados centígrados. El frío se hace intenso por las noches y madrugadas. De acuerdo a un informe de la Organización de las Naciones Unidas, las estaciones no son marcadas porque se diferencian dos épocas principales: Una de lluvias que suele estar presente entre diciembre y marzo, donde las precipitaciones fluviales, que suelen presentarse como lluvia, nevada o granizo, son muy intensas, y van desde 200 a 450 mm. Las temperaturas aquí fluctúan entre los 5° y 10°C; y la otra época de sequía, que se da entre abril y octubre donde las heladas son fuertes. Desde el mes de mayo hasta mes de agosto las temperaturas descienden drásticamente lo que las lleva a rangos de 15 y -20 grados centígrados; desde el mes de setiembre hasta mes de noviembre, las temperaturas son moderadas. También se aprecia intensos vientos huracanados en el mes de agosto (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2010).

**Flora.** A pesar de las condiciones climáticas adversas y que se ubica en puntos extremos de frío, encontramos una flora diversa que se encuentra alrededor de 500 especies.

Dentro de las especies que se encuentran los principales usos de estas están en el ámbito medicinal, como combustible y como forraje para pastoreo. En Caylloma es posible identificar zonas erosionadas por el pastoreo y por el uso de determinadas especies por el poblador local para los fines antes descritos. De acuerdo a informes elaborados por la Autoridad Autónoma del Colca (2008) desde los 3,000 hasta los 4,000 msnm, se tiene andenería, la cual se maneja del mismo modo que lo hacia los pobladores en épocas ancestrales, y lo principales cultivos son de plantas alimenticias, como la papa, el maíz y la quinua, el trigo, la cebada, la alfalfa. También tenemos el Ichu o césped de puna, el cual se localiza entre 3,800 y 4,700 msnm. El mismo es utilizado como forraje destinado a camélidos sudamericanos. El Bofedal, el cual se localiza en terrenos depresionados con problemas de mal drenaje, comprendidos aproximadamente entre 4,200 y 4,700 msnm, esta vegetación es utilizada principalmente para pastoreo de camélidos sudamericanos. La Yareta, se localiza en terrenos accidentados, comprendido entre 4,500 y 5,000 msnm. Los Cactus o Cactáceas columnares, son encontrados entre los 2,300 y 3,000 msnm. Cuando las condiciones de humedad mejoran, los arbustos que la mayor parte del año se observan secos reverdecen. Existen más de 20 especies de cactus. El Tolar, ubicado entre los 4,000 y 4,500 msnm, se encuentra en colinas y laderas que presenten poca pendiente, y en suelos arenosos o arcillosos y pedregosos. El Rodal de Puya Raymondi, se encuentra cercano a Huambo, se le ubica cerca de los 3,800 msnm. Se han podido contar cerca de 150 unidades. También pueden encontrarse en menor cantidad en el distrito de Madrigal y Tapay (Autocolca, 2008).

**Fauna.** Del mismo modo que la flora, y teniendo en cuenta las condiciones extremas de la provincia. De acuerdo a la Autoridad Autónoma del Colca Autocolca (2008) la fauna es diversa, se han registrado 231 especies adaptadas de vertebrados. Estas especies se desarrollan dentro de las zonas de flora descritas anteriormente como bofedales, queñual o las lagunas. Dentro de la gama de especies podemos destacar a las tarucas, venados, camélidos

sudamericanos, zorros, pumas, dentro de la categoría de aves, destaca el cóndor como principal atractivo del valle del colca (Autocolca, 2008).

Es importante mencionar la importancia que tienen los camélidos sudamericanos dentro de las actividades económicas de la provincia. La fibra de estos animales es materia prima para prendas de vestir de alta calidad las mismas que son comercializadas tanto en mercados internos como extranjeros.

**Lagunas, ríos y represas.** Dentro de la provincia de Caylloma, se encuentra ubicada la cordillera de Chila. La cual, si bien es cierto es una de las más pequeñas de la cordillera occidental, es desde la cual nacen varias cuencas hidrográficas tan importantes como la del Amazonas, que es una de las más importantes del Perú. Presenta un total de 22 glaciares con una superficie de 0.93 Km<sup>2</sup>, siendo la cuenca del río Camaná la de mayor superficie glacial equivalente al 92.47% del total. Es importante mencionar que al 2010 en comparación con 1970 la superficie glacial ha perdido un 97.26% de su superficie (Autoridad Nacional del Agua, 2014).

La cuenca del río Camaná es la que recorre 16 de los 20 distritos de la provincia de Caylloma, y es fuente primordial del líquido elemento para las actividades agropecuarias, mineras de industria y otras de la provincia. La misma tiene una longitud de 375 km, y es considerada una de las principales del Perú. Históricamente los caudales máximos de este río se dan entre los meses de febrero y marzo y los más bajos entre setiembre y octubre (Autoridad Nacional del Agua, 2010).

El río Camaná, en su recorrido por los distritos toma diversos nombres y es fuente para actividades variadas. Por ejemplo, en sus inicios y al pasar por el distrito de Chivay toma el nombre del río Colca, el cual sirve tanto para actividades agropecuarias como para actividades turísticas y deportivas. Luego toma el nombre de río Majes, y aquí es importante mencionar que de acuerdo al Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012) en el distrito del

mismo nombre, el 62% de las unidades agropecuarias son regadas con agua proveniente de reservorios y/o represas las cuales provienen de agua tomada de este río.

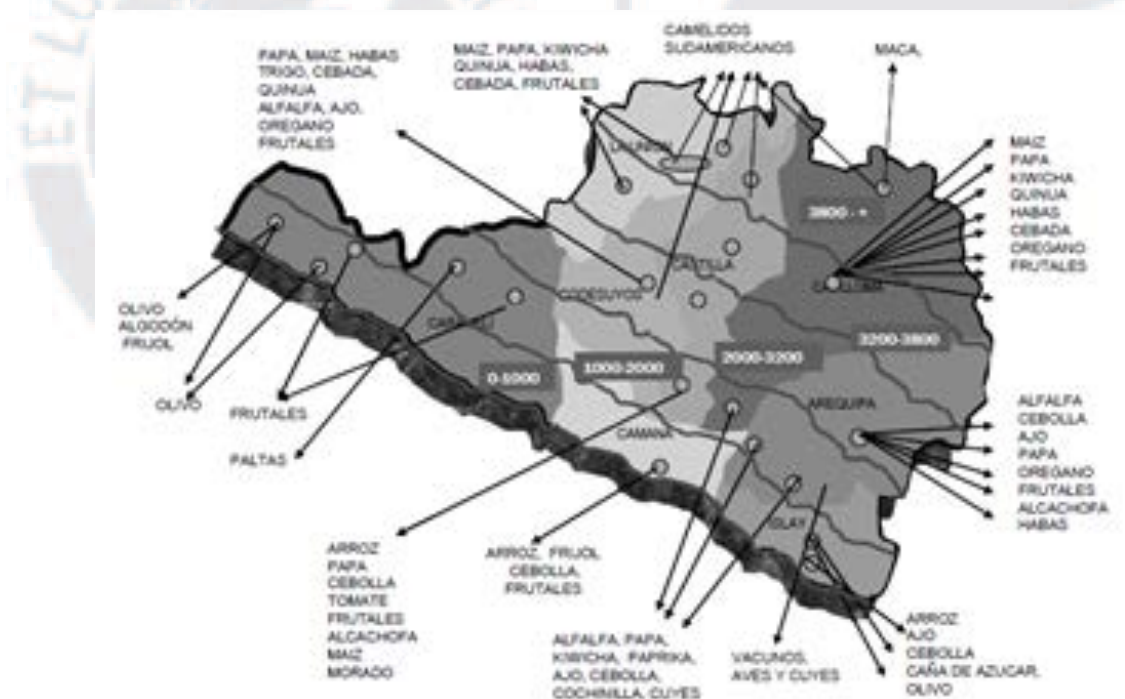
De acuerdo a estudios del ANA en el 2014, la cuenca de Camaná, posee un total de 45 lagunas, con aproximadamente 4 millones de metros cuadrados. Siendo las principales lagunas Huarhuarco, ubicada a 4,350 m.s.n.m. y en la cual se viene ejecutando un proyecto de crianza de truchas (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía SNMPE, 2013) y que se encuentra a aproximadamente a 10 km de la localidad de Caylloma, la misma además cuenta con una pequeña represa, la cual permite almacenar agua para ser utilizada en época de sequías (Autoridad Nacional del Agua, 2014).

La laguna de Lorocca, segunda en tamaño ubicada a 12 km de Huarhuarco. Así mismo la laguna de Chachas, la cual es un atractivo turístico ubicado cerca de la localidad de Andagua de una profundidad de 10 a 15 metros en secano y de 30 metros en temporada de lluvias. Si bien es cierto no está ubicada específicamente en la provincia de Caylloma, forma parte del circuito del valle del Colca. Y por último la laguna San Félix, la cual es la más pequeña y más cercana a la cordillera de Chila.

La cuenca del Camaná, albera a las represas de Condoroma y el Pañe (Autoridad Nacional del Agua, 2010), así como la derivación de Tuti, la cual lleva aguas del río Colca al río Sigwas, obra que desde años atrás ha representado comentarios por parte de los pobladores, aduciendo que limita el acceso al agua de los distritos pertenecientes al valle del Colca para destinarla a fines en los cuales ellos no están comprendidos. La represa de Condoroma actualmente provee de agua a las pampas de Majes, y forma parte del proyecto de desarrollo integral Majes – Sigwas, conjuntamente con la derivación de Tuti (AUTODEMA, 2016).

**Productos agropecuarios.** El territorio nacional tiene 2'292,772 unidades agropecuarias, representando el 30% de su territorio nacional. Arequipa representa solo el

2.54% del total nacional con 58,316 unidades agropecuarias y Caylloma representa el 28.39% de unidades agropecuarias de Arequipa. Hay dos tipos de agricultura en Caylloma 99.7% son de bajo riego y el 3.6% en secano cultivadas con riego. Es importante resaltar que el 44.1 % de los pastos naturales del departamento, se encuentran en la provincia de Caylloma, asimismo el 41.9 % de la superficie con montes y bosques (INEI, 2012) (Gerencial Regional de Agricultura, 2013) según informa que el potencial agropecuario de Caylloma es maíz, papa, kiwicha, quinua, habas, cebada, orégano, frutales en la parte media, maca en la parte alta, y alfalfa, kiwicha, paprika, ajo, cebolla, cochinilla en la parte baja. En cuanto a pecuario tenemos camélidos sudamericanos en la parte alta, y vacunos, aves y cuyes en la parte baja (ver figura 11).



*Figura 11.* Potencial agropecuario por provincia región de Arequipa.

Tomado de “Avances, Actividades y Logros”, Gerencia Regional de Agricultura, 2013.

Al respecto de los camélidos sudamericanos y las fibras que estos producen es importante mencionar que Perú, es uno de los principales productores junto con Bolivia. Nuestro país ha exportado en el último año cerca de 32 millones de dólares en productos de

fibra de Alpaca. Siendo los principales mercados China, Italia, Japón y Reino Unido (Sierra Exportadora, 2012). Lo anterior puede ser observado en la tabla 9.

Tabla 9

*Exportaciones de Fibra de Alpaca*

Socio	US\$ FOB			% de Participación		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
China	18,596,693	15,314,353	13,560,526	50%	34%	43%
Italia	11,922,571	21,710,658	11,545,999	32%	49%	37%
Japón	1,286,133	2,106,728	1,688,902	3%	5%	5%
Reino unido	1,357,181	1,101,392	1,265,535	4%	2%	4%
Bolivia	795,409	542,754	999,402	2%	1%	3%
Otros	3,487,596	3,691,194	2,519,919	9%	8%	8%
<b>Total</b>	<b>37,445,583</b>	<b>44,467,079</b>	<b>31,580,283</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Nota. Tomado de "Ficha Comercial de la Fibra de Alpaca", 2012, por Sierra Exportadora, SUNAT (2012) Recuperado de [http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/fibra-de-alpaca/#mercados\\_dolares](http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/fibra-de-alpaca/#mercados_dolares).

Es importante también mencionar un producto importante el cual es producido en las zonas de la provincia de Caylloma, el cual es la quinua. Si bien es cierto de acuerdo a un estudio publicado por la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2014), la producción de quinua prácticamente ha incrementado en un 50% debido a presiones de los gobierno por tomar las ganancias de un mercado con bastante potencialidad, lo anterior ha ocasionado que los precios también hayan caído de manera notable. Sin embargo también de acuerdo a este informe, las tendencias de crecimiento del mercado se mantienen en un 10% anual. Otro factor que influye notablemente en las altas potencialidades del mercado de quinua, es que el Perú posee notablemente una mayor productividad. Así mismo la quinua ha sido catalogada como un alimento que se encuentra en países de ingresos altos, sin embargo de acuerdo al estudio que referimos, este producto podría encontrar y crear mayor demanda prácticamente en todos los mercados y segmentos de ingresos. El siguiente cuadro muestra como ha venido creciendo la producción de quinua en Arequipa, y a nivel nacional.

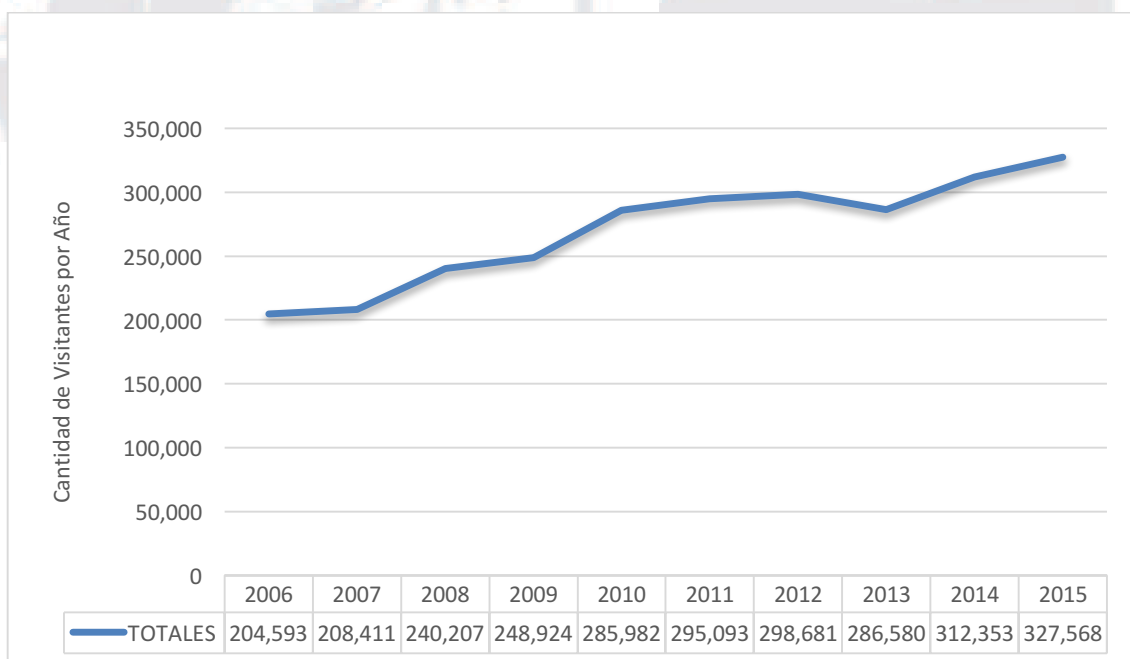
Tabla 10

*Producción de Quinua (en Tn) por Regiones 2011-2014*

Dpto.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento
Arequipa	278	286	284	269	257	268	281	264	473	650	1013	1683	5326	33137	44.40%
Total Nacional	22269	30373	30085	26998	32589	30428	31826	29866	39398	41077	41180	44212	52092	114343	13.40%

*Nota:* Producción de quinua (en Tn) por regiones 2011-2014 Tomado MINAGRI “Compendio estadístico 2015. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura”, 2015, Recuperado de <http://www.iica.int/es/prensa/noticias/iica-presenta-estudio-sobre-mercado-y-producci%C3%B3n-de-quinua-en-el-per%C3%BA>

**Atractivos turísticos.** El Valle del Colca es uno de los principales centros turísticos de la provincia de Caylloma, representando el 85% del total que llega a Arequipa. Generalmente el circuito turístico de visitas es el siguiente: Patapampa (una localidad dentro de la reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca), Chivay, los baños termales La Calera, Yanque, Cruz del Cóndor y Arequipa. Como podemos observar en la figura, el número de turistas se ha mantenido creciente en los últimos años, sufriendo solo una desaceleración en el 2014.



*Figura 12.* Evolución de visitantes al Valle del Colca

Adaptado de “Cuadro Estadístico de Visitantes al Valle del Colca”, 2016, Autocolca (2016)

Es de vital importancia el reconocer los atractivos turísticos del Perú, y su impacto sobre nuestra economía. De acuerdo a una publicación realizada en el diario Gestión (2016), Perú ha sido nominado dentro de los sectores aventura, culinario, cultura y turístico, para

competir dentro de los premios *World Travel Award* para Sudamérica. Por lo anterior, la provincia de Caylloma puede aprovechar el auge de este sector en Perú con la finalidad de promocionar también sus atractivos.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

***Mercado internacional.*** De acuerdo a un informe elaborado por la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (2014), existen seis tendencias mundiales que se presentan en el largo plazo, y que son relevantes para América Latina. El estudio menciona (a) las tecnologías disruptivas, las cuales cambiarán radicalmente las formas de comunicación, negocios, sociedades; (b) escasez de recursos naturales como agua, alimentos, energía y minerales, entre otros; (c) transformaciones demográficas drásticas como migraciones, ascenso de la clase media; (d) urbanización y expansión de las ciudades, lo que incluye una concentración de las mismas, mayor interés por calidad de vida; (e) cambio climático, lo que conlleva a buscar un “crecimiento verde”, mayor conciencia ciudadana y (f) gobernabilidad democrática, ciudadanos globales interconectados e impacto de las tecnologías en las relaciones sociales (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2014).

Como hemos podido apreciar en el párrafo anterior existirá una creciente preocupación por las tecnologías verdes y por la preocupación por la escasez de los recursos naturales. Esto se muestra favorable para los países de nuestra región por la abundancia de los mismos. Por otro lado, tendremos ciudadanos interconectados y globales, las distancias se ven acortadas, por nuevos medios de comunicación que harán que las ciudades se presenten menos distantes.

Especial mención sobre China, el gigante asiático, quien ha mostrado un crecimiento “supersensacional” de 10% en promedio anual durante 25 años, y que ahora se ubica en un crecimiento “sensacional” de 6.5 a 7% (Ross, John, 2015, como se cita en BBC, 2015). Si



bien es cierto este crecimiento es materia de preocupación en la actualidad, el mismo aún es 3 veces mayor que el de Estados Unidos y 4 veces más que el de Europa (BBC Mundo, 2015).

Uno de los problemas que ha enfrentado China en el último año ha sido las burbujas ocasionadas por su apertura rápida hacia la inversión extranjera, la misma se inició en la década de los ochenta, y que provocó el inusual crecimiento. Ahora China, consciente del problema que este tipo de crecimiento ha generado, ha informado que variará su política de desarrollo. Pekín ha indicado que ahora busca virar su modelo de crecimiento hacia el consumo interno y los servicios, lo cual generará más empleo para el pueblo chino. Un artículo publicado en Perú 21 (2016), indicó que el gobierno se ha establecido como meta el lograr que el componente de servicios signifique el 56% de su economía para el 2016. Los dirigentes chinos han indicado que prefieren sacrificar el crecimiento siempre y cuando se generen la cantidad de empleos necesarios en su territorio.

Un artículo publicado por la BBC de Londres describió las principales cifras del gigante, muestra entre otros aspectos, situaciones como la migración del campo a la ciudad, China ha pasado de tener 16 ciudades con más de un millón de personas en 1970 a tener 106 en el 2015 (EEUU tiene 45 y 55 Europa). Otro dato importante es el boom de la construcción, China ha utilizado un 50% más concreto entre el 2011 y el 2013, que EEUU en todo el siglo pasado. Este crecimiento sin embargo ha traído problemas medio ambientales serios en el país, solo 8 de las 74 ciudades más importantes aprobaron estándares básicos de calidad. Y como último dato la cantidad de pobladores chinos que viajan al exterior ha pasado de 20 millones en el 2003 a 100 millones en el 2013. Lo cual lo hace el país con la mayor cantidad de turistas que salen al exterior. Esto gracias al poder adquisitivo de su cada vez mayor en número y pudiente clase media (BBC, 2015).

Otra historia diferente es el caso de Europa, la cual ha sufrido una década muy difícil debido a las crisis financieras que han pasado. Europa viene luchando por salir de esta época

y para ello busca constantemente definir sus modelos de desarrollo. De acuerdo a la Comisión Europea (2010) uno de los principales actores de planificación de este grupo económico, en un documento en el que detallan los objetivos de Europa al 2020, se ven como principales objetivos el mejorar el empleo, incrementar la inversión en investigación y desarrollo, reducir las emisiones de gas invernadero, mejorar los índices educativos y reducir los índices de pobreza. Lo anterior se logrará basado en 3 pilares: Crecimiento inteligente, sostenible e integrador (Comisión Europea, 2010).

El crecimiento inteligente estará basado en mejorar los indicadores de investigación y desarrollo, mejorando el acceso a financiamiento para este fin, así como consolidar el atractivo de la educación superior europea; y por último acelerar el acceso de internet de alta velocidad para las familias europeas y beneficiarse de un mercado único y digital. Al respecto de crecimiento sostenible, este debe darse buscando desligar el crecimiento económico y uso de recursos, fomentando el uso de energías renovables y modernizando el sector de transportes. Por último, el crecimiento integrador deberá buscar el utilizar las capacidades de las personas durante el desarrollo de toda su vida profesional y buscar reducir los índices de pobreza (Comisión Europea, 2010).

Si damos una mirada los niveles de inversión de las principales economías europeas, en Perú. Podemos observar que los países de España y Reino Unido son los que presentan los niveles de inversión mayores, ambos por encima de los 4 mil millones. Los principales sectores en los cuales están ubicados son comunicaciones, finanzas, minería y petróleo (Dirección General de Investigación y Estudios Sobre Comercio Exterior, 2015).

Para el caso del mercado de Estados Unidos, podemos mencionar que de acuerdo a estadísticas de Promperu (2013) es uno de los líderes en investigaciones de mercado de bienes de consumo. Además de poseer una mano de obra altamente calificada en este sector. El 2012, se situó a este país como el mercado más grande del mundo en bienes de consumo

con un tamaño estimado en 432 mil millones de dólares. Las principales exportaciones de Estados Unidos se concentran en maquinaria y equipos de transporte, los cuales representaron el 33% del total de las exportaciones en 2012, seguido de otras categorías como productos químicos con un 14%, manufacturas diversas (9.6%). Así mismo los principales destinos de las exportaciones son los países de América Latina (25%), luego se encuentran los de Asia Pacífico (24%), Canadá (19%), La unión Europea (18%) (PROMPERU, 2013).

Las principales tendencias en crecimiento de consumo de productos y servicios se dan en los sectores de software, línea de editoriales, *call centers* y oportunidades de líneas de franquicias. Adicionalmente si observamos los principales datos de consumo del país del norte, vemos que los mayores montos se dan en salud y servicios médicos, vivienda y bienes de servicios varios (PROMPERU, 2013).

Como sabemos Estados Unidos desde el 2008 se viene recuperando de una de las peores crisis financieras. Para el 2015 su tasa de crecimiento anual fue de 2.4% al igual que el 2014, y se ha previsto un crecimiento moderado para el 2016 (El Economista, 2015). De acuerdo a Mauricio Jenkins (2015), investigador de INCAE, Estados Unidos, ya no será la misma locomotora que ha venido jalando la economía mundial en años pasados. A pesar de representar aún el 27% de la misma, cuenta ahora con consumidores menos motivados. Por otro lado, las fuertes inyecciones de dinero que se colocaron a fin de estimular la misma, provocaran inevitablemente que la moneda se debilite, frente a otras como el yuan chino (Jenkins, 2015). Por lo anterior será necesario que las economías de un pasado y ahora que dependen de este mercado, deban comenzar a mirar también otras alternativas a mediano y largo plazo.

Si bien es cierto entonces que es necesario mirar a otros lugares como motores de crecimiento debido a los problemas que viene enfrentando Europa y Estados Unidos, entonces la pregunta ahora es hacia dónde dirigirnos. Ernest and Young (2011) en su

publicación referida a tendencias mundiales, nos habla como una de ellas, el surgimiento de los mercados emergentes, identificando a China e India, como los principales hacia los cuales debemos dirigir nuestros esfuerzos por ganar estos mercados, en los cuales se dará el 70% del crecimiento mundial en los próximos años. Dentro de la estrategia que propone menciona por ejemplo el posicionamiento de marca, productos que son considerados *premium* en mercados desarrollados puede pasar a ser considerados de lujo en mercados emergentes, por lo cual las empresas deberán desarrollar estrategias para virar sus productos a fin de posicionarlos en estos nuevos segmentos. La urbanización es otro factor a considerar, la tendencia indica que cada vez se tendrán más ciudades en estos países, muchas de las cuales tendrán atributos únicos de mercado, por lo cual se deberán desarrollar productos para ciudades específicas o grupos de ciudades, por otro lado, la ciudad emergente se caracteriza con tener una competencia feroz no solo de actores extranjeros sino principalmente locales, ellas tienen marcadas ventajas comparativas como redes de distribución, conocimiento del cliente, entre otros. Los mencionados anteriormente son factores que no deben ser subestimados al momento de tomar al mundo como el mercado sobre el cual desarrollarnos. (Ernest and Young, 2011)

Por último, es importante mencionar que de acuerdo a los reportes de la Superintendencia Nacional de Migraciones la cual nos informa sobre los movimientos migratorios del 2015, se puede observar a Chile como el país que representa la mayor cantidad de ingresos, seguido de Estados Unidos , Ecuador y Colombia. Como podemos observar los países de la región son los que presenta el mayor porcentaje de ingresos (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2015).

Asimismo, cabe resaltar que analizando una demanda internacional para impulsar los productos de la provincia de Caylloma, las alpacas y vicuñas son especies muy apreciadas internacionalmente por su calidad de fibra siendo el Perú el primer productor además de su

calidad, seguido de Bolivia y Australia; cuya tendencia sigue en crecimiento pasando de 27.7 millones de dólares a 43.8 millones de dólares en el 2011 siendo los principales destinos China e Italia (Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras, 2012).

Hemos dado una mirada a los principales mercados mundiales, a fin tener un panorama claro e integral para identificar posibles patrones. Es claro que las tendencias que se vienen buscan mejoras en el acceso de calidad de vida hacia las poblaciones, el uso de energías limpias, también es importante mencionar como los que en un pasado fueron los pilares de la economía ahora están pasando a mercados a los que tenemos que ver con cuidado. Y mercados como China, India y Latinoamérica ahora se vuelven lugares a los cuales mirar para captar nuevos nichos de mercado los cuales explotar y siempre teniendo en cuenta los avances tecnológicos que estarán presentes cada vez con mayor fuerza, y cambiando de repente la forma como vemos el mundo.

#### ***Demanda en el mercado nacional.***

*Consumo de productos agropecuarios.* Las decisiones de consumo de las personas en el mercado peruano están influenciadas por el estrato social al que pertenecen, las normas sociales dentro de ellas y sus relaciones con otros. Por otro lado, el consumo está afectado por varias restricciones como: bajos ingresos, no disponibilidad de infraestructura de bienes y servicios esenciales, falta de información, barreras sociales y el ambiente doméstico.

Según la encuesta nacional de presupuestos familiares en el Compendio Estadístico Perú (INEI, 2014) un producto básico en la alimentación por sus características nutritivas es el arroz con un 47.4 % de consumo nacional, seguido del maíz con un 5.1%, trigo con 2.8%, avena con 1.8% y cebada con 0.7% por persona. Otros productos de consumo del mercado peruano son las harinas principalmente la de trigo, productos de panadería como el pan y productos de pasta como los fideos secos. En cuanto a consumo de carnes podemos apreciar mayor consumo está dado por el pollo con 17,4%, vacuno con 5,1% y menudencias con 3,5%

por persona entre las principales. En consumo de pescado el mayor consumo son productos del mar con 6,4%, pescado del río con 1,8% y 1% en conserva. En consumo de productos lácteos tenemos en primer lugar la leche evaporada seguida del consumo de leche fresca y del yogurt. Otros productos de consumo tenemos los huevos de ave, los aceites y grasas vegetales. Frutas como durazno, fresa, limón, mandarina, mango, manzana, naranja, palta, papaya, plátano, sandías y uvas. En consumo de hortalizas tenemos principalmente la cebolla con 11%, seguido de tomate, zanahoria, zapallo y choclo. Menestras como arveja, frejol, habas, y lentejas. En tubérculos el mayor consumo es la papa, yuca, camote, chuño. Otros como la azúcar refinada, helados, especias, sasonadores y postres.

*Demanda de Turismo.* A continuación en la tabla 11, presentamos la afluencia de visitantes al Perú, siendo el año 2013 con un total de 3'890, 298 visitantes. (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2015).

Tabla 11

*Indicadores del Sector Turismo 1999-2013*

Año	Visitantes		Divisas (Mil US\$)		Divisas Per Capita (US\$)		Balance		
	Entrada	Salida	Ingreso	Egreso	Ingreso	Egreso	Visitantes	Divisas (Mil US\$)	Per Cápita (US\$)
1999	799946	646830	890	443	1112	686	151116	446	426
2000	852745	764602	837	423	981	553	88143	414	428
2001	939947	956322	733	545	780	570	-375	188	210
2002	887835	1063716	787	606	887	570	-175881	181	317
2003	1179339	1340091	963	641	817	478	-160752	322	338
2004	1450375	1734696	1142	643	787	371	-284321	499	417
2005	1685722	2014480	1308	752	776	373	-328758	556	403
2006	2047610	2175763	1570	798	767	367	-128153	772	400
2007	2221725	2349590	1723	968	775	412	-127865	755	363
2008	2451436	2423854	1991	1121	812	462	27582	870	350
2009	2547496	2362457	2014	1088	791	461	185039	926	330
2010	2787577	2521267	2008	1276	720	506	266310	732	214
2011	3222927	2680346	2262	1356	702	506	542581	906	196
2012 P/	3487346	2810811	2443	1439	700	512	676535	1004	188
2013 P/	3890298	2965177	3009	1601	773	540	925121	1408	234

*Nota.* Adaptado de Superintendencia Nacional de Migraciones, Banco Central de Reserva del Perú, "Indicadores del sector Turismo 1999-2013", 2013, Compendio Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf/)

De acuerdo a la figura 13, Los principales destinos visitados por los extranjeros son los departamentos de Lima (94%), Cusco (84%), Puno (58%), Arequipa (35%) e Ica (18%)

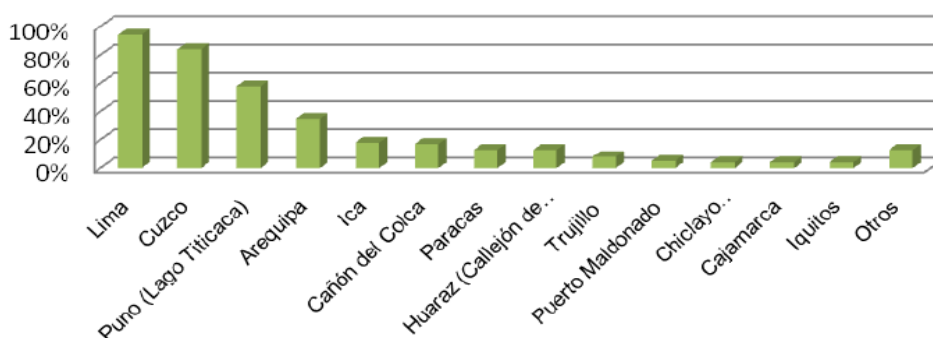


Figura 13. Principales destinos de turistas en el Perú.

Tomado del “Ministerio de Comercio Exterior y Turismo”, 2014, Recuperado de <http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2014/12/impactoturismo.pdf>

*Demanda de camélidos.* Cabe resaltar que de la producción de fibras de camélidos sudamericanos, la alpaca cuyo textil es el de mayor demanda nacional según el IV Censo Nacional Agrario (INEI, 2012), Arequipa es el tercer productor después de Puno y Cuzco, y la provincia de Caylloma tiene el 80% de la producción del departamento (ver tabla 12).

Tabla 12

*Población de Ganado Alpaquero por Razas, según Departamento 2012*

	Total	Suri	Huacaya	Cruzados	Capones
Puno	1459903	190528	1209716	41532	18127
Cusco	545454	74993	399611	51529	19321
Arequipa	468392	55317	353658	55362	4055
Huancavelica	308586	12278	255472	34857	5979
Ayacucho	230910	32752	158045	31066	9047
Apurimac	219113	41886	157985	12982	6260
Pasco	145687	7359	134074	3246	1008
Moquegua	129250	13584	107406	6875	1385
Junin	61398	3560	51370	5417	1051
Tacna	59905	2470	50660	5363	1412
Lima	39046	4661	22106	12050	229
Huánuco	5580	1216	3115	1038	211
La Libertad	5098	416	2470	1713	499
Ancash	5066	787	2224	1855	200
Cajamarca	1370	121	716	221	312
Lambayeque	610	61	525	-	24
Piura	98	23	51	23	1
Ica	50	1	8	6	35
Total	3685516	442013	2909212	265135	69156

Nota. Adaptado de “Perú anuario de estadísticas ambientales 2013, Instituto Nacional de Estadística e Informática- IV Censo Nacional Agropecuario 2012.”, 2012, Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1140/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1140/Libro.pdf)

Se resalta la importancia de ésta especie por el atractivo internacional de su fibra, Brenes, Madrigal, Perez y Valladares (2001) explicaron de manera general el cluster formado alrededor de ésta fibra, indicando que la misma se compone de (a) la fase ganadera, con un gran número de pequeños productores, (b) la esquila, que es realizada artesanalmente en las mismas unidades agropecuarias, (c) la fase de hilado, en la cual intervienen medianas empresas que producen los denominados tops, (d) y los tejidos realizado por grandes empresas las cuales fabrican tejidos de punto y planos para la exportación y consumo local. Además, propicia la producción de otros derivados secundarios como carne, cuero y estiércol (Brenes E., Madrigal K., Perez F. y Valladares K., 2001). En el consumidor final se tienen prendas muy bien valoradas en el mercado extranjero. Como vemos, existe una brecha marcada desde el productor pequeño de las alturas de Caylloma en la producción hasta el producto elaborado que es exportado al extranjero.

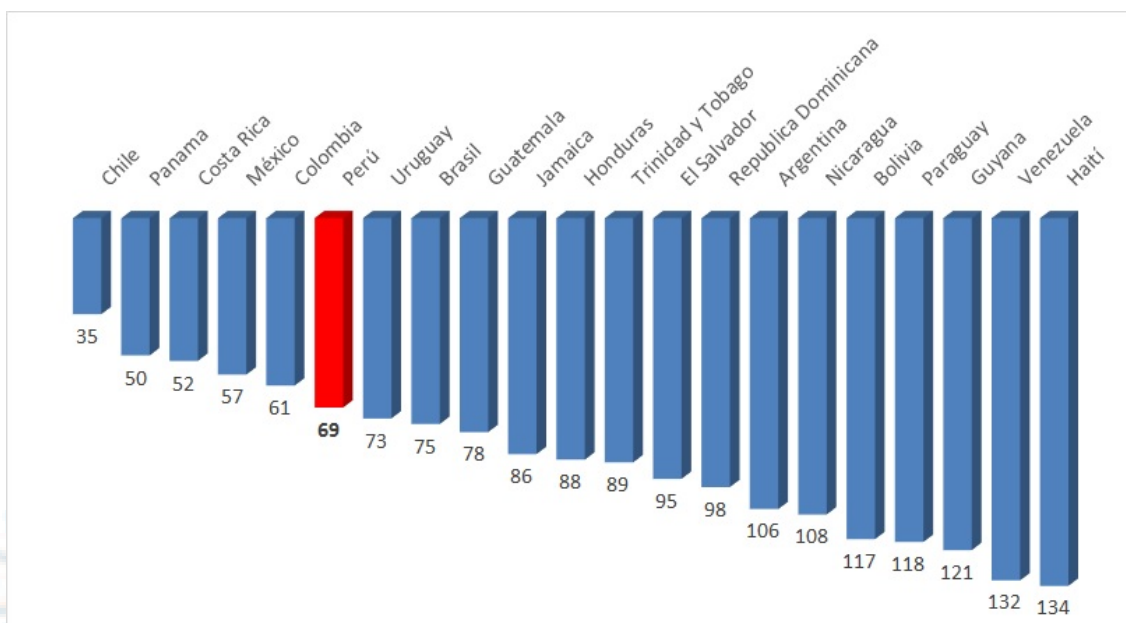
Se ha podido observar que existe una demanda creciente alrededor del turismo, necesidades centradas en productos saludables, tecnologías limpias que sean amistosas con el medio ambiente que coinciden en gran parte con los recursos con los que cuenta la provincia de Caylloma. Lo anterior es un indicador del potencial que presenta la provincia.

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las provincias**

Porter (2009) indica que para alcanzar altos estándares de competitividad todo es relevante, las escuelas, las carreteras, los mercados financieros y la sofisticación de los clientes que en definitiva con su exigencia y elección provocan que las empresas se esfuercen por mejorar los productos que fabrican. En el Perú, se cuenta con una tasa creciente de personas que siguen educación universitaria o postgrado. Todas estas características y otras circunstancias están profundamente arraigadas en sus instituciones, habitantes y cultura. El conjunto de factores óptimos necesario es lo que hace entender que tan difícil y que gran desafío significa alcanzar un grado importante de competitividad de un país.



En el Reporte de Competitividad Global 2014-2015 (2015) “el Perú se ubica en el puesto 69, ocupa la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe, manteniendo



la tercera posición en Sudamérica, esta vez detrás de Chile y Colombia” (ver figura 14).

Figura 14. Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2014-2015.

Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2014-2015,” 2015, por el Foro Económico Mundial (WEF)

El Informe Global de Competitividad mide 110 indicadores de la competitividad agrupados en 12 pilares. En la figura 15 se observa la evolución del puntaje de Perú

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

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 140

Figura 15. Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad.

Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2014-2015,” 2015, por el Foro Económico Mundial (WEF).

El WEF (2015) señaló que:

En el informe del año pasado se observaba cierto agotamiento de las fuentes que permitieron las mejoras competitivas de Perú. Los años anteriores Perú se benefició de un fuerte crecimiento gracias al aumento en el precio de los minerales. Perú debe construir resiliencia abordando desafíos estructurales en instituciones, eficiencia del gobierno, corrupción e infraestructura. Además, construir capacidades para generar y utilizar el conocimiento y diversificar la economía hacia actividades más productivas, lo cual requiere elevar la calidad de la educación que debe ser capaz de proporcionar las habilidades necesarias para una economía cambiante e impulsar la adopción de tecnologías y la capacidad de innovación. Estas acciones requieren tiempo para desarrollarse y dar frutos. Para diversificar su economía, Perú tendrá que mejorar su sistema educativo y el funcionamiento de sus instituciones, lo cual permitirá una mayor absorción de la tecnología que fomentará la innovación (p. 2).

Adicionalmente se debe tomar en cuenta que según Atkinson (1998) se encuentra un vínculo estrecho entre la ciudad y la tecnología que al mismo tiempo provoca conflictos. La tecnología cambia muy rápido, pero las características de la población como el ingreso, las habilidades, el estilo de vida cambian a una velocidad distinta, conllevando la preferencia de regiones, ciudades o vecindarios. Es igualmente la tarea de Caylloma asegurar que no se desarrolle una brecha entre la tecnología y las características de la población. En la medida que esa brecha no sea muy grande, la provincia de Caylloma contará con recurso humano capacitado y condiciones para ser atractivo para las inversiones. Sin embargo, el problema de la pobreza de Caylloma, es un aspecto que requiere creatividad para el planteamiento de una solución definitiva. La figura 16 presenta el PBI total y PBI per cápita de las principales economías de América Latina según el Fondo Monetario Internacional

País	2014		2019	
	PBI en US\$ miles de millones (PPP)	PBI per cápita en US\$ (PPP)	PBI en US\$ miles de millones (PPP)	PBI per cápita en US\$ (PPP)
Brasil	3,073	15,153	3,282	18,172
Argentina	927	22,101	1,008	22,715
Colombia	642	13,459	883	17,489
Venezuela	546	17,917	611	18,574
Perú	377	11,989	541	15,953
Chile	410	23,165	551	29,946
México	2,143	17,925	2,843	22,618

*Figura 16.* PBI y PBI per cápita de las principales economías de América Latina (2014 y 2019).

Tomado de “World Economic Database”, FMI, (2014), Según la Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016 (2014):

Perú tiene firmado varios acuerdos de libre comercio con los cuales cubre el 95% de sus exportaciones al 31 de diciembre del 2014. Dichos acuerdos han sido suscritos con los Estados Unidos, China, Tailandia, la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre comercio (EFTA), Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Corea del Sur, Canadá, Costa Rica, Chile, México, Venezuela, Panamá, Japón, Singapur y Cuba. Asimismo cuenta con 28 acuerdos bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI'S). Finalmente, el Perú ha iniciado negociaciones comerciales correspondientes al Acuerdo de Asociación Transpacífico, el cual comprende a Chile, Estados Unidos, Singapur, Australia y Nueva Zelanda, entre otros.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Para potencializar a una industria, en este caso a una provincia, es trascendente contar con proveedores e industrias conexas que sean un soporte para la puesta en marcha y obtención de la ventaja competitiva (Porter, 2009). El principal ente de gestión del país es el gobierno central que actualmente tiene como órganos de apoyo a los gobiernos regionales, que a su vez soportan a los gobiernos provinciales y distritales. En Caylloma, las gestiones

que se hagan deben estar estrechamente ligadas con la gestión del municipio provincial de Caylloma.

Dentro del análisis se infiere que los complementadores del desarrollo del Perú son esencialmente aquellas industrias que sirven de apoyo para el surgimiento de la economía peruana que a su vez pueda tener un impacto considerable en la provincia. Los grandes actores de estos sectores lo son las empresas que proveen los fundamentos para el crecimiento de la industria local. Es así que a nivel micro, las industrias que sirven de apoyo para Caylloma son las mismas que para la economía nacional: infraestructura y gobierno. La provincia tiene ya las ventajas comparativas adecuadas que le permitirían, bien explotadas, lograr consolidar un distrito industrial preocupado por el bienestar de sus residentes. (Picha, 2016)

Otros complementadores requeridos por el sector, de acuerdo a nuestro análisis, es la estructura de gobierno local, regional y nacional. Es así que Caylloma requiere que el gobierno local, así como el de la Región Arequipa, puedan generar las políticas y normativas suficientes para generar competencia que incentive la competitividad de la provincia. A su vez, el gobierno nacional, por medio de sus diferentes sectores debe garantizar el crecimiento del distrito, la adecuada coordinación de obras de infraestructura que afecten a Caylloma y fomentar más desarrollo del comercio dándole así mayor atractivo para las inversiones a la provincia. Los organismos reguladores juegan un rol preponderante en la generación de competitividad de la nación y de otras subunidades poblacionales y regionales. La competitividad de las empresas de transporte público, requiere de infraestructura adecuada que debe ser promovida por el gobierno para garantizar la eficiencia del sector comercio exterior, lo cual generará atracción de inversiones para la provincia de Caylloma en particular.

Finalmente, otros complementadores son las ONG que existen en la zona como Descosur, AECID y Aedes, y las organizaciones vecinales los mismos que aportan el conocimiento de la problemática vecinal de todos los distritos poniéndolos así en agenda para la provincia.

***Descosur.*** Inicia actividades en Caylloma en 1985 con la ejecución del Programa de Desarrollo Rural Valle del Colca, que contribuyó al desarrollo económico y social de la provincia. Los diferentes proyectos que ha ejecutado han logrado dinamizar y consolidar los circuitos económicos de los camélidos sudamericanos domésticos; incentivar el desarrollo de la agricultura orgánica; la mejora de la calidad educativa en el Valle del Colca; la mejora del empleo juvenil; la articulación de la producción agropecuaria al turismo local; incentivar la gestión ambiental y el manejo de residuos sólidos; y el fortalecimiento de las organizaciones sociales y las municipalidades en su gestión del desarrollo local y provincial.

Actualmente tiene los siguientes proyectos en marcha: (a) mejoramiento de las capacidades técnico productivas y empresariales de productores rurales para la articulación de sus productos a mercados justos y competitivos, y (b) incremento de la competitividad en el Corredor Alpaquero Caylloma – Castilla Alta – Arequipa. (Decosur Programa Regional del Sur [DECOSUR], s.f)

***AECID.*** La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) es el principal órgano de gestión de la Cooperación Española orientada a la lucha contra la pobreza y al desarrollo humano sostenible. Trabaja en el Perú desde 1986 y es la responsable del cumplimiento de las estrategias y acciones dirigidas a la promoción del desarrollo sostenible humano, social y económico y a la erradicación de la pobreza (*Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID] , s.f*). Para llevar a cabo su cometido, identifica, evalúa y da seguimiento a los programas y proyectos de cooperación

acordados en las Comisiones Mixtas con el Gobierno peruano y los Resultados de Desarrollo establecidos en el Marco de Asociación 2013-2016.

Actualmente viene desarrollando en Caylloma el Proyecto Integral Patrimonio Valle del Colca de la mano con la Municipalidad y el Autocolca, con el objetivo de contribuir al desarrollo económico, social y cultural del Valle del Colca y a la mejora de las condiciones y calidad de vida de sus pobladores a través de la gestión sostenible, conservación y puesta en valor de su patrimonio cultural y natural e inmaterial (AECID , s.f).

**AEDES.** La Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible – AEDES es una organización no gubernamental de desarrollo (ONGD) que ejecuta acciones orientadas a tangibilizar los derechos humanos y políticos de la población, fomentando la autoayuda y desarrollo empresarial, así como la democratización de los gobiernos locales, para fortalecer su capacidad de gestionar el desarrollo sostenible en la Cuenca del Ocoña (Arequipa) y la Cuenca del Mapacho (Cusco) (La Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible [AEDES] , s.f.).

En Caylloma inició sus actividades en 2013 con la implementación de un proyecto que busca rescatar la crianza de alpacas de la raza Suri de color, a la vez que promueve la aplicación de buenas prácticas agrícolas y gestión de los recursos hídricos con la participación coordinada de población y autoridades (**AEDES, s.f.**).

El desarrollo y la especialización del sector de apoyo “gobierno provincial” donde encajan las instancias gubernamentales y públicas mencionadas en la presente sección no han alcanzado el nivel requerido para poder dar lugar a la explotación eficiente de los recursos de Caylloma. La poca rivalidad entre las empresas de diferentes sectores industriales en la provincia brinda un marco de desarrollo conjunto en el mejor uso de los recursos importantes para Caylloma.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

D'Alessio (2012) indica que “los factores externos clave se evalúan con un enfoque sistemático, realizando una análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas” (p.29). Es importante el reconocimiento de estos factores para identificar las fortalezas de Caylloma; además, será posible de los aspectos negativos identificados reconocer las amenazas existentes en la provincia.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Según la Constitución Política del Perú (1993), nuestro país es democrático, social, independiente y soberano con un gobierno unitario y organizado por el principio de la separación de poderes. Es importante notar las transiciones que ha tenido la democracia peruana, como la disolución del congreso en 1992 por el entonces presidente Alberto Fujimori (Fujimori, 1992), quien renunciara luego desde Japón. Luego de ellos se ha tenido un periodo de democracia, la cual ha estado siempre marcada por no contar con partidos sólidos a nivel nacional. Actualmente nos encontramos en los meses finales de un gobierno de centro izquierda, el cual ha mantenido políticas neoliberales y tratando de impulsar mayores procesos de inclusión social. Además, nos encontramos a pocos días de elegir a un nuevo presidente, entre dos candidatos los que se espera mantengan las políticas actuales implementando cambios para retomar el crecimiento social y económico.

De acuerdo al informe de Corporación Latinobarómetro (2013), ONG encargada de sondeos de opinión en 18 países de América Latina y el Caribe, el Perú ha venido creciendo progresivamente en su apoyo a la democracia, esto de acuerdo a los sondeos de opinión que son llevados año a año, llegando a un 56% en el 2013.

Pasando a analizar el tema de la aplicación de leyes en el Perú, de acuerdo a uno de los informes realizador por el CEPLAN (2014), el país cuenta con uno de los indicadores mas

bajos, en términos de independencia del poder judicial, ubicándonos por debajo de Chile, Colombia localmente y Corea del Sur si nos comparamos internacionalmente.

Los dos factores anteriores, ponen a reflexión el papel del estado en la actual sociedad. Como se ha mencionado, Perú ha gozado de un crecimiento económico sostenido por los últimos diez años, sin embargo, esto no ha sido visto por las clases sociales más pobres, y teniendo en cuenta además que es un País que no confía en sus sistemas judiciales, lo anterior crea un entorno hostil para la inversión con el riesgo latente de surgimiento de grupos radicales, los cuales podría afectar a las provincias o sus planes de desarrollo.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Fondo Monetario Internacional mediante Ministerio de Economía y Finanzas (2015), informó sobre la proyección de crecimiento mundial en el 2015, y se revisa a la baja de 3,4 % a 3,2% detectándose que hubo un marcado decrecimiento de los países principalmente de América Latina. Como consecuencia a nivel del Perú también se ha observado una baja de desempeño de sus principales socios comerciales. Por otra parte, también el Ministerio de Economía y Finanzas (2015) espera una aceleración del 3,6% para el periodo 2016-2018 (ver figura 17).

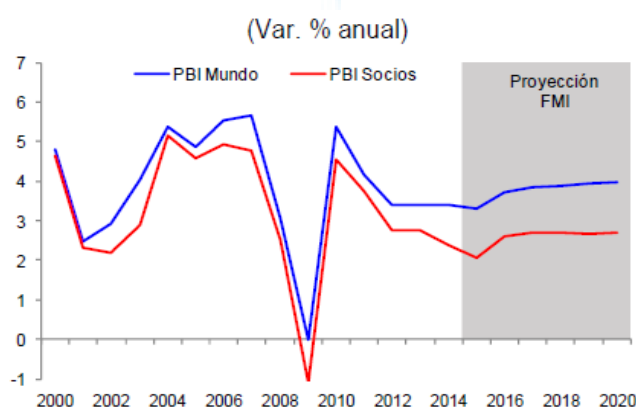


Figura 17. PIB mundo vs socios comerciales del Perú.

Tomado de "Ministerio de Economía y Finanzas (2015)," Marco Macroeconómico multianual 2016-2018, Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018\\_Revisado.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf)



El Fondo Monetario Internacional informó mediante el Ministerio de Economía y Finanzas (2011), indicando que “se ha observado un incremento de la volatilidad financiera global no vistas desde la crisis griega del 2011 o la crisis de crédito sub prime de Estados Unidos del 2008 ante la significativa caída de bolsas mundiales y precios de materias primas, la depreciación de monedas de economías emergentes, y vaivenes del dólar estadounidense, que conducen a que los flujos de capital se refugien en mercados de renta fija, principalmente bonos del tesoro americano y oro” (p.10) (ver figura 18).

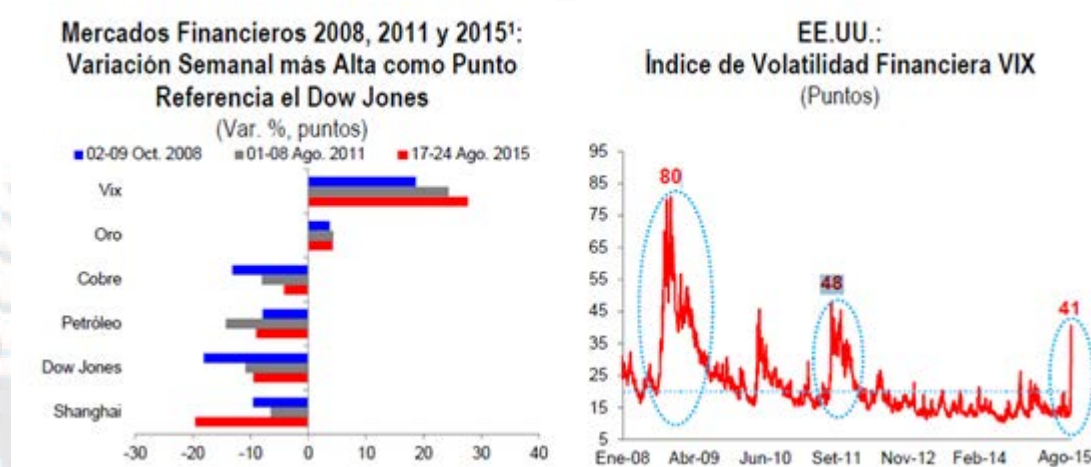


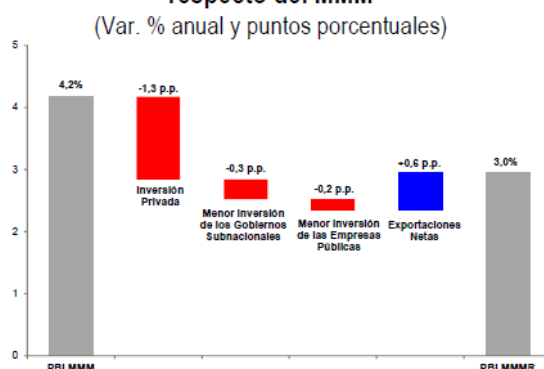
Figura 18. Mercados financieros 2008, 2011 y 2015.

Variación semanal más alta como punto de referencia el Dow Jones. Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2016-2018, Ministerio de Economía y Finanzas”. 2015, Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018\\_Revisado.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf)

Por otro lado, el mismo Ministerio (2016), ha revisado a la baja las expectativas de crecimiento para el periodo 2016, pasándolas de un 5.5% a un 4.3%. (ver figura 19), lo mismo ha sucedido con las exportaciones no tradicionales las cuales han pasado de proyecciones de crecimiento de 4.5 a -2.5%, guiado por una menor demanda de países de América Latina y Estados Unidos, quien representa el 65% del mercado de los productos peruanos de mayor valor agregado (figura 19).

### Cambio en la Proyección del PBI Gasto 2015 respecto del MMM



### Consensus Forecasts LA6: Proyecciones del Crecimiento del PBI 2015

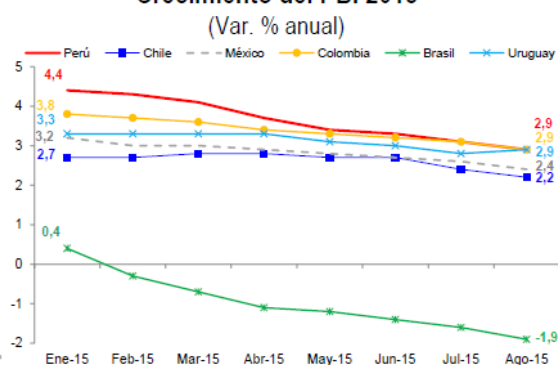
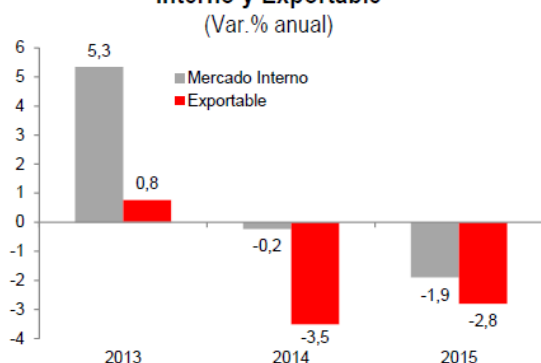


Figura 19. Cambio en la proyección del PBI Gasto 2015 respecto a MMM.

Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2016-2018, Ministerio de Economía y Finanzas 2015”, 2015, Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018\\_Revisado.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf)

### Manufactura No Primaria Asociada al Mercado Interno y Exportable



### Exportaciones No Tradicionales por Destinos

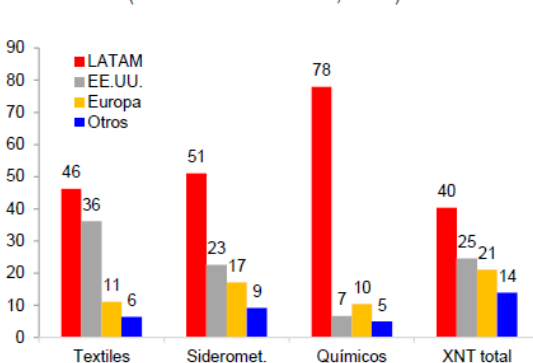


Figura 20. Manufactura no primaria asociada al mercado interno y exportable, exportaciones no tradicionales por destinos.

Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2016-2018, Ministerio de Economía y Finanzas 2015”. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018\\_Revisado.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf)

Continuando, el Ministerio de Economía y Finanzas (2015) por último informó “los ingresos fiscales del Gobierno General 2015 se han revisado a la baja en S/ 4,300 millones respecto a abril, principalmente los vinculados a la demanda interna en un contexto de menor inversión privada con esto los ingresos fiscales del Gobierno General caerán 7,6% en términos reales, siendo equivalentes a 20,2% del PBI al 2015, el menor registro desde la última crisis internacional en el año 2009” (p.33) (ver figura 18).

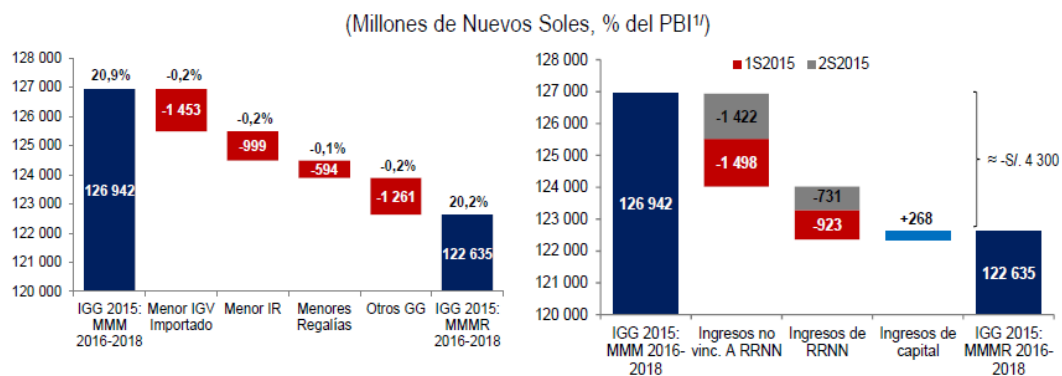


Figura 21. Cambio en la proyección de ingresos del Gobierno General (IGG) en el 2015. Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2016-2018, Ministerio de Economía y Finanzas 2015”. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018\\_Revisado.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf)

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

Según el Insituto Nacional de Estadística (2015) “la incidencia de la pobreza en el Perú en el año 2014, alcanza al 22,7% de la población peruana, es decir, 23 personas de cada 100 tuvieron un nivel de gasto inferior a la canasta básica de consumo” (p.15). Apreciemos la figura 22.

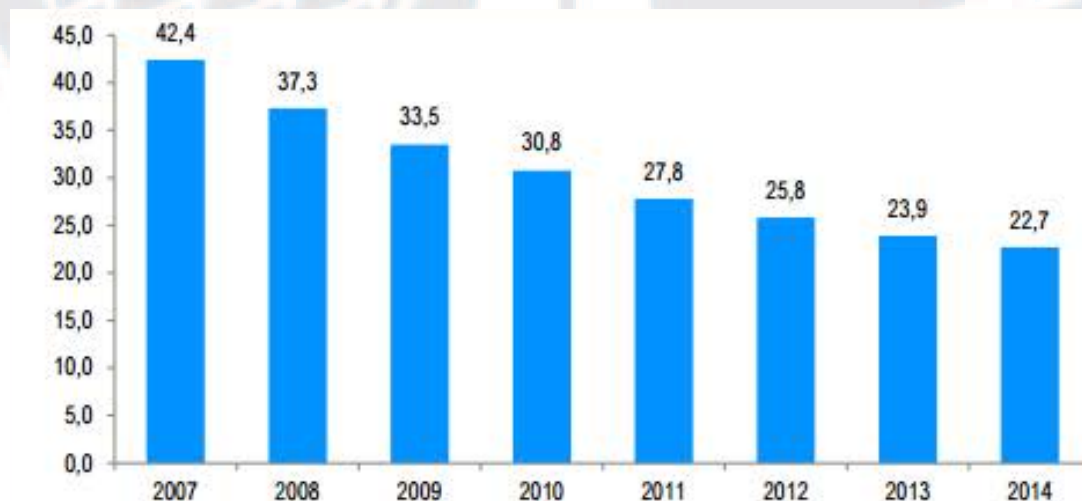
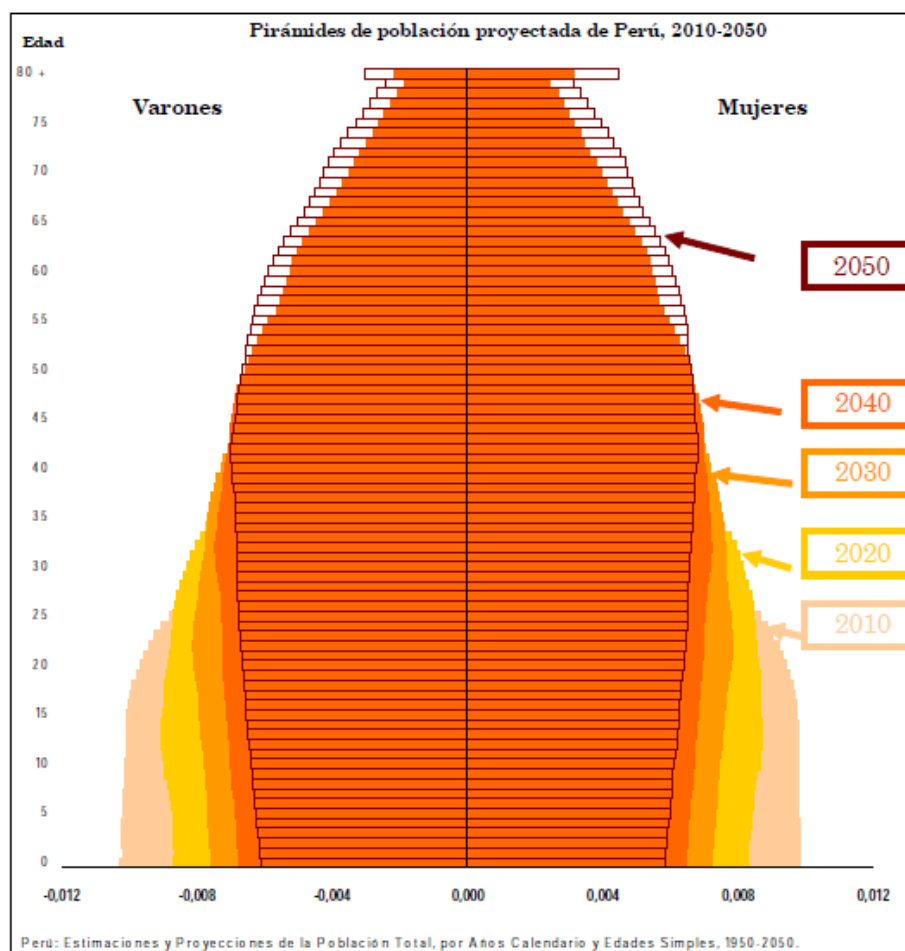


Figura 22. Incidencia de la pobreza total 2007-2014. Tomado de “Perú: Síntesis Estadístico 2015”, 2015, INEI

El Insituto Nacional de Estadística (2009) informó además, que “la estructura demográfica actual de la población del Perú y las tendencias demográficas actuales llevarían a un escenario de reducidas tasas de crecimiento poblacional futuro, el cual supone un incremento de 10 millones 649 mil habitantes en los próximos 40 años, de esta forma, nuestro

país superaría los 60 millones de habitantes en el año 2050 (p.14). Podemos apreciar la figura 23.



*Figura 23.* Pirámide de población proyectada de Perú 2010-2050.

Tomado de “Encuesta nacional de hogares 2004-2009”, 2009, Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1849-2.pdf>

La información anterior, nos muestra que los esfuerzos por parte del gobierno por mejorar la distribución de riqueza están brindando resultados, sin embargo, aún tenemos mucho por hacer, y por aumentar la presencia del mismo en las zonas alejadas. Por otro lado, es necesario dejar de depender prioritariamente y paulatinamente de los precios de las materias primas, estableciendo políticas que promuevan la generación de cadenas de valor más productivas y con mayor aporte.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En cuanto al Perú, Ismodes (2001) observa que en relación a los países de América y del Caribe presentamos una escasa inversión en investigación y desarrollo per cápita, ocupando un lugar desfavorable a nivel mundial, alcanzando solo US\$ 0.08 per cápita. Los aspectos que influyen a que ésta situación se mantenga, son el poco interés por la investigación y desarrollo que promueve el estado conjuntamente con sus universidades. Los conceptos de innovación no son tomados en cuenta, no se cuenta con los conocimientos técnicos para la formulación y ejecución de proyectos. Por lo tanto, no se aprovecha el conocimiento y recursos (Ismodes, 2001). Bermudez (2013) indica que el Perú aún no se ha consolidado una cultura en lo referente a investigación científica. Es claro que aún nos falta mucho camino que construir y recorrer para desarrollarla. Por otro lado, el estado, la empresa privada y el sector educación tienen tareas pendientes a fin de fomentar la investigación en las próximas generaciones de profesionales que recién se encuentran formándose en las escuelas y universidades (Bermudez, 2013)

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

De acuerdo a lo afirmado por el informe de competitividad del Instituto para el Desarrollo de Gestión (2011) por sus siglas en inglés IMD. En materia de infraestructura el manejo de los problemas de polución y contaminación del ambiente representan una gran debilidad y oportunidad de mejora para el Perú. En el actual contexto global, las tendencias hacia una cultura verde se visualizan a través de la mayor adopción hacia certificaciones como el ISO 14000, la cual busca fundar una cultura con enfoque completo en la gestión ambiental empresarial. Por otro lado, la norma no certificable ISO 26000, brinda la orientación armonizada para el accionar socialmente responsable, ante demandas cada vez más exigente de las comunidades sobre productos y servicios que satisfagan al cliente, sin dañar al medio ambiente (International Standard Organization, 2011).

De acuerdo al CEPLAN (2014) y tomando en cuenta el índice de Desempeño Ambiental desarrollado por la Universidad de Yale, el Perú se ubica con un valor de 45.05 puntos, lo cual lo ubica por debajo del promedio mundial que es 50.68 Además debemos mencionar que nuestro país se ubica mejor posicionado al respecto de uso de combustibles renovables, superando a países como Corea del Sur, Colombia y Chile (CEPLAN, 2014).

En conclusión, si bien el Perú no es un país contaminante, esto es por ser un país poco industrializado, sin embargo es necesario se desarrolle legislación que promueva el uso de tecnologías limpias y de cuidado ambiental. Del mismo modo, es necesario que se brinden cooperación entre comunidades, estado y empresas, a fin de evitar problemas sociales.

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de la revisión de los principales indicadores, tendencias y aspectos externos que pueden afectar los planes de desarrollo de la provincia de Caylloma, se ha centralizado la información relevante en la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Tabla 13

#### *Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Crecimiento del mercado de turismo a nivel mundial, así como fondos de invers.	0.14	3.00	0.42
2 Mercados globales sin cubrir en el sector textil proveniente de camélidos.	0.11	2.00	0.22
3 Mercados de quinua mundiales aún no desarrollados.	0.08	2.00	0.16
4 Reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial.	0.07	3.00	0.21
5 Cercanía geográfica al principal destino turístico del Perú.	0.06	2.00	0.12
6 Desarrollo tecnológico en genética en camélidos sudamericanos.	0.05	2.00	0.10
<b>Amenazas</b>			
1 Falta de infraestructura vial para acceso a los distritos.	0.15	1.00	0.15
2 Escasez del recurso hídrico en la zona.	0.12	2.00	0.24
3 Trabas burocráticas en los procesos administrativos de inversión pública.	0.10	2.00	0.20
4 Fenómenos naturales adversos que afectan a la agricultura y fauna.	0.07	2.00	0.14
5 Desarrollo de focos de turismo en otras zonas del Perú.	0.05	2.00	0.10
	1.00		2.06

Valor: 4= Responde muy bien, 3=Responde bien, 2= Responde Promedio, 1= Responde mal

El resultado de 2.06, nos indica que la provincia está aprovechando de manera promedio sus oportunidades y enfrentando sus amenazas.

### **3.5 La Provincia de Caylloma y sus Competidores**

Porter (2009) afirmó que las cinco fuerzas que moldean la competencia son: (a) rivalidad entre los competidores, (b) amenaza de los nuevos competidores (entrantes), (c) amenaza de los nuevos productos o servicios, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) poder de negociación de los compradores.

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

En la provincia de Caylloma, los proveedores antes tenían un alto poder de negociación debido a que eran muy pocos; aunque en algunos productos aún quedan proveedores con alto poder de negociación como por ejemplo en el combustible solo existen 2 grifos en la actualidad (Picha, 2016). Sin embargo hoy en día ese poder de negociación ha bajado porque han ido aumentando los proveedores sobre todo en el rubro de servicios como por ejemplo: agencias turísticas, empresas de transporte, guías turísticos, restaurantes (de varios precios) y hospedajes, desde lo más exclusivos hoteles como Casa Andina, las Casitas del Colca por poner un ejemplo hasta hostales de 2 estrellas. Por otro lado, si vemos a los criadores de camélidos sudamericanos como proveedores se puede apreciar que tienen poco poder de negociación debido a que el precio en el que venden sus textiles de alpaca y vicuña, lastimosamente lo ponen los acopiadores que generalmente son Incalpaca y Michell y a veces no les ofrecen un precio justo. (Picha, 2016)

#### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

En la provincia de Caylloma según las actividades económicas que se desarrolla podemos distinguir los siguientes grupos de compradores, en primer lugar podemos apreciar que por las actividades de crianza de camélidos y extracción de su fibra los compradores de ésta son las empresas textiles principalmente como Incalpaca y el grupo Inca quienes son los que procesan la fibra a nivel industrial con valor agregado y exportan. El problema de ésta actividad es que la crianza de camélidos se concentran en el 80% de población que su sistema

de crianza es precario y sin tecnificación, sólo el 12% son pequeños y medianos productores que están mejor organizados para criar los camélidos con mejores condiciones sanitarias y tecnificación; ésta situación conlleva a que existan acopiadores para vender la fibra a las empresas industriales y además que los criadores no tengan poder negociación de precio del mismo (Organización de la Naciones Unidas, 2005).

Según información de AUTOCOLCA (2016), en cuanto a los compradores del sector turismo es mucho más atractivo, debido que al ser personas nacionales y extranjeras su poder adquisitivo es mayor, por lo que los precios ofrecidos en los diferentes servicios brindados son mayor al promedio local, pero es poco el ingreso que se queda en la provincia debido al poco tiempo de estadía del turista en la zona que en promedio es de dos días.

El otro tipo de compradores son los pobladores locales que consumen para su diario los productos agrícolas y ganaderos que producen en la zona, se caracteriza porque los productores los adquiere en un mercado artesanal o del distrito, y los precios varían de acuerdo a la oferta y demanda del momento (Picha, 2016).

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Como la provincia es turística, Caylloma puede verse amenazada primero por otros atractivos turísticos que no tienen nada que ver con el tipo de turismo de la provincia como por ejemplo las playas del norte del Perú como sustituto nacional o Punta Cana, San Andrés como sustituto en el extranjero. Asimismo, otro tipo de turismo espiritual que se ve en el oriente del mundo como India, China y Nepal. Otro sustituto son otras actividades distintas al sector turismo. A su vez otro sustituto es el dedicar el dinero en capacitaciones personales como estudios de postgrado, etc. En el sector agroindustria los sustitutos pueden ser cualquier otro alimento como por ejemplo el camu camu o los nuevos súper alimentos. Finalmente en el sector textil de los camélidos sudamericanos los sustitutos son las fibras sintéticas de china. (Picha, 2016)



### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Existe la posibilidad latente de nuevos competidores sobre todo en la producción de alimentos orgánicos como por ejemplo la quinua que está cada vez más fuerte debido a la gran demanda que está teniendo este producto sobre todo en el extranjero. A su vez, existe la posibilidad de nuevos inversionistas en tecnología para producir nuevos tipos de alimentos basándose en la quinua. En el sector de camélidos sudamericanos existe la posibilidad que nuevos competidores inviertan en desarrollo genético de los camélidos, podrían entrar nuevos competidores locales como también en el departamento de Puno. En el sector más importante que tiene la provincia de Caylloma que es el turismo, se encuentra una dificultad de ingreso de sustitutos como atractivos turísticos en la zona sur del país porque la mayoría de atractivos en el sur del país ya son conocidos. (Picha, 2016)

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

La región Arequipa ocupa el tercer lugar en competitividad del país (CENTRUM Católica, 2015); la natural rivalidad entre las provincias y regiones las harán rivalizar por atraer la mayor cantidad de inversiones. En ese sentido, la diferenciación entre ellas será imprescindible y aquella que mejor administre sus ventajas comparativas será la que mejores resultados obtendrá. Para ello, deberán plantear objetivos a largo plazo; y con esto sus políticas gubernamentales y provinciales juegan un papel importante dado que serán los lineamientos que conduzcan a cada provincia.

Se ha identificado que los competidores directos de la provincia de Caylloma son el departamento de Cusco y el departamento de Puno principalmente, ya que ellos cuentan con características geográficas, turísticas y agroindustriales similares. Por lo tanto, es necesario realizar una revisión rápida de ellos a fin de identificar sus principales características, las cuales nos ayudarán a bosquejar el plan de desarrollo que mejores resultados ofrezca a la provincia de Caylloma.

**Cusco.** Los principales proyectos de inversión que se vienen desarrollando en el departamento cusqueño corresponden a la minería e hidrocarburos. Según el BCR (2011) en febrero de ese año, Xstrata Copper (actualmente Glencore Xstrata) creó la División Operaciones Sudamérica que reúne a las operaciones mineras de la región: Tintaya, Antapaccay y Las Bambas en Perú, Lomas Bayas en Chile y Minera Alumbra en Argentina. La empresa estimó una inversión de US\$ 1,470 millones para el desarrollo del proyecto de Antapaccay, el cual a la fecha se encuentra en plena producción y tiene recursos equivalentes a 817 millones de toneladas de cobre. El desarrollo del depósito de Antapaccay producirá un promedio de 140,000 toneladas de cobre por año, durante la vida útil de la mina (22 años), y en los primeros diez años de operación la producción sería de 160,000 toneladas de cobre por año (BCR, 2011).

Asimismo, el proyecto minero Constancia de HudBay Minerals es también importante, la inversión estimada asciende a US\$ 1,100 millones. El proyecto, ubicado en los distritos de Chamaca y Livitica, provincia de Chumbivilcas, a 100 kilómetros al sur del Cusco, producirá unas 85,000 toneladas finas de cobre desde 2015 y tendrá una vida útil de 15.3 años. El yacimiento minero también cuenta con recursos de molibdeno y plata. (BCR, 2011). Por otro lado, el proyecto Camisea es uno de los más importantes en el país, que comprende la explotación, el transporte y la distribución de gas. Según Pluspetrol, las inversiones del Consorcio Camisea alcanzarían US\$ 3,722 millones en el 2014 (BCR, 2011).

En cuanto al tema de infraestructura, la proporción de kilómetros pavimentados de la red vial nacional de Cusco pasará de 43% en julio del 2011 a 65% en julio del 2016. Por ello, el MTC viene invirtiendo en proyectos de mejoramiento y/o rehabilitación de la red vial nacional que, en el caso de Cusco, implican una inversión de S/. 1 788 millones para intervenir 740 km de carreteras. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015)

Respecto al sector turismo, cabe resaltar que Cusco es el principal destino del país en el resaltan atractivos turísticos como Sacsayhuamán, Pisac, Ollantaytambo, Urubamba, Choquequirao, entre otros, además, del mundialmente conocido Machu Picchu, el cual ha sido declarado una ve las nuevas maravillas mundiales (BCR , 2015).

Por otro lado, por ser una de las actividades que mayor empleo genera en el departamento cusqueño, la actividad agroindustria constituye la cuarta más importante.

La producción en ese sector se caracteriza por usar una tecnología tradicional y en los casos en que incorpora avances tecnológicos, los rendimientos promedio de algunos cultivos (papa y maíz) no logran alcanzar a las de otras zonas del país, situación reflejada en la poca rentabilidad de la actividad, por lo que grandes sectores de la economía campesina se caracterizan por su producción para el autoconsumo. (BCR, 2011). Los principales cultivos del departamento de acuerdo al Valor Bruto de la Producción (VBP) agrícola de 2011 fueron:

(a) La producción de papa, que en el 2011, representó el 27,8 por ciento del VBP del subsector agrícola. A nivel nacional, Cusco pasó de tener una participación de 7.4 por ciento en 2010 a 8.7 por ciento en 2011. (b) El café, según el Ministerio de Agricultura, es el segundo producto agrícola más importante del Cusco. En el año 2011 llegó a representar el 22.2 por ciento del VBP del subsector agrícola departamental, alcanzando una participación de 11.1 por ciento en la producción nacional de café. La caficultura se ha desarrollado en el Cusco en virtud del piso ecológico en el cual la producción de café es óptima (entre los 600 y 2,700 msnm, en la provincia de Quillabamba) y es el principal cultivo de exportación del departamento. (c) El maíz amiláceo constituyó el 7.7 por ciento del VBP del subsector agrícola del Cusco. Es el tercer cultivo en importancia en el departamento, con un aporte de 20.3 por ciento a la producción nacional de maíz amiláceo. El cultivo de este producto se realiza en mayor proporción en la zona del Valle Sagrado (provincias de Calca y Urubamba),

donde los niveles de rendimiento superan ampliamente el promedio nacional; este cultivo se desarrolla mayormente bajo riego. (BCR, 2011)

En cuanto a la calidad de los productos, en cusco existen 7 empresas que venden productos orgánicos los cuales son considerados como la máxima calidad en la actualidad. (SENASA, 2008)

**Puno.** Los principales proyectos de inversión que se vienen desarrollando en el departamento puneño son los siguientes: En cuanto a la generación de energía eléctrica, se ha planteado el proyecto de la central Hidroeléctrica de Inambari, que actualmente ha sido suspendido. Asimismo, la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, que opera la Central Hidroeléctrica San Gabán II, ha concluido los estudios de la futura Central San Gaban III, los cuales fueron ejecutados por la empresa S y Z Contratistas, el costo total de la obra va aproximadamente de US\$ 430 a US\$ 450 millones, siendo la capacidad de generación de 185 MW, estimándose un plazo de construcción de 5 años. Por su parte la construcción de la central San Gabán IV ha sido concesionada a la empresa Swiss Hydro SAC quienes se encuentran iniciando los estudios de factibilidad. (BCR, 2012)

En minería, Cementos Interoceánicos planea invertir US\$ 237 millones para la explotación de cemento en la provincia de Carabaya, cuyo acceso se ha favorecido con la construcción de la vía Interoceánica; se producirá cemento Portland I y Portland I puzolánico y la producción estimada anual sería de 1 millón de toneladas. (BCR, 2012)

En comercio, el Centro Comercial Real Plaza funciona en la ciudad de Juliaca en los terrenos concesionados por Perú Rail; debido al gran éxito, se plantea la ampliación con la construcción de más tiendas en el mall, los cuales fueron ejecutados a finales del 2012; la inversión adicional fue de US \$ 15 millones, siendo el área total de 40 mil metros cuadrados. (BCR, 2012)

Actualmente ya se construyó el C.C. Plaza Vea Puno, en una primera etapa se ha inaugurado Plaza Vea (finales de 2011), la inversión programada es de 7.99 millones de soles, contemplando la construcción en un área de 5,635.55 mts<sup>2</sup>, siendo el total de la construcción de 11,152.35 mt<sup>2</sup> en 3 niveles; posteriormente se ha continuado con la construcción del segundo y tercer nivel, la instalación del patio de comidas y Cineplanet, obras que han sido inauguradas en julio de 2012, aunándose a ello la construcción de un área de parqueo y el pavimentado de una calle adyacente a esta infraestructura. (BCR, 2012)

Respecto a infraestructura vial, está en proceso de terminación la vía interoceánica Sur - tramo 4, que partiendo de Azángaro, pasa por Macusani, Ollachea, San Gabán, Puente Otorongo, Puente Inambari, donde se une con el ramal que llega de Cusco, para terminar en Puerto Maldonado. La empresa INTERSUR Concesiones S.A. es la concesionaria para la construcción y operación de 306 Km. de asfalto y 77 puentes; la inversión prevista inicialmente fue de US\$ 200 millones incrementándose hasta US\$ 400 millones. Las vías de penetración a la selva por la provincia de Sandia se considera de suma importancia para la comercialización de la producción del café, cacao y cítricos, por ello se ha planteado la construcción y asfaltado de la vía Azángaro-Muñani-Saytococho-CuyoCuyo-Sandia-San Juan del Oro, con una inversión de S/. 182.2 millones, de los cuales se ha avanzado los tramos Azángaro-Muñani (BCR, 2012).

Otra vía de penetración es el tramo desvío Huancané a Putina, con una inversión aproximada de US \$ 90 millones; una tercera vía alternativa es el desvío Vilquechico-Cojata-Sina-Yanahuaya con una inversión estimada en S/ 115 millones, con una longitud de 122.91 Km., consistente en el mejoramiento a nivel de afirmado de la plataforma de la carretera, la apertura de vía en algunos tramos, ampliación de la misma, construcción de badenes y puentes y pontones en diversos tramos. En noviembre de 2011 se inició el asfaltado de la carretera Puno-Tiquillaca-Vilque-Mañazo-Huataquita, vía que constituye la antigua carretera

Panamericana Sur, que permitirá interconectar Puno con Arequipa abreviando el tiempo de viaje para dinamizar el flujo turístico entre estas dos ciudades; la inversión prevista es de S/. 33 millones (BCR, 2012).

En la región se han identificado recursos turísticos destacando dentro de los históricos culturales los restos arqueológicos de Sillustani, Pucará, Cutimbo, Tanka-Tanka; templos virreinales en las ciudades de Juli, Puno, Asillo y Tintiri, y vivenciales en las islas Los Uros, Amantaní y Taquile; también existen recursos ecoturísticos y de biodiversidad, como el Parque Nacional Tambopata–Candamo, nevados en las cordilleras oriental y occidental, aguas termales en Loripongo, Putina y Ayaviri. (BCR, 2012). Asimismo, existen recursos folklórico-culturales en toda la región como la festividad de la Virgen de la Candelaria, carnavales y fiestas patronales, donde se muestra en todo su esplendor el folklore propio de cada lugar. Una prioridad para el desarrollo turístico local consiste en descontaminar el Lago Titicaca, especialmente en la bahía de Puno, por ser el punto de inicio de todos los circuitos turísticos de la región, mereciendo especial atención otras ciudades como Juliaca, Ilave, Juli y Yunguyo. Cabe mencionar que, a nivel nacional, Puno es la cuarta ciudad más visitada por los extranjeros, después de Lima, Cusco y Arequipa. (BCR, 2012)

La superficie agrícola de Puno es de 4'384,905 Has., distribuidas en tierras de labranza (8.3 por ciento), cultivos permanentes (0.3 por ciento), cultivos asociados (0.3 por ciento), pastos (79.5 por ciento), producción forestal (2 por ciento) y tierras de protección (9.6 por ciento). Puno destina al mercado externo quinua, café orgánico y cañihua y al mercado interno regional forrajes para ganado (alfalfa, avena y cebada forrajera) utilizados como alimento en la perspectiva del mejoramiento genético y la explotación intensiva del ganado. (BCR, 2012)

La importancia de Puno en el contexto nacional se evidencia en el caso de la carne y fibra de alpaca (representa el 66 y 56 por ciento, respectivamente); asimismo, la lana de

ovino y la carne de vacuno son productos relevantes, además de la especial atención que merece la explotación de derivados lácteos por su dinamismo en las cuencas lecheras de los distritos de Mañazo, Acora y Asillo, aunándose a los ya consolidados Azángaro, Melgar y Taraco. (BCR, 2012) Los cultivos más importantes en la región, tomando en cuenta el VBP al 2011, fueron: papa (35,1 por ciento), avena forrajera (25,1 por ciento), alfalfa (12,9 por ciento), cebada forrajera (7,5 por ciento), quinua (3,3 por ciento) y café (3,1 por ciento); mientras que, considerando el área sembrada, fueron: avena forrajera (24,8 por ciento), papa (23,0 por ciento), quinua (13,3 por ciento), cebada grano (11,6 por ciento) y cebada forrajera (7,8 por ciento). (BCR, 2012)

Por otro lado, cabe mencionar que el departamento de Puno constituye el principal productor de quinua en el país con aproximadamente el 82% de la siembra, le siguen en orden de importancia Junín, Arequipa, Cusco, Huancavelica, Áncash, Ayacucho y Apurímac. (Quinoa.pe, 2014)

En cuanto a la calidad de productos con los que cuenta la región de Puno; es importante indicar que existen 6 empresas que venden productos orgánicos, dentro de ellos sobresale la quinua. En Arequipa son 18 empresas las que venden productos orgánicos. (SENASA, 2008)

### **3.6 La Provincia de Caylloma y sus Referentes**

Como referentes para Caylloma han sido elegidas zonas geográficas similares a la provincia de estudio. Como principal criterio se utilizó que debieran tener la misma ventaja comparativa, es decir un cañón como falla geográfica natural. Otro factor fue que sea una zona que posea agroindustria.

En cuanto al turismo se eligió al departamento de Santander en Colombia. Santander tiene una superficie de 30,537 km<sup>2</sup> y una población de 1'656.720 de habitantes (EnColombia, 1998).Santander es una región rica en agricultura, agroindustria y es el primer centro avícola; además de actividades industriales, comercio, transporte y comunicaciones (EnColombia,

1998) . Con su impresionante Cañón del Chicamocha similar al Cañón del Colca, pero a diferencia éste es un destino de talla mundial desde el 2006 convirtiéndose en geoparque, el Parque Nacional de Chicamocha ofrece un recorrido por la cultura y la historia para los turistas nacionales y extranjeros, todo esto combinado con atracciones de aventura que ofrecen por todo el Parque y el imponente teleférico de 6.3 km con 39 cabinas panorámicas (Parque Nacional de Chicamocha, 2006).

Según noticias de La República en Colombia del 2014 antes del proyecto el cañón de Chicamocha recibía cerca de 40,000 visitantes al año, con la ejecución del proyecto actualmente reciben cerca de 600,000 visitantes anualmente según las cifras dadas por el Parque Nacional de Chicamocha, y además se van a realizar otros proyectos más en la zona el cual espera que a 2020 se reciban cerca de dos millones de visitantes que representen \$1,8 billones de dólares anuales, contribuyendo actualmente con \$ 25, 500 millones de dólares (La Republica, 2014).

El segundo referente es el Cañón del Colorado, ubicado en el estado de Colorado en Estados Unidos, concentrando a 4'861,515 habitantes. Entre sus actividades económicas destaca su variedad de cultivos agrícolas y ganaderos. Asimismo destaca por el petróleo, carbón y gas natural (Ecured, 2016). Cabe resaltar la vital importancia que tiene en turismo, específicamente el mundialmente famoso Cañón del Colorado siendo una maravilla natural atrae cada año a 4 millones de visitantes. Entre sus actividades principales para realizar en el Cañón son el contemplar el panorama además destacan caminatas por senderos, recorridos en bicicleta, platicas de historia o geología y actividades guiadas (Turismo Mundial, 2016).

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

A fin de revisar la posición de la provincia de Caylloma, con respecto a sus competidores, se puede apreciar la matriz de perfil competitivo. Para el presente caso se eligieron a los departamentos de Cusco y Puno; y para el caso de la matriz de perfil



referencial han sido elegidos los lugares de Santander en Colombia y el Cañón del Colorado en Estados Unidos. Con éste objetivo se han considerado diez factores los mismos que pueden ser observados en las tablas siguientes.

Tabla 14

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

		Caylloma			Cusco		Puno	
		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Acceso de inversión y	0.13	3.00	0.39	4.00	0.52	3.00	0.39
2	Infraestructura (vial y turística).	0.12	2.00	0.24	3.00	0.36	2.00	0.24
3	Atractivos Turísticos	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44	3.00	0.33
4	Calidad de Productos	0.11	3.00	0.33	4.00	0.44	3.00	0.33
5	Diversidad de Productos	0.11	2.00	0.22	3.00	0.33	3.00	0.33
6	Apertura a nuevos mercados.	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
7	Innovación tecnológica	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30
8	Capacidad de Gestión Municipal	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	2.00	0.18
9	Demanda externa exigente e	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21
10	Ubicación geográfica.	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24
<b>Total</b>		<b>1.00</b>	<b>2.38</b>		<b>3.19</b>		<b>2.75</b>	

Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3:=Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor

Tabla 15

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Caylloma		Santander (Colombia)		Colorado (USA)		
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1	Acceso de inversión y financiamiento	0.13	3.00	0.39	3.00	0.39	4.00	0.52
2	Infraestructura (vial y turística).	0.12	2.00	0.24	4.00	0.48	4.00	0.48
3	Atractivos Turísticos	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44
4	Calidad de Productos	0.11	3.00	0.33	3.00	0.33	4.00	0.44
5	Diversidad de Productos	0.11	2.00	0.22	3.00	0.33	4.00	0.44
6	Apertura a nuevos mercados.	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40
7	Innovación tecnológica	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40
8	Capacidad de Gestión Municipal	0.09	2.00	0.18	4.00	0.36	4.00	0.36
9	Demanda externa exigente e informada.	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21
10	Ubicación geográfica.	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	4.00	0.24
<b>Total</b>		<b>1.00</b>	<b>2.38</b>		<b>3.39</b>		<b>3.93</b>	

Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3:=Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor

### 3.8 Conclusiones

El Perú posee intereses nacionales que engloban objetivos para mejorar la calidad de vida y seguridad de sus ciudadanos, mantener un estado democrático, impulsar la producción para lograr la competitividad con el aprovechamiento de sus recursos naturales y cuidado del medio ambiente. El país así como sus provincias cuentan con gran variedad de recursos naturales en toda la geografía de la costa, sierra y selva como minerales, su variada fauna, su flora y sus incontables atractivos turísticos histórico - naturales, además de mano de obra activa poco aprovechada. En el 2014, Perú sufrió una baja en su crecimiento económico por efectos de la desaceleración de China, pero para el presente se espera positivamente una recuperación de sus factores.

La provincia de Caylloma, siendo parte de los intereses nacionales y poseyendo en su territorio todo el potencial de recursos naturales mencionados, se hace necesario el enfoque en sus ventajas comparativas para contribuir al desarrollo de sus comunidades y a la vez a la competitividad del país principalmente. El recurso destacable observado en la provincia es el valle del Colca con inmensa variedad de atractivos turísticos aledaños contando con potencial para ser turismo de reconocimiento internacional si se impulsa proyectos innovadores como los que destacamos en el Cañón de Chicamocha en Santander Colombia y el Cañón del Colorado en Estados Unidos. Cabe además destacar su geografía ideal para la crianza de camélidos sudamericanos siendo estos de interés internacional por su fibra. Otra ventaja natural es su agricultura orgánica por sus prácticas de cultivo tradicional, en ese sentido es primordial enfocar el desarrollo de la quinua. También es necesario alertar que hay ciertas limitaciones que deben mejorarse como es su estructura vial, distribución de recursos hídricos, entre otros, que la provincia debe perfeccionar para lograr mayor competitividad frente a otras provincias.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2014) este capítulo corresponde a la evaluación interna de la organización, por tal motivo se abordará todo lo concerniente a los aspectos internos de la provincia de Caylloma. Cabe señalar que el análisis que se llevará a cabo será enfocado tanto desde la función de la Municipalidad Provincial de Caylloma como ente autónomo político, económico y administrativo, así como desde la perspectiva de Caylloma como provincia.

#### 4.1.1 Administración y gerencia

El primer punto a desarrollar, dentro del análisis interno de Caylloma, es el referido a la administración y gerencia de la provincia. Es relevante señalar que la instancia que administra y gerencia una provincia es la Municipalidad Provincial. La Municipalidad se encuentra representada por una persona natural, en este caso por el alcalde. Según el portal oficial de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2016, se indica que el actual alcalde es el señor Rómulo Tinta Cáceres (Picha, 2016).

La alcaldía posee, además, otros componentes, ya que de acuerdo al Artículo N° 4 de la ley Orgánica de Municipalidades (Congreso de la República del Perú, 2003), la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial está compuesta también por el Concejo Municipal, el cual está integrado por el alcalde provincial y por sus regidores. En Caylloma, el Concejo Municipal está integrado por nueve regidores provinciales y su alcalde (Municipalidad Provincial de Caylloma, 2016). Cabe destacar que el Concejo Municipal tiene como función brindar normas para el desarrollo de la provincia y fiscalizar que todo se haga como corresponda sin ningún tipo de corrupción.

El Municipio Provincial de Caylloma posee funciones autónomas y a su vez reguladas por estatutos dados en las normas y leyes pronunciadas. Como toda institución, cumple con

una serie de parámetros que facilita tanto el control como la mejora continua de sus actividades, que se encuentran distribuidas en distintas entidades. Cada una de estas entidades tiene asignada una labor dentro de los servicios que ofrece la Municipalidad; asimismo, éstas entidades desarrollan instancias de conocimiento y apelación para los procedimientos administrativos que puedan ser desarrollados ante el municipio. Lo expresado se puede constatar en el organigrama de la provincia que se muestra en la Figura 24 (Municipalidad Provincial de Caylloma, 2016).

De acuerdo al organigrama presentado de Caylloma, existe una extensa gama de dependencias y oficinas dentro de la organización de la Municipalidad de Caylloma como por ejemplo: (a) la Sociedad de Beneficencia Pública de Chivay; (b) la Agencia Municipal - Provincial de Caylloma Majes; (c) el Autocolca; y (d) el Instituto Vial Provincial. Asimismo, existe una gran cantidad de comités relacionados al gran número de gerencias con las que cuenta la Municipalidad Provincial, los cuales dan a suponer que hacen más lenta la realización de los trámites de los ciudadanos. De igual forma, se aprecia una gran lista de sub gerencias que hacen aún más complejo poder entender lo que desea la Municipalidad Provincial de Caylloma, dichas sub gerencias podrían ser absorbidas por otras dependencias, dada la duplicidad de funciones. Se aprecia un orden burocrático bastante amplio, deduciendo la existencia de una extensa jerarquía y muchas instancias que se deben pasar para obtener información precisa.

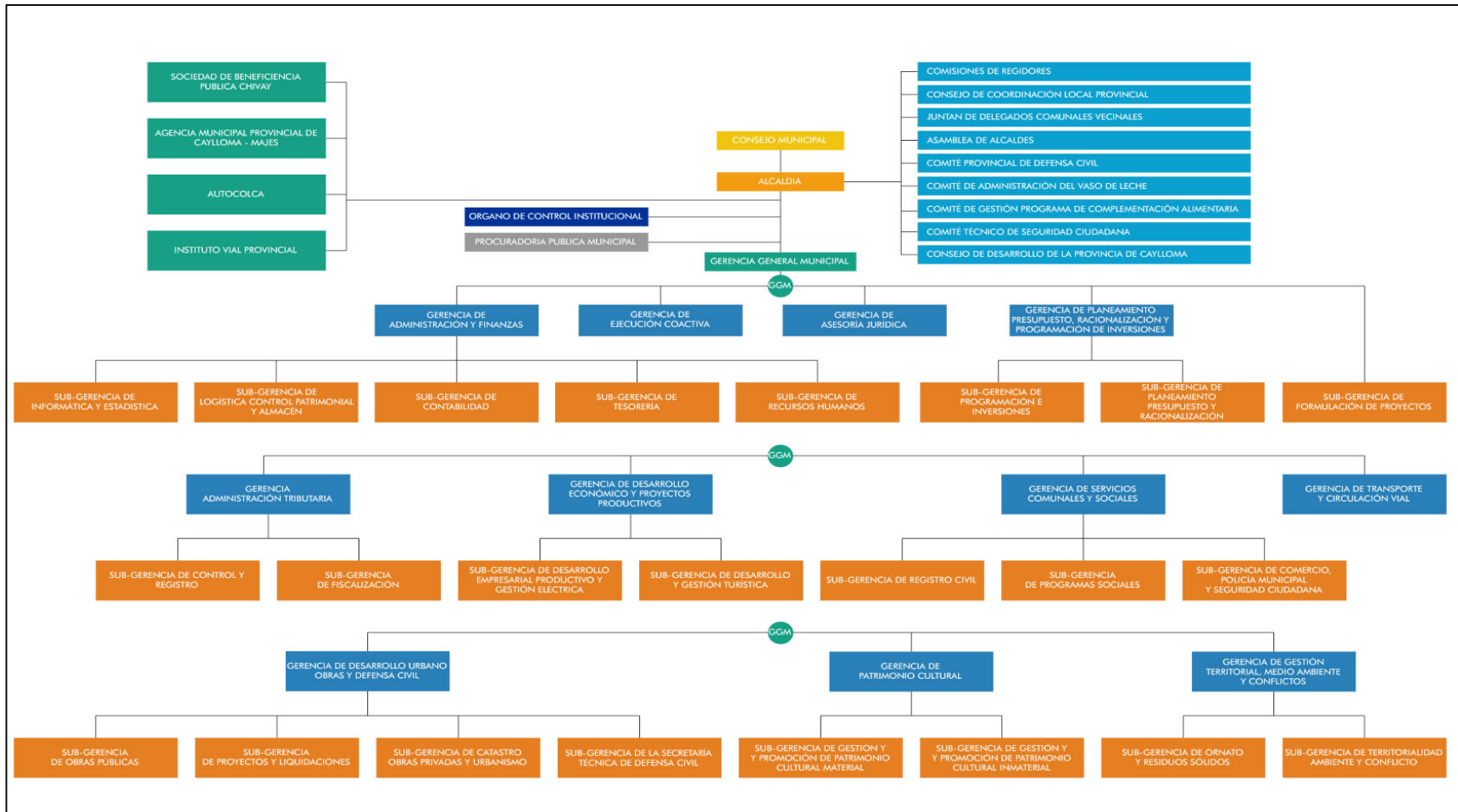


Figura 24. Organigrama del Municipio de la Provincia de Caylloma. Recuperado de <http://www.municaylloma.gob.pe/organigrama>

La ley Orgánica de las Municipalidades N° 27972 publicada en el año 2003 estableció que las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, son personas jurídicas y gozan de autonomía política y económica, por representar directamente a la población (Congreso de la República del Perú, 2003).

Es este marco en el que se realiza la gestión del Gobierno local de la provincia, el cual como suele ser una práctica común de la administración pública en el país, se encuentra caracterizado por una burocracia administrativa, con lentitud en los diferentes procesos que se realizan y con las limitaciones presupuestales que enfrentan principalmente las instituciones públicas. En la primera sesión extraordinaria del Concejo Provincial de Caylloma, presidida por el alcalde, Dr. Rómulo Tinta Cáceres, se aprobó la conformación de comisiones permanentes para los años futuros (Municipalidad Provincial de Caylloma, 2016). El cuadro de las comisiones conformadas, correspondiente al año 2015 quedó integrado de la siguiente manera: (a) Comisión de Obras Públicas y Desarrollo Humano; (b) Comisión de Economía, Planificación y Presupuesto; (c) Comisión de Turismo, Ecología y Medio Ambiente; (d) Comisión de Desarrollo Agropecuario, Comercio y Pymes; (e) Comisión de Educación, Cultura, Deportes y Recreación; (f) Comisión de Asuntos Sociales, Salud y Promoción Humana; (g) Comisión de Asuntos Legales y Mancomunidades; (h) Comisión de Transporte y Educación Vial; y (i) Comisión de Seguridad Ciudadana y Defensa Civil. Estas comisiones cuentan con un Presidente de Comisión y con dos integrantes.

#### **4.1.2 Marketing y ventas**

D'Alessio (2014) indicó lo siguiente: “el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a

través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización” (p.172).

Dicho esto y analizando la información, el marketing en la provincia de Caylloma constituye una debilidad, ya que no cuenta con un plan de marketing y promoción estratégico e integrado; ello debido a que sólo realizan publicidad enfocada por ejemplo al Cañón del Colca para atraer turistas en ciertas temporadas; ello gestionado por la entidad de Autocolca y la promoción en coordinación con Mincetur. No se ha encontrado que la municipalidad contemple entre sus actividades promover y desarrollar una campaña de marketing de toda la provincia de Caylloma que integre iniciativas en el sector público y privado, de esta manera no se está ofreciendo la provincia al mercado con alguna propuesta de valor ni se están realizando esfuerzos por identificar el potencial de la demanda a la que se puede satisfacer para desarrollar una propuesta de valor específica, en consecuencia, posibles comerciantes o inversionistas potenciales para provincias como Caylloma no lo tienen como una alternativa y realizan sus inversiones en otras provincias de la región o en otros departamentos. Como consecuencia de lo anterior se genera una debilidad competitiva que radica en la carencia de un posicionamiento de la provincia de Caylloma, que le impide acceder a oportunidades de inversión privada. Sin embargo, es posible encontrar soluciones creativas que permitan generar una imagen atractiva para desarrollar actividades económicas que permitan el crecimiento de la provincia (Picha, 2016).

En lo relacionado al análisis de marketing, es preciso indicar que de lo revisado en la Municipalidad de Caylloma el único componente de marketing empleado es el referido a la promoción de las notas de prensa (Picha, 2016). La promoción de las obras de la provincia y las promociones de los talleres gratuitos se realizan por medio del portal de internet con el que cuenta la Municipalidad (Municipalidad Provincial de Caylloma,

2016), en donde existe un enlace que direcciona hacia una lista de obras ejecutadas y los talleres que son brindados por el Municipio. Asimismo, cada vez que se realiza una obra se coloca un cartel en la vía pública donde se hace mención a las obras (Picha, 2016). Por otro lado, lamentablemente no se muestran los distintos proyectos planeados y obras en ejecución que están próximamente en cartera de inversión.

En lo que respecta a ventas, al no tratarse de una empresa privada común sino de una instancia de gobierno, se asumirá como venta y condiciones de la misma a los servicios que brinda la Municipalidad. Sobre el particular, es preciso mencionar que la Municipalidad brinda servicios diversos a la comunidad, tales como: (a) mantenimiento de plazas; jardines y áreas verdes; (b) posta médica; (c) celebración de matrimonios; (d) limpieza pública; (e) seguridad; y (f) trámites documentarios. La realización de éstos servicios es de manera directa por parte de la Municipalidad, ya que solo se tercerizan algunos servicios temporales como fumigaciones o campañas de salud (Picha, 2016). Cabe señalar que todas las características de los servicios que brinda la Municipalidad, no pueden ser encontradas al detalle en su portal institucional, solo se tiene acceso en la misma Municipalidad Provincial de Caylloma.

#### **4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura**

La provincia de Caylloma provee de una serie de productos y servicios integrados principalmente por los distintos servicios que presta la Municipalidad a los residentes, así como las operaciones productivas y de servicios comerciales y económicos que se realizan en la provincia. En el caso de la gestión provincial, la cual recae en la Municipalidad, los procesos no escapan al modelo burocrático de las instituciones públicas del país lo cual constituye una debilidad para toda la provincia. Las áreas de los diferentes servicios están a cargo de gerencias y sub gerencias que se encargan de llevar a cabo los distintos procesos vigentes bajo un marco organizativo funcional basado en su



manual de funciones de los empleados municipales (Municipalidad Provincial de Caylloma, 2016). Analizando la información, otra debilidad en las distintas actividades de servicios de la Municipalidad, es que no existe una perspectiva de manejo de procesos y a su vez los funcionarios tienen un empoderamiento muy limitado tanto por regulaciones de nivel superior como por paradigmas de la alta dirección y de los funcionarios principales, lo cual disminuye la productividad de los empleados.

En cuanto a la infraestructura que soporta los procesos administrativos de la Municipalidad, se viene realizando la adquisición de equipamiento de cómputo y servidores para comunicar mediante redes las distintas áreas de la Municipalidad (Picha, 2016). De acuerdo a lo anterior, es importante que dicha mejora sea aprovechada adecuadamente, para lo cual deberán mapearse los procesos, debiendo frugalizarlos para identificar posibles cuellos de botella y actividades innecesarias que puedan ser eliminadas así como la delegación adecuada de funciones que permitan agilizar el flujo de trabajo y de información de los funcionarios públicos sobre todo para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, lo cual a la fecha no está siendo una prestación eficaz, eficiente y de calidad. Asimismo, podemos inferir que, dado que no se han incorporado las nuevas tecnologías de información que existen, el flujo en la información y el trabajo dentro de la Municipalidad se realiza de manera lenta y son las personas las que se desplazan entre las áreas para identificar en que parte del proceso se encuentra un trámite o un requerimiento, lo que resta eficiencia y productividad críticamente.

Las otras operaciones que se dan en el distrito son las relacionadas a los servicios de seguridad, limpieza pública y salud que brinda el municipio. El servicio de seguridad se realiza por medio de la Policía Nacional que lamentablemente de veinte distritos que constituyen Caylloma solo nueve distritos cuentan con una comisaría y son los siguientes:

(a) Cabanaconde; (b) Caylloma; (c) Chivay; (d) Huambo; (e) Huanca; (f) Madrigal; (g) Majes (h) San Antonio de Chuca; y (i) Sibayo (INEI, 2009).

En conclusión, las diferentes actividades operativas y administrativas que se desarrollan en la provinciam presentan deficiencias en todos los ámbitos. Es necesario superar esta debilidad analizando las causas de los problemas de ineficiencia administrativa, desarrollando enfoques gerenciales por procesos de manera innovadora para incrementar la productividad en todos los servicios principalmente administrativos de la Municipalidad para poder atraer nuevos vecinos industriales o comerciales en la provincia e incluso para retener a los actuales residentes, los cuales a excepción de las empresas podrían migrar a otras provincias, en donde la calidad de vida sea mejor y los servicios públicos y privados sean mejores y más amplios.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad**

D'Alessio (2014) indicó que “El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida” (p.176).

Los recursos económicos que administra la Municipalidad provienen de dos fuentes: (a) recursos directamente recaudados; y (b) recursos transferidos desde el gobierno central, clasificados en ordinarios y determinados. Los recursos directamente recaudados por el municipio corresponden a impuestos municipales como impuesto predial, licencias, arbitrios, impuesto vehicular, alcabala. (Decreto Supremo N° 156-2004-EF, 2004). Asimismo, una fuente de ingresos proviene de la Organización Autónoma del Colca [AUTOCOLCA], la misma que es la encargada de administrar los recursos obtenidos por visitantes al Valle del Colca.

Los recursos ordinarios son recursos recaudados y transferidos por gobierno central para ser usados sobre todo de los programas sociales como por ejemplo: (a) programa Crecer; (b) programa Juntos; (c) programa Pro joven; (d) programa del Mejoramiento de la Calidad en la Educación Secundaria (MECEP); (e) Programa de Restitución de la Identidad y Apoyo Social (PRIAS); (f) el Seguro Integral de Salud (SIS); y (g) entre otros (Contraloría General de la República, 2008). Los recursos determinados están compuestos por: (a) el Canon Minero; (b) Canon Pesquero; (c) Fondo de Compensación Municipal (Transparencia Económica Perú, 2011). De acuerdo al Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de Arequipa y de los Gobiernos Regionales Año Fiscal 2015 la provincia de Caylloma ejecutó el 75,4% de su presupuesto para inversiones (Congreso de la República, 2016). Ver tabla 16.

Tabla 16

*Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de Arequipa y de los Gobiernos Regionales de la Macro Región Sur Año Fiscal 2015*

Ranking	Municipalidad	Marco presupuestal para inversiones	Monto ejecutado	Avance %
1	Distrital de Coporaque	1,075,251	1,024,924	95.3%
2	Distrital de Achoma	253,332	235,356	92.9%
3	Distrital de Majes	62,886,235	54,922,021	87.3%
4	Distrital de Lluta	2,915,199	2,416,199	82.9%
5	Distrital de Sibayo	279,198	230,004	82.4%
6	Distrital de Caylloma	2,619,721	1,992,750	76.1%
7	Distrital de Madrigal	4,208,812	3,059,343	72.7%
8	Distrital de Ichupampa	244,542	175,600	71.8%
9	Distrital de Yanque	4,777,018	3,428,605	71.8%
10	Distrital de San Antonio de Chuca	831,590	572,317	68.8%
11	Distrital de Maca	373,302	246,220	66.0%
12	Distrital de Tuti	250,893	139,254	55.5%
13	Provincial de Caylloma- Chivay	12,345,464	6,338,563	51.3%
14	Distrital de Cabanaconde	491,047	249,027	50.7%
15	Distrital de Tisco	1,619,530	775,514	47.9%
16	Distrital de Huanca	2,559,727	1,211,997	47.3%
17	Distrital de Lari	1,120,585	503,997	45.0%
18	Distrital de Huanca	2,788,843	1,133,402	40.6%
19	Distrital de Callalli	443,653	166,673	37.6%
20	Distrital de Tapay	3,071,100	506,454	16.5%
	Provincia de Caylloma	105,155,042	79,328,220	75.4%

*Nota.* Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de Arequipa y de los Gobiernos Regionales de la Macro Región Sur Año Fiscal 2015 Tomado de Congreso de la República, 2016, recuperado de <http://juancarloseguren.pe/wp-content/uploads/2016/01/Ranking-Inversiones-AQP-2015-JCEN.pdf>

#### 4.1.5 Recursos humanos

Según el censo poblacional del 2007, la provincia de Caylloma tiene una población al 2014 total de 91,603 habitantes. La Tabla 17 muestra cómo se distribuye la población de la provincia de Caylloma por los tres grandes grupos de edades y a su vez si viven en área urbana o rural. Se muestra que el 32% de la población está comprendida entre cero y 14 años de edad, una mayor proporción 61,6% se encuentra entre 15 y 64 años de edad, finalmente el 6,4% de la población es mayor a 65 años. Por diferencia de género la población de la provincia corresponde al 51.4% son varones y 48.6% son mujeres. Cabe destacar la mano de obra a futuro que tiene Caylloma. En cuanto a la población por área de residencia la tendencia de la población de Caylloma es la de expansión e intensificación de un proceso de urbanización donde se observa que el 66.6% de la población vive en zonas urbanas y un 33.4% de la población vive en zonas rurales (INEI, 2009).

Tabla 17

#### *Población Total por Grupos de Edad*

Población	Arequipa		Caylloma	
	Absolutos	%	Abasolutos	%
Población Censada	1152303	100%	73718	100%
Hombres	567339	49%	37876	51%
Mujeres	584964	51%	35842	49%
Población por grandes Grupos de Edad	1152303	100%	73718	100%
00-14	304769	26%	23596	32%
15-64	762605	66%	45396	62%
65 y más	84929	7%	4726	6%
Población por área de Residencia	1152303	100%	73718	100%
Urbana	1044392	91%	49062	67%
Rural	107911	9%	24656	33%

*Nota.* Tomado de "Perfil Sociodemográfico de la Provincia de Caylloma", 2007, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

El idioma principal hablado entre la población es el castellano, el 63.2% de la población mayor a 4 años habla ese idioma, y el 36.7% habla el idioma quechua o Aymara no se presenta otros idiomas en la provincia. La religión predominante en el distrito es la religión católica que es adoptada por el 82.9% de la población, seguido de la religión evangélica con 10.4% (INEI, 2007).

En cuanto a los servicios de telecomunicaciones y otros básicos podemos ver el detalle desarrollado en la tabla 18 siguiente.

Tabla 18

*Principales Variables e Indicadores Demográficos Censos 2007*

Dispone de servicio de	Arequipa		Caylloma	
	Abosolutos	%	Abosolutos	%
Telefonía Celular	153299	49.5%	8335	38.3%
Conexión a Internet	21133	6.8%	115	0.5%
Conexión a TV por cable	38416	12.4%	355	1.6%
<b>Combustible o Energía Utilizada para Cocinar</b>				
Gas	212581	68.6%	10276	47.3%
Leña	45386	14.6%	6790	31.2%
Bosta	5133	1.7%	2923	13.4%
Kerosene	29841	9.6%	917	4.2%
Carbon	444	0.1%	42	0.2%
Electricidad	4651	1.5%	85	0.4%

*Nota.* Tomado de “Perfil Sociodemográfico de la Provincia de Caylloma”, 2007, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En cuanto a los servicios de salud en la tabla siguiente se puede observar cual es el acceso a algún tipo de sistema de salud de los pobladores de la provincia de Caylloma. Si tenemos en cuenta que uno de los principales factores productivos es la mano de obra de la población, resulta de vital importancia identificar su estado de salud y acceso. Como se observa solo el 37.6% cuenta con algún seguro de salud. Si tomamos en cuenta al departamento de Arequipa, se cuenta con un 57.1% y el promedio nacional indica un valor de 65.5% (INEI, 2009).

Tabla 19  
*Provincia de Caylloma, Población Censada por Condición de Tenencia de Algún Tipo de Seguro de Salud, Según Área de Residencia y Sexo*

	Población	Con Algún Seguro		Sin Seguro de Salud	
		Absoluto	%	Absoluto	%
Total	73178	27690	37.6	46028	62.4
Hombre	37876	14157	37.4	23719	62.6
Mujer	35842	13533	37.8	22309	62.2
Urbana					
Total	49062	18879	38.5	30183	61.5
Hombre	24611	9484	38.5	15127	61.5
Mujer	24451	9395	38.4	15056	61.6
Rural					
Total	24656	8811	35.7	15845	64.3
Hombre	13265	4673	35.2	8592	64.8
Mujer	11391	4138	36.3	7253	63.7

*Nota:* Tomado de “INEI Censos Nacionales 2007”, 2007, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones**

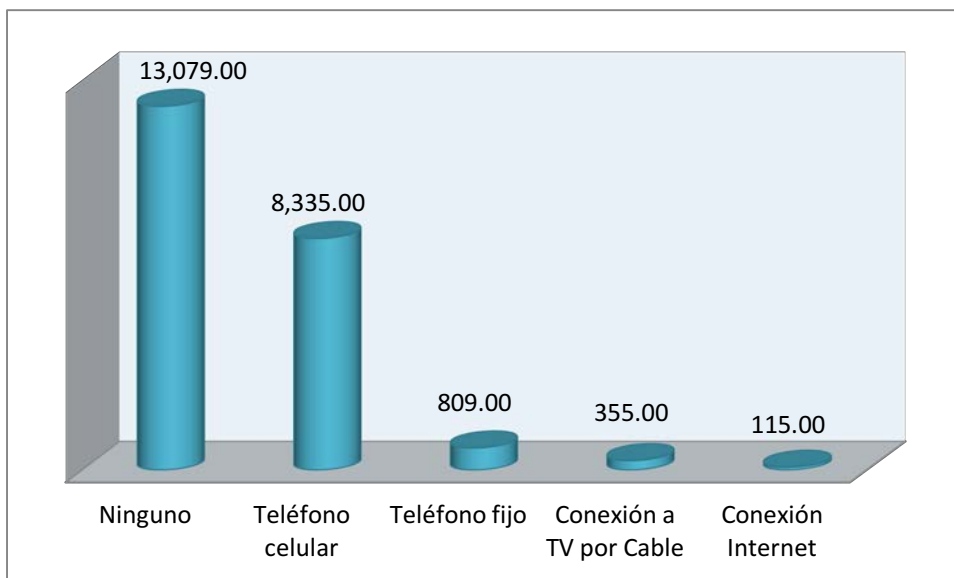
En la actualidad, la informática y las comunicaciones forman parte del soporte para la toma de decisiones gerenciales, constituye un pilar para la implementación y control de los procesos (D'Alessio, 2014), cumpliendo metas y estableciendo una vía versátil, ágil y flexible para la administración exhaustiva de cualquier organización (Steir, R., & Reynolds, G., 2000). La Municipalidad Provincial de Caylloma carece de un sistema integrado, que corresponda a una organización que define sus áreas funcionales y operativas como parte fundamental de la administración de la provincia. Esto produce una limitada retroalimentación de información y de la gestión integral al no tener indicadores específicos que ayuden al proceso de tomar decisiones y a su vez colaboren con una mejora continua a través de la incorporación de nuevas prácticas para el desarrollo de la misma provincia (Picha, 2016).

Se puntualiza el recurso informático para labores de ofimática y en algunos casos origina ineficiencias sustanciales para la reacción inmediata de la toma de decisiones. El

sistema de correo electrónico no constituye una herramienta de primera línea para las coordinaciones, dado que está ubicada en un segundo plano de utilidad. Es decir, ésta herramienta no está siendo aprovechada de manera que complemente la gestión en forma eficiente y con un menor uso de recursos físicos para trámites y coordinaciones que actualmente se realizan en forma presencial (Picha, 2016).

La página web de la provincia brinda realmente poca información, siendo una página muy básica, incompleta y poco relevante para todos los ciudadanos de la provincia. De esta manera el portal web es poco aprovechado para la gestión de gobierno digital, teniendo una página netamente informativa. Asimismo, carece de interacción con el usuario de cualquier tipo. Por lo tanto, es de suma importancia para la provincia de Caylloma, convertir a toda la provincia en una plataforma de gobierno digital, promoviendo una comunicación y participación intensiva de los ciudadanos en la gestión de la provincia mediante el uso de herramientas digitales (Congreso de la República del Perú, 2003).

En cuando a la población, los servicios de información y comunicación se pueden apreciar en la figura 25 de los 22,693 hogares de la provincia, 13,079 no cuentan con ningún servicio de información y comunicación según el censo del 2007 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).



*Figura 25.* Provincia de Caylloma: “Hogares según Servicio de Información y Comunicación con que dispone el hogar”, 2007, Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014. INEI Arequipa

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo de Caylloma**

Las tecnologías blandas, nos referimos a los softwares, cuando se trata de un servicio, buscan mejorar el desempeño de las empresas y compañías para llegar a cumplir sus objetivos propuestos (Ferrero, K., & Lerch, C., 1997). Entre éstas, se destaca: (a) la educación; (b) la administración; (c) la organización; (d) las operaciones; (e) la logística; (f) la contabilidad; (g) el marketing; (h) la estadística; y (i) el desarrollo de software (Steir, R., & Reynolds, G., 2000) en diversas plataformas.

Tomando como referencia el Ranking Motorola de Ciudades Digitales en América Latina (Motorla, 2009), la provincia de Caylloma no cuenta con una administración digital. Empleando el modelo señalado en la figura 26, podemos identificar los actores correspondientes para la provincia de Caylloma: La Municipalidad, el conjunto empresarial dentro de la jurisdicción y los ciudadanos. Los cuales se muestran íntimamente relacionados con los componentes para un buen uso de las tecnologías de información, dichos elementos son; infraestructura, servicios, e-vinculación, y el compromiso con la aceptación de las tecnologías de la información. Los cuales dan como



resultado de este análisis que los factores críticos que integran los elementos con los actores se muestran a través de la participación de los actores en el uso de las tecnologías, transacción de operaciones a través de los instrumentos tecnológicos, interacción de los usuarios en el uso de dichas tecnologías, transparencia de la información brindada por los sistemas, actualización de la información, utilidad de los sistemas de información y presencia en todas las áreas que necesiten manejo de información a través de éstas herramientas. Está puesto en evidencia que la provincia de Caylloma no tienen un uso eficiente de los servicios de información y tecnológicas de la información.

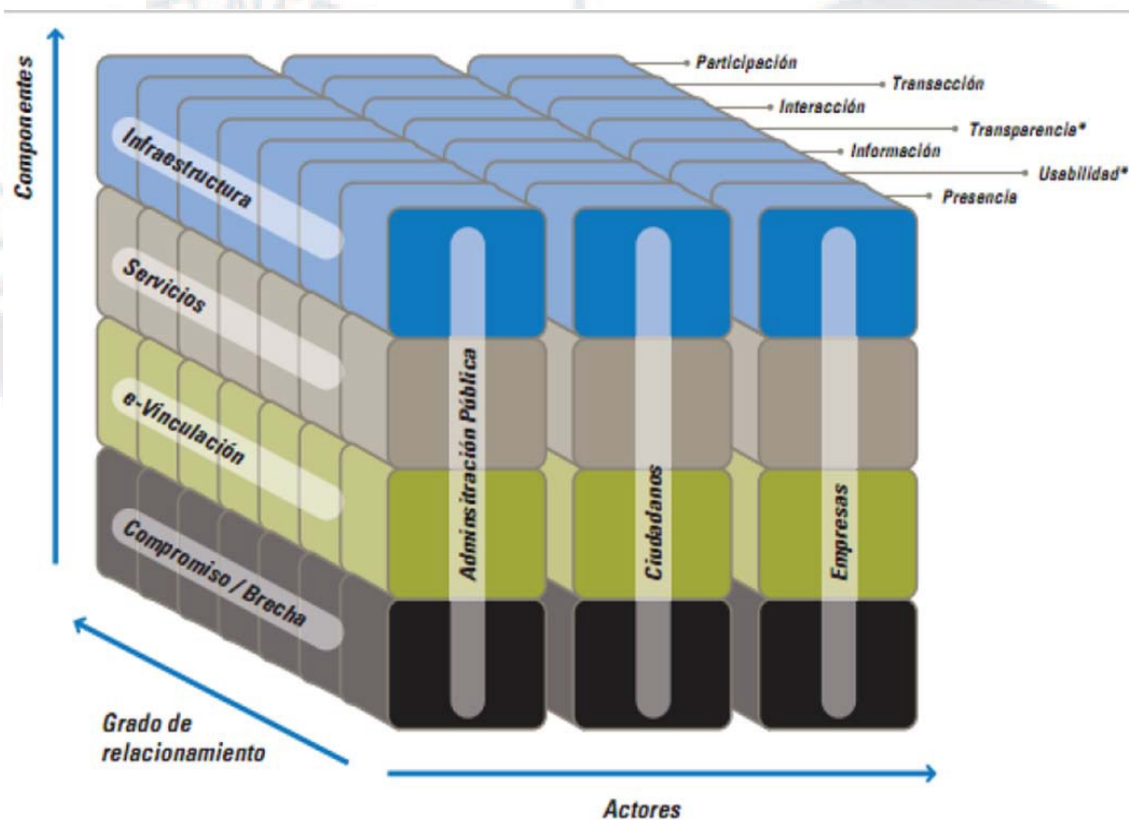


Figura 26. Modelo de análisis para el Ranking Motorola de Ciudades Digitales Tomado de “Modelo de Análisis”, Ranking Motorola de Ciudades Digitales en América Latina, 2009, Recuperado de [http://business.motorola.com/americalatina/rankingciudadesdigitales/pdf/ranking\\_ciudades\\_digitales.pdf](http://business.motorola.com/americalatina/rankingciudadesdigitales/pdf/ranking_ciudades_digitales.pdf)

Una conclusión a la que se puede llegar es que Caylloma no posee políticas para una actualización administrativa. Asimismo, se identifica una falta de interés de la alta

dirección por el desarrollo e investigación de nuevos métodos, procesos, o productos que la Municipalidad realiza. Del mismo modo, no está aprovechando las nuevas tendencias de marketing las cuales ahora están siendo migradas a trabajos especializados en redes sociales y otros medios innovadores para el desarrollo.

#### 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Al respecto del análisis interno previo que se ha realizado a la provincia de Caylloma, podemos resumir la información en la Matriz de Evaluación de Factores Internos que presentamos a continuación.

Tabla 20

##### *Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Mas de 120 recursos turísticos ubicados en la provincia, que responden a las tendencias de la demanda internacional.	0.13	4.00	0.52
2 Condiciones favorables para el cultivo de productos orgánicos de alta calidad.	0.10	4.00	0.40
3 Habitat natural para la crianza de camélidos sudamericanos.	0.10	3.00	0.30
4 Respeto de la autoridad y acuerdos comunales por parte de los pobladores.	0.08	3.00	0.24
5 Apoyo de Organizaciones no Gubernamentales al desarrollo de la provincia.	0.06	3.00	0.18
<b>Debilidades</b>			
1 Sistemas de comunicación vial deficiente entre comunidades.	0.10	1.00	0.10
2 Poco valor agregado de los productos.	0.10	1.00	0.10
3 Falta de aprovechamiento de nuevas tecnologías para el desarrollo genético de car	0.09	2.00	0.18
4 Inadecuada distribución y uso del recurso hídrico.	0.09	2.00	0.18
5 Limitaciones en servicios de educación, salud y seguridad.	0.04	2.00	0.08
6 Ausencia de un plan integral de difusión para los atractivos turísticos de la provincia.	0.04	2.00	0.08
7 Limitada diversidad de servicios turísticos.	0.04	1.00	0.04
8 Ausencia de un plan de desarrollo concertado de la provincia.	0.03	2.00	0.06
Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilid	1.00		2.46

#### 4.3 Conclusiones

El análisis interno de la provincia de Caylloma, muestra una organización rígida con estructuras poco integradas en función a un objetivo común, dado que carece de una visión estratégica del desarrollo de la provincia. Se inclina por acciones a corto plazo, sistemas de administración poco eficaces. La unidad encargada de desarrollar una visión, como la Alcaldía Provincial, debe ampliar su perspectiva de acción, siendo la variable

electoral el elemento decisor más importante. Se sugiere al Municipio de Caylloma considerar en contratar servicios de asesoría especializada en áreas como marketing, administración de procesos y manejo de las tecnologías de información, para la implementación de estrategias específicas que permitan alcanzar la visión del distrito al 2026.

La provincia tiene varias fortalezas que pueden ser potenciadas para convertirse en una provincia competitiva destacando el Cañón del Colca como ventaja comparativa; el cual no solo sirve para realizar el turismo tradicional, sino que también se está promoviendo el turismo vivencial y el turismo de aventura. De la misma manera, otra fortaleza es que la provincia de Caylloma es el tercer criador nacional de camélidos sudamericanos donde destacan la alpaca y la vicuña, con la fomentación de la crianza de dichos animales se podría repotenciar y escalar al segundo o primer lugar de criadores de camélidos sudamericanos del país. La otra potencialidad serían los cultivos orgánicos destacando la quinua por su reciente promoción mundial dada a sus propiedades nutritivas.

También se tiene en ejecución el proyecto Majes Siguan II aunque actualmente tiene ciertos problemas con los pobladores de la zona, y el potencial minero que actualmente aporta en menor medida a la región (Picha, 2016).

La provincia de Caylloma además, cuenta con diversas limitaciones que se deben corregir en el menor tiempo posible, como la mejora de la calidad de vida de los pobladores, mejora en sus servicios de luz, agua potable, desagües y viviendas. Otra debilidad importante es la limitación en calidad del acceso vial a los distritos colindantes de Chivay que es la capital de la provincia. Finalmente falta mejorar eficiencia y eficacia en la gestión provincial de Caylloma para el crecimiento y la sostenibilidad de la provincia.

## **Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Caylloma**

Según D'Alessio (2014) nos comenta que “los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria que compete” (p.83). Además nos informa que “los objetivos a largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias específicas escogidas, que la conducen hacia una visión establecida” (p.83).

Contando con una visión de la provincia de Caylloma al 2026 y realizado el análisis externo e interno se presentan los intereses y objetivos a largo plazo en el presente capítulo. Los mismos que han sido desarrollados teniendo en cuenta un análisis cuidadoso del entorno y de las potencialidades internas de la provincia.

### **5.1 Intereses de la Provincia de Caylloma**

La responsabilidad del Municipio de acuerdo a la Constitución Política del Perú Artículo 195° (1993) es promover el desarrollo local, prestación de servicios públicos de responsabilidad distrital y la aprobación de planes de desarrollo local concertado, los cuales corresponden a una facultad de una Municipalidad. A su vez, los intereses de la provincia de Caylloma están orientados principalmente a impulsar el turismo y de la misma manera, aumentar progresivamente la calidad de vida de sus pobladores en una perspectiva social. Por lo tanto, los intereses definidos para la provincia de Caylloma son:

- (a) ser destino turístico reconocido internacionalmente;
- (b) producir de manera sostenible alimentos orgánicos;
- (c) desarrollar la producción agropecuaria de camélidos sudamericanos;
- (d) mejora la infraestructura; de la provincia y
- (e) mejorar la calidad de vida de los pobladores de Caylloma.

Al respecto de ser un destino turístico reconocido internacionalmente, hablamos del desarrollo integral del turismo en Caylloma, de diversos tipos como por ejemplo: (a) vivencial; (b) de aventura; (c) el trekking; y (d) tradicional, como sustento para el

mejoramiento económico de la población. De esta manera es importante que Caylloma fortalezca el gran potencial que posee. Esto gracias a sus más de 120 recursos turísticos ubicados en la provincia, que responden a las tendencias de la demanda internacional. Sin duda Caylloma tiene el privilegio y la capacidad de ser una provincia que se pueda auto sostener sin necesidad de apoyo del Gobierno Central, debido a su potencial en éste sector. En efecto, es importante que éste sector potencial incluya en mayor proporción a las personas que viven en la provincia, con esto se ganará un crecimiento de la PEA y por ende una mejora económica para toda la población de Caylloma.

El segundo punto de interés de la provincia es producir alimentos orgánicos de manera sostenible, sobre todo aprovechar el tema de la quinua que es un producto exportable que está creciendo cada año. En Caylloma se puede aprovechar la altitud de la provincia para producir quinua orgánica basándonos en lo que SENASA (2014) afirmó, indicando que en el caso de los proyectos en quinua que buscan acreditar como programa orgánico, deben ubicarse preferentemente en zonas por encima de los 2800 a 3000 msnm, porque la incidencia de plagas es menor a mayor altitud. Además, la quinua, por su origen ha desarrollado mejor su capacidad de defensa y adaptación a plagas y a factores adversos climáticos en las zonas altas, éste proceso de evolución y adaptación, fue dándose muy de la mano con los sistemas de producción que el agricultor andino ha desarrollado en la sierra de nuestro país.

Como tercer interés a enfocar se habla sobre desarrollar la producción de camélidos sudamericanos de modo que sirva como otra fuente de desarrollo sostenible de la provincia. Una fortaleza es que la provincia de Caylloma es el tercer criador nacional de camélidos sudamericanos destacando la alpaca y la vicuña (Picha, 2016). Con el fomento de la crianza de dichos animales se podría repotenciar y escalar al segundo o primer lugar de criadores de camélidos sudamericanos del país.

Como cuarto punto está el mejoramiento de la infraestructura, si se tienen cuenta el potencial de crecimiento de la provincia, es necesario que éste se haga cada vez más productivo. La productividad se logrará mejorando las condiciones de infraestructura, tanto para las actividades económicas como en los servicios a la población. Un interés fundamental para todo gobierno regional o municipalidad provincial que se desea crecer de manera sostenida es incrementar su infraestructura vial. Por lo tanto uno de los puntos prioritarios será mejorar las carreteras de todos los distritos de la provincia de Caylloma que actualmente se encuentren afirmados o en trocha para poder unir los 20 distritos de la provincia.

Como último punto se menciona el mejorar la calidad de vida para los vecinos residenciales garantizando su acceso a servicios públicos esenciales de calidad tales como agua potable, salud y educación, así como servicios privados con énfasis en la oferta de productos financieros, educativos y recreativos. Este último interés, también será consecuencias del desarrollo de los anteriores.

## **5.2 Potencial de la Provincia de Caylloma**

La Provincia de Caylloma posee un potencial muy alto el cual se describirá tomando en cuenta seis elementos identificados: (a) demográficos; (b) geográficos; (c) económicos; (d) sociológico; (e) organizacional; y (f) seguridad. En cuanto a lo demográfico según INEI (2009), la provincia de Caylloma tiene una población proyectada al 2014 total de 91,603 habitantes. INEI (2009) informa que el 32% de su población está comprendida entre cero y 14 años de edad, una mayor proporción del 61,6% se encuentra entre 15 y 64 años de edad, finalmente el 6,4% de la población es mayor a 65 años. INEI (2009) además señala que por diferencia de género la población de la provincia corresponde al 51.4% son varones y 48.6% son mujeres, por tal motivo se destaca el importante potencial de mano de obra en la provincia. En cuanto a la población

por área de residencia 66.6% de la población es urbana y que el 33.4% de la población es rural (INEI, 2009). Cabe resaltar que debido a la gran actividad turística que tiene el Cañón del Colca, Caylloma tiene una gran cantidad de visitantes.

En cuanto a lo geográfico, sin duda es una provincia afortunada debido a que cuenta con dos regiones geográficas que son la Costa en Majes y la Sierra en los 19 distritos restantes, lo que significa que se cuenta con diversos climas para obtener distintos productos.

En cuanto a la producción agropecuaria se presenta a continuación (ver tabla 21).

**Tabla 21**

*Producción de Ganado Vacuno, Porcino, Ovino, Caprino, Alpacas y Llamas según Unidades Agropecuarias*

Tamaño de las unidades agropecuarias	Total de unidades agropecuarias	Vacunos		Porcinos			Ovinos		Carpinos		Alpacas		Llamas			
		Nro de unidades agropecuarias	Cabezas	Nro de unidades agropecuarias	Cabezas	De líneas mejoradas	Nro de unidades agropecuarias	Cabezas	Nro de unidades agropecuarias	Cabezas	Nro. De unidades agropecuarias	Cabezas	Nro. De unidades agropecuarias	Cabezas		
Provincia Caylloma	16,630	5,897	86,950	71,219	1,681	6,846	2,792	5,878	134,056	58,943	292	2,750	4,013	312,525	2,258	56,510
Unidades agropecuarias sin tierra	1,993	570	5,891	4,891	106	1,776	570	1,292	25,736	11,683	40	740	1,377	62,334	687	11,411
Unidades agropecuarias con tierra	14,637	5,327	81,059	66,328	1,575	5,070	2,222	4,586	108,320	47,260	252	2,010	2,636	250,191	1,571	45,099

*Nota.* Tomado de “INEI-IV Censo Nacional Agropecuario 2012”; producción de ganado vacuno, porcino, ovino, caprino, alpacas y llamas según unidades agropecuarias. IV Censo Nacional Agropecuario, 2012. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

La producción de ganado vacuno, porcino, caprino son para consumo local, mientras la producción de alpacas y vicuñas principalmente tiene atractivo internacional por la apreciación de su fibra como ya se mencionó. El procesamiento industrial de la fibra de alpaca está concentrado en tres grupos económicos, que controlan el mercado entre los tres generan casi el 85% de la producción así tenemos al grupo Inca con 40%, Michell con 25% y Grupo Sarfaty con 20% (Brenes E., Madrigal K., Perez F. y Valladares K., 2001). Se presenta la producción agrícola (ver tabla 22 y 23).

Tabla 22

*Arequipa, Superficie Sembrada por Provincias, según Principales Cultivos, Campaña Agrícola, 2013 (ha)*

Principales Cultivos	Total	Arequipa	Camaná	Caraveli	Castilla	Caylloma	Condesuyos	Islay	La Unión
<b>Cultivos Programados</b>									
Algodón rama	145	40		105					
Arroz cascara	19839		8336		6005		32	5466	
Frijol grano seco	5338	28	4536	248	374	120		12	20
Haba grano seco	309			23	57	90	13		126
Haba grano verde	1139	261			19	847	8	4	
Maíz amiláceo	2841	414		44	197	1395	80	45	666
Maíz amarillo duro	761			736	25				
Papa	8712	1136	33	259	2311	2092	118	2663	100
Trigo	3126	3	340		2021	133	36	537	56
<b>Cultivos Regionales</b>									
Ajo	3815	1026			9	374		2406	
Camote	155		19	16	3			117	
Cebada grano	637	17		21	105	279	129		86
Cebolla	9285	3660	2533	835	297	1509		451	
Tomate	601	27	40	4	83	291		156	
Yuca	20		2	3	15				

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Arequipa 2014”; Arequipa, superficie sembrada por provincias, según principales cultivos, campaña agrícola, 2013, (ha), 2009-2013. INEI oficina Arequipa.

Otro aspecto importante a explotar es el turismo de la región, ya que todos los pueblos de Caylloma están alrededor del Cañón y se puede hacer un circuito turístico, al 2015 el total de turistas fue de 196,204 visitantes con una tasa de crecimiento anual promedio de 7% (Autoridad Autónoma de Majes [AUTODEMA], 2012). Según AQM Copper Inc (2013) en minería tenemos importantes proyectos como Zafranal con una producción de 54,556 toneladas anual de cobre y 16,000 onzas de oro, según la revista Tecnología Minera (2014) el proyecto Tambomayo tiene una 1080,000 Tm anuales de oro, plata, plomo y zinc.



Tabla 23.

*Arequipa, Producción Agrícola según Productos, por Provincias, 2009-2013*

Provincia	Total	Arequipa	Islay	Caylloma	Camaná	Castilla	Condesuyos	La Unión	Caravelí
<b>2012</b>									
Alfalfa	3139827	1185605	79870	1247686	2651	354239	154609	95562	19605
Algodón	1920	722							1198
Arroz	241329		58765		103575	78643	346		
Beterraga	2567	1695	872						
Caña de azúcar	409		409						
Cebada forrajes	4337	2091		2058		73	115		
Cebada grano	1569	99		874		181	248	112	55
Cebolla Amarilla	6697	5447		1250					
Maíz Amiláceo	9084	1129	155	5140		758	232	1207	463
Maíz choclo	13316	456	60	997	1064	10739			
Manzano	1099	286		169	58	477	22	44	43
Olivo	25916		1603		296				24017
Palto	8357	5242		617		248	72	9	2169
Páprika	8635	2053	348	6234					
Poroto	1365	1365							
Tomate	23597	1368	3536	12417	2817	3358			101
Vid	18111	8420		2625	234	4408	1390	280	754
Zapallo	64498	1343	6754	37980	17765	171	397	88	
<b>2013</b>									
Alfalfa	3230746	1281048	85130	1262856	2014	336428	148342	97931	16997
Algodón	407	138							269
Arroz	253952		58412		107212	87939	389		
Beterraga	2774	2084	690						
Caña de azúcar	55039		50091			4948			
Cebada forrajes	3574	1279		2158		122	15		
Cebada grano	1843	67		1071		188	363	136	18
Cebolla Amarilla	13905	11013		2892					
Maíz Amiláceo	10489	1635	158	6183		749	248	1355	161
Maíz choclo	14682	462		1186	1695	11339			
Manzano	1005	178		152	53	507	22	47	46
Olivo	4550		878		54				3618
Palto	9944	5923		1426		272	79	9	2235
Páprika	8506	1629	425	6452					
Poroto	2119	2119							
Tomate	24456	1147	2174	16698	1395	2907			135
Vid	17871	7126		3768	334	4521	1382	287	453
Zapallo	62935	1167	2846	46066	12295	111	414	36	

*Nota.* Tomado de "Compendio Estadístico Arequipa 2014"; Arequipa, Producción Agrícola según Productos, por Provincias, 2009-2013. INEI Oficina Arequipa.

En el aspecto histórico, psicológico y sociológico cabe resaltar que Caylloma es una provincia con mucha historia. Caylloma vivió una época incaica muy importante, donde aún queda la posibilidad de ver historia viva porque quedan muchas tradiciones, muchos bailes y platos típicos de la zona. Asimismo, la provincia de Caylloma tiene un gran potencial cultural, ya que en ella radica mucha historia de la descendencia inca del Perú. Estos pobladores tienen el Wititi, tradicional danza romántica del "ccatatanakuy" preludio amoroso hacia el emparejamiento y el amor, informó El Comercio (2015) que ha

sido “premiado el 02 de diciembre del 2015 como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la UNESCO” (p.10).

Se observó la página web de la Municipalidad Provincial de Caylloma (2016) en el elemento organizacional administrativo Caylloma se tienen muchas debilidades en lo que respecta a la municipalidad provincial, como por ejemplo que existen muchas gerencias y un gran organigrama lo que hace suponer que existe mucha burocracia y eso hace que los procesos se realicen de forma lenta y tradicional, de la misma manera, sucede con el uso de las tecnologías de la información, con escaso uso, ya que poseen un portal web que prácticamente es inservible porque no brinda ningún tipo de información relevante y tampoco se utiliza para hacer algún tipo de trámite con la municipalidad en la actualidad solo se utiliza para poner alguna nota de prensa. La municipalidad provincial aún no tiene la filosofía de que la información de la provincia es pública y se debe compartir con todos los habitantes de la provincia. Es por todo lo mencionado que el elemento organizacional administrativo de Caylloma tiene mucho potencial por mejorar.

Finalmente, en lo referido a seguridad de la provincia falta mucho por mejorar ya que en la actualidad lamentablemente solo nueve de los veinte distritos cuentan con una comisaria y son los siguientes: (a) Cabanaconde; (b) Caylloma; (c) Chivay; (d) Huambo; (e) Huanca; (f) Madrigal; (g) Majes; (h) San Antonio de Chuca; y (i) Sibayo. Cabe resaltar que los vehículos policiales no son modernos, por el contrario, la mayoría están en mal estado. En el ámbito potencial Caylloma se caracteriza por tener una población predominantemente joven 61.6% de su población de 15 a 64 años y tiene un potencial de posibles candidatos a servir a la patria tanto como policías como militares.

En conclusión, se puede decir que Caylloma es una provincia que posee todas las características para ser una de las provincias más importantes del Perú y convertirse en el eje productivo Arequipa, entonces así podrá competir frente a otras provincias de

cualquier parte del Perú, Sudamérica y el mundo. En los aspectos geográfico, demográfico e histórico se demuestra una fortaleza muy grande, en menor proporción se ve en el aspecto económico. Contrariamente en lo que respecta a organizacional y seguridad, Caylloma muestra una marcada debilidad, el cual es importante trabajar en ella para que se pueda avanzar más aún y cumplir con los objetivos a desarrollar.

### 5.3 Principios Cardinales

De igual manera a cómo se analizó los principios cardinales del país, en éste apartado se analizarán los principios cardinales de la provincia de Caylloma permitiéndonos identificar las oportunidades y amenazas debido al entorno donde interactúan y compiten con otros distritos, éste insumo nos permitirá desarrollar posteriormente la matriz de intereses del distrito.

***Influencia de terceras partes.*** D'Alessio (2014) indica que es un “principio según el cual ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no” (p.85).

La principal influencia de la Provincia de Caylloma es la provincia de Arequipa por ser la capital del departamento. La Municipalidad Provincial de Caylloma (2010) señala que desde el punto de vista gubernamental recibe influencia: (a) del Gobierno Central; (b) Congreso de la República; y (c) los ministerios que brindan servicios a la provincia, como: (a) el Ministerio de Economía y Finanzas; (b) el Ministerio de Transporte; (c) el Ministerio de Salud; (d) Ministerio de Energía y Minas; (e) Ministerio de Educación; (f) Autocolca, Autodema; y (g) Policía Nacional del Perú. Otra información que nos brinda La Municipalidad Provincial de Caylloma (2010) es que entre las principales funciones del MEF están las de asignar el presupuesto anual, controlar el gasto y aprobar proyectos de inversión. Un segundo grupo de influencia son todas las empresas que están en la provincia entre la que destaca la compañía

Buenaventura y Autocolca; las relaciones con estas empresas, los vecinos residenciales y la municipalidad siempre han sido positivas, en ocasiones de festividades las empresas realizan donaciones a las actividades de la provincia; un tercer grupo de influencia lo constituyen los principales distritos competidores, entre los que se encuentran las provincias aledañas de Castilla, Camaná y Arequipa.

***Lazos pasados y presentes.*** D'Alessio (2012) sustenta que éste es el “ principio que destaca que lo que acurrió en el pasado se proyecta al presente y luego al futuro” (p.85). La historia de la provincia de Caylloma se remonta a la época preincaica, sin contar Majes, todos los distritos comparten una historia incaica y es parte de una historia viva, es por ello que comparten un pasado histórico con la cultura inca y cuentan con varios sitios turísticos, varias danzas típicas, varios platos típicos y ofreciendo no solo el turismo tradicional, sino además ofrece el turismo vivencial, turismo de aventura, esto hace que el potencial turístico sea muy elevado, y que recién está siendo promovido por pequeñas empresas en Arequipa con la finalidad de que sea más conocido en todo el Perú.

***Contrabalance de intereses.*** D'Alessio (2014), analiza que en éste punto “se debe observar el panorama completo, lo que incluye prestar atención al problema que surge del hecho que la organización tenga un contrabalance de intereses costo beneficio respecto a otras organizaciones” (p.85).

El actual alcalde de la provincia de Caylloma deberá identificar oportunidades de realizar alianzas estratégicas con otras instituciones estatales y/o privadas, debiendo evaluar los costos y beneficios de dichas alianzas. Se puede comenzar haciendo alianzas con otras municipalidades del departamento de Arequipa.

***Conservación de los enemigos.*** D'Alessio (2014), “éste es un aliciente para que el distrito mejore, sea creativo, innovador, productivo y más competitivo” (p.85).

En materia de enemigos, se puede definir que la provincia de Caylloma tiene como enemigos a las otras provincias del departamento de Arequipa ya que representan competencia directa por los recursos económicos provenientes del gobierno Regional y Nacional. En materia turística se puede considerar a Cusco como competidor natural ya que posee un Cañón parecido al Cañón del Colca que tiene la provincia y desarrollo cultural que datan de la época preincaica. En materia de los camélidos sudamericanos debido a sus características, tamaño y condiciones actuales, se puede concluir que tiene competidores dentro del ámbito geográfico a Puno y Cusco.

#### 5.4 Matriz de Intereses de Caylloma (MIO)

A continuación se describe los intereses identificados para Caylloma (tabla 24).

Tabla 24

##### *Matriz de Intereses de Caylloma (MIO)*

Intereses de la provincia	Intensidad de los Intereses		
	Vital	Importante	Periférico
Ser destino turístico reconocido internacionalmente.	Cusco* Puno* Arequipa AUTOCOLCA	Lima Trujillo*	
Producir de manera sostenible alimentos orgánicos.	Cusco* Puno* Arequipa Ciudades Costeras*	Lima Trujillo*	APEGA*
Desarrollar la producción agropecuaria de camélidos sudamericanos.	Puno* Empresas Industriales de Fibras Textiles	DESCO	
Mejorar la infraestructura de la provincia.	Empresas de Turismo	Arequipa	Cusco* Puno*
Mejorar la calidad de vida.		Arequipa	Cusco Puno

Nota: Interés Común \*Interés Opuesto

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a toda la información analizada para la provincia. Se plantean los siguientes objetivos a largo plazo que deben ser considerados en la búsqueda de la visión establecida para provincia (ver tabla 25).

Tabla 25

*Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Caylloma al 2026*

Interés	N°	Descripción
Ser destino turístico con reconocimiento internacional	OLP1	Incremento del turismo de 327,568 a 1'000,000 visitantes por año al 2026.
Producir de manera sostenible alimentos orgánicos.	OLP2	Incrementar la producción actual de quinua de 15,000 tn a 35,000 tn en el 2026.
Desarrollar la producción agropecuaria de camélidos sudamericanos.	OLP3	Incrementar la crianza de camélidos de 312,525 a 1'000,000 en el 2026.
Mejorar la infraestructura de la provincia.	OLP4	Interconectar todos los distritos de la zona rural con carreteras asfaltadas, 196 km en total.
Mejorar la calidad de vida.	OLP5	Incrementar el % de educación superior no universitaria de 14.7% a 20.6% (Promedio Departamental) al 2026
	OLP6	Incrementar el % de población con acceso a algún seguro de salud del 37.4% al 57.1% (Promedio Departamental) al 2026
	OLP7	Aumentar el ingreso percapita familiar de S/ 295.4 mensual a S/ 434.8 (Promedio Departamental) al 2026.

**5.6 Conclusiones**

En base a los intereses nacionales: (a) seguridad nacional; (b) democracia y estado de derecho; (c) calidad de vida; (d) competitividad; y (e) recursos naturales y ambiente; se analizó las condiciones actuales de la provincia y se identificó los siguientes intereses para desarrollo de la misma: (a) ser destino turístico reconocido internacionalmente; (b) producir de manera sostenible alimentos orgánicos; (c) desarrollar la producción agropecuaria de camélidos sudamericanos; (d) mejora la infraestructura; y (e) mejorar la calidad de vida de los pobladores de Caylloma: estos aspectos identificados en relación a la visión estratégica desarrollada para la provincia.

Con vista a lo anterior se han establecido objetivos a largo plazo que buscan desarrollar tres actividades productivas básicas: turismo e incremento de producción de quinua y camélidos. Propiciando además el desarrollo social y económicos de los pobladores de la provincia.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas se han elaborado las estrategias a seguir, las cuales pueden observarse en la tabla 26.



Tabla 26

## Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>			
Estrategias	F1	Mas de 120 recursos turísticos ubicados en la provincia, que responden a las tendencias de la demanda internacional.	D1	Sistemas de comunicación vial deficiente entre comunidades.	
	F2	Condiciones favorables para el cultivo de productos orgánicos de alta calidad.	D2	Poco valor agregado de los productos.	
	F3	Habitat natural para la crianza de camélidos sudamericanos.	D3	Falta de aprovechamiento de nuevas tecnologías para el desarrollo genético de camélidos y quinua.	
	F4	Respeto de la autoridad y acuerdos comunales por parte de los pobladores.	D4	Inadecuada distribución y uso del recurso hídrico.	
	F5	Apoyo de Organizaciones no Gubernamentales al desarrollo de la provincia.	D5	Limitaciones en servicios de educación y salud.	
			D6	Ausencia de un plan integral de difusión para los atractivos turísticos de la provincia.	
			D7	Limitada diversidad de servicios turísticos.	
			D8	Ausencia de un plan de desarrollo concertado de la provincia.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO Explote</b>		<b>Estrategias DO Busque</b>		
O1	Crecimiento del mercado de turismo a nivel mundial, asi como fondos de inversión destinados a este sector.	FO1	Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1,O1)	DO1	Creación de nueva carretera para reducir el tiempo de viaje Arequipa - Chivay (D1, F1)
O2	Mercados globales sin cubrir en el sector textil proveniente de camélidos.	FO2	Tecnificación de la crianza de camelidos sudamericanos (F3, O2, O6)	DO2	Tecnificación de la crianza de camelidos sudamericanos (D3, O2, O6)
O3	Mercados de quinua mundiales aún no desarrollados.	FO3	Identificar nuevos mercados potenciales de consumo de quinua (O3, F2)	DO3	Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)
O4	Reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial.	FO4	Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)	DO4	Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camélidos sudamericanos (O6, D6)
O5	Cercanía geográfica al principal destino turístico del Perú.	FO5	Implementar mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)	DO5	
O6	Desarrollo tecnológico en genética en camélidos sudamericanos.	FO6	Creación de una sociedad fiduciaria para atraer fondos de inversión para la provincia (O1, F1)	DO6	
		FO7	Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)	DO7	
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA Confronte</b>		<b>Estrategias DA Evite</b>		
A1	Falta de infraestructura vial para acceso a los distritos.	FA1	Creación de nueva carretera para reducir el tiempo de viaje Arequipa - Chivay (A1, F1)	DA1	Ampliar y complementar las vías de acceso a entre distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)
A2	Escasez del recurso hídrico en la zona.	FA2	Construcción de una represa (A2, F2)	DA2	Crear reservorios artificiales de agua en base a geomembrana (A2, D4)
A3	Trabas burocráticas en los procesos administrativos de inversión pública.	FA4		DA4	Implementar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)
A4	Fenómenos naturales adversos que afectan a la agricultura y fauna.	FA5		DA5	
A5	Desarrollo de focos de turismo en otras zonas del Perú.	FA6		DA6	



## 6.2 Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Se desarrolla la matriz PEYEA para Caylloma según el procedimiento expuesto en D'Alessio (2008) en la Tabla 27 para el análisis de la posición estratégica y la evaluación de la acción en Caylloma, donde se visualiza el polígono que se forma y la conformación del vector resultante magnitud, dirección, y sentido en la Figura 27, con la finalidad de, tras el análisis, mejorar la selección de las estrategias a seguir para mejorar la provincia. Como observamos deberemos seguir un perfil competitivo.

Tabla 27

### Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								Valor			
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
4	Capital Requerido Vs Capital Disponible	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6	Facilidad de salida de mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Facil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8	Uso de las economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
FF=											2.8
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)								Valor			
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
5	Utilización de capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
7	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rapida	2
VC= resultado-6=											-3.4
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								Valor			
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
5	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
7	Facilidad de ingreso al mercado	Facil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	6
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
FI=											4.7
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Valor			
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1
4	Rango de precio de productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6	Rivalidad /presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
7	Elasticidad de precio de la demanda	Elastica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
EE=resultado-6=											-3.9
X=VC+FI=											1.3
Y=FF+EE=											-1.1

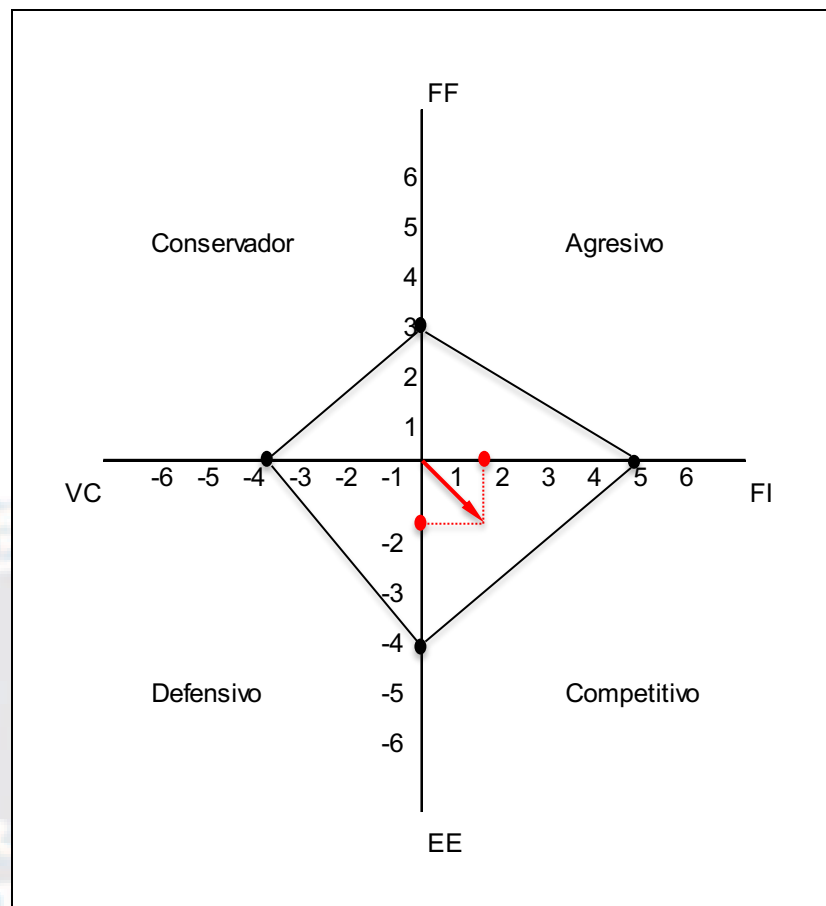


Figura 27. Matriz de Perfil Competitivo

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

En el desarrollo de la matriz BCG se ha considerado las actividades económicas en las que la provincia tiene una presencia significativa y que son susceptibles a recibir recursos para aprovechar el potencial existente, estos son: (a) el turismo en el Colca; (b) los camélidos sudamericanos; y (c) la quinua como producto a exportar, estos tres factores cuentan con un potencial significativo y alineado con la visión desarrollada para el año 2026. Como podemos observar todos nuestros productos tiene el potencial de ser desarrollados.

Tabla 28

*Datos para Matriz BCG*

Unidad de negocio	Ingresos de Actual Mercado (soles)	Ingresos por ventas año anterior (soles)	Ingresos por ventas año actual (soles)	Porcentaje de Ingresos ventas año actual	Utilidades (SOLES)	% Participación de Mercado	Porcentaje de la tasa de crecimiento
Turismo	14,488,635	280,306	293,960	4%	25%	2.03%	5%
Produccion quinua	911,403,320	2,452,930	7,958,040	96%	61%	0.87%	224%
Fibra de Camélidos(alpaca)	74,493	5,300	5,889	0%	28%	7.91%	11%
Total	925,966,448	2,738,535	8,257,888				

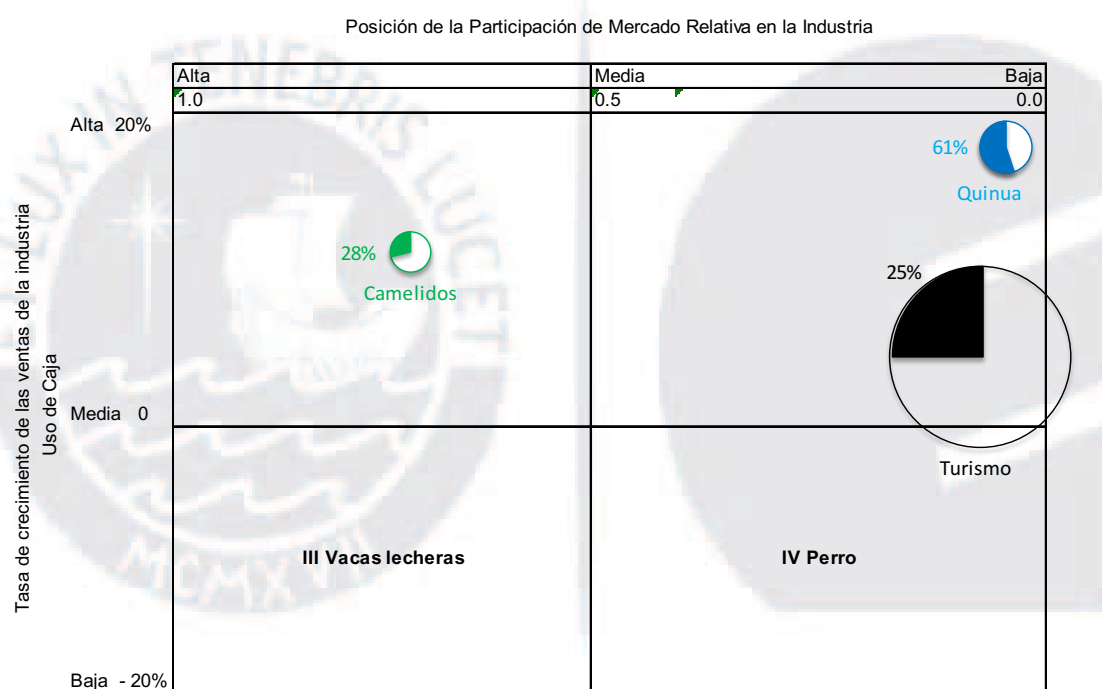


Figura 28. Resultados de la matriz BCG

**6.4 Matriz Interna Externa (MIE)**

La matriz IE tal como lo señala D'Alessio (2014)“es también una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFI y EFE del análisis interno y externo realizado en este caso a la provincia de Caylloma. Esta

matriz consta de dos ejes con tres sectores cada uno que forman nueve celdas que se agrupan en tres regiones, la región uno que sugiere crecer y construir, la región dos sugiere retener y mantener y la región tres que sugiere cosechar o desinvertir recursos” (p.114). Como podemos observar hemos caído en la región tres lo cual sugiere que tenemos que cosechar los beneficios.

Tabla 29

*Datos para Matriz Interna Externa (MIE)*

Unidad de negocio	Ingresos de Actual Mercado	Ingresos por ventas año anterior(SOLES)	Ingresos por ventas año actual(SOLES)	Porcentaje de Ingresos ventas año actual	Utilidades (SOLES)	Porcentaje de Participación	EFE	EFI
Turismo	14,488,635,175	280,305,582	293,959,523	96%	25%	2%	2.06	2.46
Quinua	911,403,320	2,452,930	7,958,040	3%	61%	1%	2.06	2.46
Camelidos	74,492,793	5,299,790	5,888,655	2%	30%	8%	2.06	2.46
Total	15474531288	288058301.8	307806218.3					

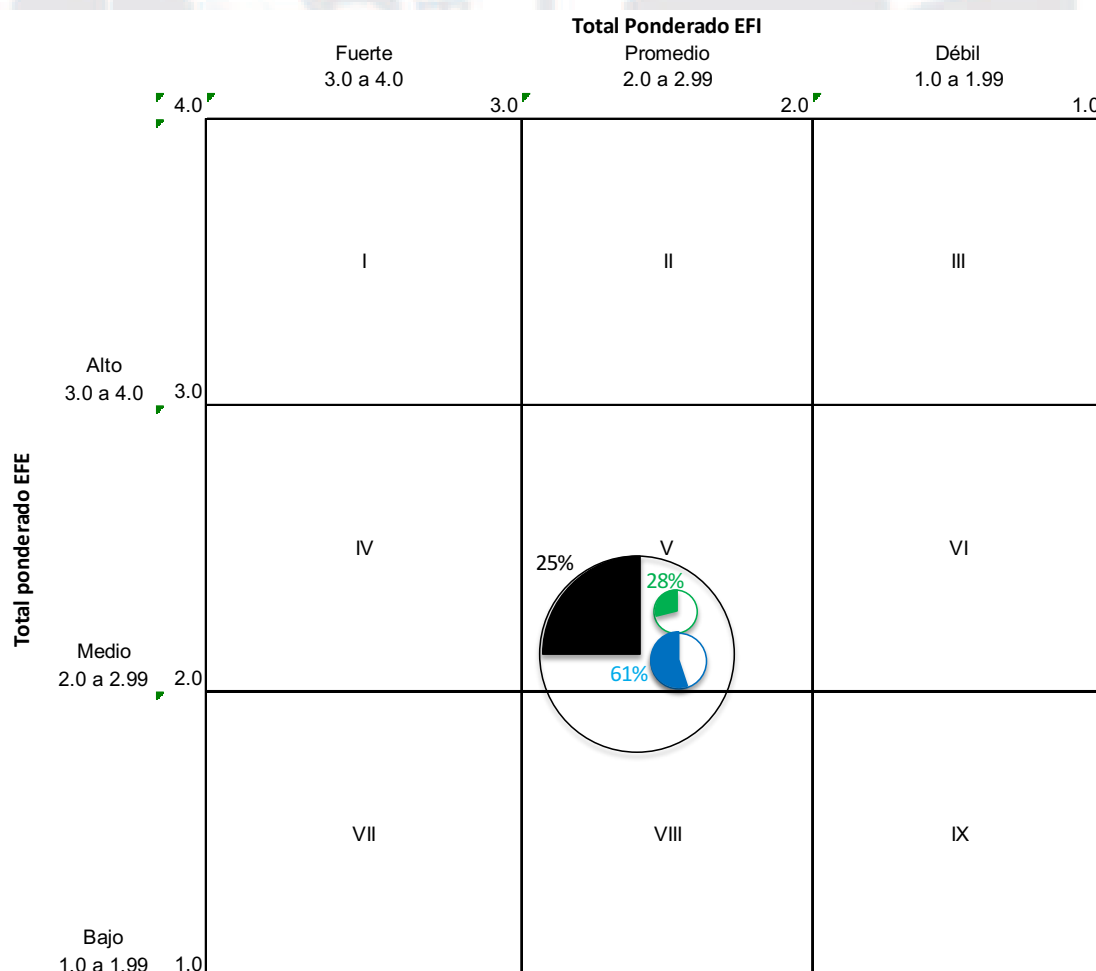


Figura 29. Grafico MIE

## 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta matriz indica D'Alessio (2014) "es de utilidad pues ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización contemplando la situación del negocio en términos de crecimiento de mercado rápido o lento y la fuerte o débil posición competitiva de la empresa en dicho mercado. El resultado ubica a la organización en uno de cuatro cuadrantes debiendo seguir las estrategias sugeridas" (p.116). Como podemos observar como resultado es necesario que definamos mediante las estrategias adecuadas, la forma como mejorar nuestra posición competitiva a fin de afrontar los cambios dramáticos del mercado.

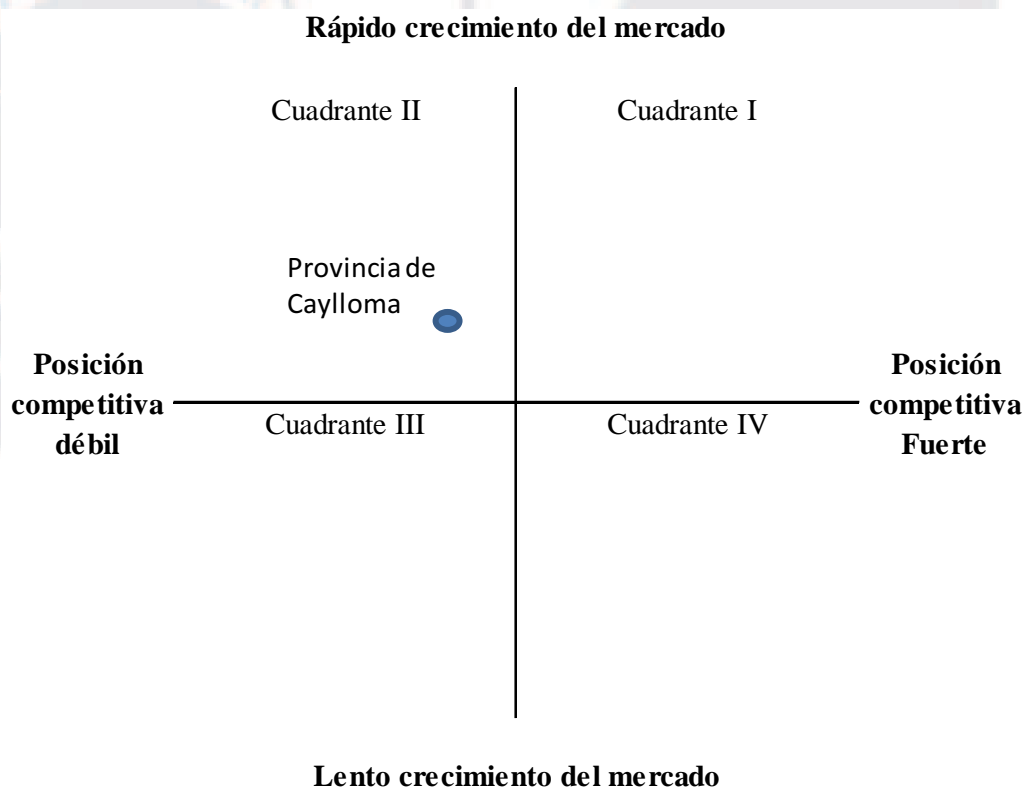


Figura 30. Matriz de la Gran Estrategia

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

D'Alessio (2014), "las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se consolidan en la Matriz de Decisión en la cual se observa las veces en que se repiten estas estrategias,

para retener aquellas que se presentan con mayor repetición en las matrices siendo el criterio usual el de tres repeticiones o más. Aquellas estrategias que no alcancen el criterio requerido para ser retenidas serán consideradas como estrategias de contingencia” (p.118). En nuestro caso hemos decidido conservar las estrategias que obtengan la frecuencia de tres o más.

Tabla 30

*Matriz de Decisión*

Estrategias alternativas	Matriz						Estrategia
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
1 Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1,O1)	x		x		x	3	Diferenciación, desarrollo de producto
2 Tecnificación de la crianza de camelidos sudamericanos (F3, O2, O6)	x	x			x	3	Desarrollo de producto
3 Identificar nuevos mercados potenciales de consumo de quinua (O3, F2)	x	x	x		x	4	Desarrollo de mercados
4 Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)	x		x		x	3	Desarrollo de producto
5 Establecer mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)	x			x	x	3	Aventura Conjunta
6 Creación de una sociedad fiduciaria para atraer fondos de inversión para la provincia (O1, F1)	x	x				2	Aventura Conjunta
7 Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)	x	x	x	x		4	Alianzas estratégicas
8 Creación de nueva carretera para reducir el tiempo de viaje Arequipa - Chivay (A1, F1)	x				x	2	Integración vertical hacia atrás
9 Construcción de una represa (A2, F2)	x				x	2	Integración vertical hacia atrás
10 Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)	x		x	x		3	Diversificación concentrada
11 Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camélidos sudamericanos (O6, D6)	x	x	x		x	4	Desarrollo de producto
12 Ampliar y complementar las vías de acceso a entre distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)	x	x			x	3	Integración vertical hacia atrás
13 Crear reservorios artificiales de agua en base a geomembrana (A2, D4)	x				x	2	Integración vertical hacia atrás
14 Elaborar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)	x	x	x		x	4	Penetración/ desarrollo de mercado

**6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La matriz cuantitativa es la técnica empleada para determinar el atractivo relativo de estas estrategias buscando identificar objetivamente cuales son las mejores con base en la identificación previa de los factores críticos de éxito tanto internos como externos, de esta manera las estrategias retenidas son calificadas en términos de atractivo en un rango que va desde uno para aquella estrategia considerada no atractiva, dos para una estrategia algo atractiva, tres para una razonablemente atractiva y cuatro vendría a considerarse una estrategia altamente atractiva, siendo conveniente mencionar que las calificaciones que se realizan deben contar con los fundamentos correspondientes y no ser simplemente adivinanzas o suposiciones (D'Alessio, 2014).

Tabla 31

Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

MCPE	Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1, O1)	Tecnificación de la crianza de camélidos sudamericanos (F3, O2, O6)		Identificar nuevos potenciales de consumo de quinua (O3, F2)		Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)		Establecer mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)		Creación de una sociedad fiduciaria para atraer fondos de inversión para la provincia (O1, F1)		Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)		Creación de nueva carretera para reducir el tiempo de viaje Arequipa - Chivay (A1, F1)		Construcción de una represa (A2, F2)		Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)		Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camélidos sudamericanos (O6, D6)		Ampliar y complementar las vías de acceso a entre distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)		Crear reservorios artificiales de agua en base a geomembrana (A2, D4)		Elaborar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)			
		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
<b>Factores críticos para el éxito</b>																													
<b>Oportunidades</b>																													
Crecimiento del mercado de turismo a nivel mundial, así como fondos de inversión destinados a este sector.	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	1	0.14	3	0.42	1	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56
Mercados globales sin cubrir en el sector textil proveniente de camélidos.	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	1	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Mercados de quinua mundiales aún no desarrollados.	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21
Cercanía geográfica al principal destino turístico del Perú.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
Desarrollo tecnológico en genética en camélidos sudamericanos.	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05
<b>Amenazas</b>																													
Falta de infraestructura vial para acceso a los distritos.	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	4	0.6	1	0.15	2	0.3	1	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6
Escasez del recurso hídrico en la zona.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24
Trabaja burocráticas en los procesos administrativos de inversión pública.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
Fenómenos naturales adversos que afectan a la agricultura y fauna.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Desarrollo de focos de turismo en otras zonas del Perú.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2
<b>Fortalezas</b>																													
demandas internacionales.	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26	4	0.52
Condiciones favorables para el cultivo de productos orgánicos de alta calidad.	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Habitat natural para la crianza de camélidos sudamericanos.	0.10	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Respeto de la autoridad y acuerdos comunales por parte de los pobladores.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Apoyo de Organizaciones no Gubernamentales al desarrollo de la provincia.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18
<b>Debilidades</b>																													
Sistemas de comunicación vial deficiente entre comunidades.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Poco valor agregado de los productos.	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Falta de aprovechamiento de nuevas tecnologías para el desarrollo genético de camélidos y	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Inadecuada distribución y uso del recurso hídrico.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18
Limitaciones en servicios de educación y salud.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Ausencia de un plan integral de difusión para los atractivos turísticos de la provincia.	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16
Limitada diversidad de servicios turísticos.	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16
Ausencia de un plan de desarrollo concertado de la provincia.	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>5.54</b>	<b>5.06</b>	<b>5.01</b>	<b>5.06</b>	<b>5.23</b>	<b>4.02</b>	<b>4.52</b>	<b>4.14</b>	<b>3.94</b>	<b>5.47</b>	<b>4.75</b>	<b>5.57</b>	<b>4.73</b>	<b>5.72</b>														

Valor: 4= Muy atractiva, 3=Atractiva, 2= Algo Atractiva, 1= Sin Atractivo

## 6.8 Matriz Rumelt

Una vez evaluadas las estrategias retenidas por atractivo en la matriz CPE, en seguida se pasará a filtrar mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt. El filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios. En caso se apruebe alguna estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar la implementación y el desempeño de una o varias áreas claves de la provincia.

El análisis de esta matriz se orienta en base a cuatro parámetros: (a) consistencia; (b) Consonancia; (c) factibilidad; y (d) ventaja (D'Alessio, 2014). Partiendo por la consistencia se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes, es decir se pretende que no exista contradicción entre ellas de manera de poder lograr una estrategia resultante acorde con los valores, políticas visión y misión presentes dentro de la organización. En la consonancia las estrategias deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno externo variable que se puede suceder y a los cambios que se puedan dar de manera interna, deben tener flexibilidad pero a la vez ser consistentes.

La factibilidad indica que las estrategias no deben originar sobre costos ni sub problemas, no es estrategia válida aquella que orienta la solución de un problema o consecución de un objetivo, dañando el sistema establecido y originando problemas para la organización. En el área de la ventaja, las estrategias deben contribuir a la creación o mantenimiento de ventajas competitivas de la organización, este factor diferenciador permitirá posicionamiento de la organización y preferencia, trayendo como consecuencia réditos financieros (D'Alessio, 2014). Para el caso de las estrategias retenidas en dicho análisis, todas han sido aceptadas ya que todas cumplen con los parámetros establecidos definidos anteriormente. Eso conlleva a sentar las bases de acción para la formulación de



las iniciativas de manera de obtener un plan integrado y considerando todos los aspectos que forman la organización. El resultado se presenta en la Tabla a continuación.

Tabla 32

*Matriz Rumelt*

	<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Se acepta</b>
1	Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Tecnificación de la crianza de camelidos sudamericanos (F3, O2, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Identificar nuevos mercados potenciales de consumo de quinua (O3, F2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Establecer mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camelidos sudamericanos (O6,	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Ampliar y complementar las vías de acceso a entre distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Elaborar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

De acuerdo a lo afirmado por D'Alessio (2014) la Matriz Ética es el último filtro para poder desarrollar las estrategias. Su objetivo es verificar que éstas no violen aspectos o principios relacionados con derechos, justicia y utilitarismo, de acuerdo al nivel solicitado de alta consistencia ética y transparencia del Plan Estratégico, los resultados esperables se plasman en esta matriz. Se puede concluir como se muestra en la Tabla 33 que ninguna de las estrategias viola ningún principio ético.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La matriz anterior, nos ayuda a definir que estrategias son aquellas con las cuales debemos continuar el proceso y cuales pueden pasar a la categoría de retenidas. Realizada la revisión y sometidas a temas éticos y otros previos, todas nuestras estrategias continúan dentro del proceso estratégico.

## 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

En esta matriz realizamos una revisión sobre si nuestros objetivos están siendo congruentes y contribuyen con nuestras estrategias. Como podemos observar todos nuestros objetivos a largo plazo contribuyen con al menos una de nuestras estrategias.

Tabla 33

*Matriz de Ética*

		Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1, O1)	Tecnificación de la crianza de camelidos sudamericanos (F3, O2, O6)	Identificar nuevos mercados potenciales de consumo de quinua (O3, F2)	Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)	Establecer mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)	Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)	Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)	Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camelidos sudamericanos (O6, D6)	Ampliar y complementar las vías de acceso a entre distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)	Elaborar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)
DERECHOS	Impacto en el derecho a la vida	P	P	N	N	N	N	P	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	P	N	N	P	N	N	N	N
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	P	P	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N
JUSTICIA	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en la distribución	N	N	N	N	J	N	N	N	N	N
	Equidad en la administración	N	N	N	N	J	P	N	N	N	N
UTILITARISMO	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Fines y resultados estratégicos	E	N	N	E	N	E	N	E	E	E
	Medios Estratégicos Empleados	E	N	N	E	E	N	N	E	N	N

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

El objetivo de la matriz de posibilidades de competidores es enfrentar las estrategias retenidas y las posibles acciones que podrían ejecutar los competidores para intentar neutralizadas. Un análisis asertivo de las posibles acciones ayudará a comprender las posibles acciones de los competidores y de una mejor y más efectiva implementación de las estrategias del Distrito. En la Tabla 35 se muestran las acciones. Como podemos observar si bien es cierto que muchas estrategias ya están siendo utilizadas, otras no podrán ser copiadas ni neutralizadas.

## 6.13 Conclusiones

La matriz FODA ha sido el punto de partida para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la provincia de Caylloma y de esta manera determinar las estrategias. La matriz PEYEA ubica a la provincia en un perfil competitivo, lo que indica que la provincia goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable, siendo el factor crítico la fortaleza financiera. En el desarrollo de la matriz BCG se ha determinado que todos nuestros productos tiene el potencial de desarrollarse, ubicándose el turismo y la quinua en el cuadrante de interrogación, lo que indica que debe fortalecerse con estrategias intensivas. Los camélidos se ubican en el cuadrante estrella, teniendo mayores oportunidades a largo plazo de crecimiento y oportunidad. Los resultados de la matriz MIE ubican a la provincia de Caylloma en el cuadrante V. lo que sugiere que se desarrolle selectivamente para mejorar, utilizando estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. Como resultado de la matriz de la gran estrategia en el cuadrante dos, es necesario que se defina mediante las estrategias adecuadas, la forma como mejorar la posición competitiva a fin de afrontar los cambios dramáticos del mercado, se debe enfocar en estrategias intensivas. En base a la matriz de decisión la provincia se debe enfocar principalmente en la diferenciación y

desarrollo de productos y mercados y alianzas estratégicas. El filtro a través de la matriz cuantitativa permitió seleccionar las diez estrategias finales con mayor puntaje las cuales pasaron los cuatro criterios propuestos por Rumelt. Así mismo el último filtro que es la matriz de ética, fue satisfactorio. Respecto a los objetivos, todos los de largo plazo contribuyen con al menos una de las estrategias. En la matriz de posibilidad de los competidores se observa que muchas estrategias ya están siendo utilizadas pero otras no podrán ser copiadas ni neutralizadas.

Luego de haber revisado exhaustivamente las estrategias presentadas y habiéndolas sometido los filtros respectivos se puede concluir que las mismas se encuentran listas para ser puestas en marcha ya que contribuirían con los resultados que se desea.

Tabla 34

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	OLP / ESTRATEGIA	Cusco	Puno	Cañon del Chicamocha	Cañon de Colorado
1	Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1,O1)	Ya cuenta	Ya cuenta	Ya cuenta con varios.	Ya cuenta con varios.
2	Tecnificación de la crianza de camelidos sudamericanos (F3, O2, O6)	Podría implementarlo	Ya cuenta	No podría	No podría
3	Implementar nuevos mercados potenciales de consumo de quinua (O3, F2)	Podría implementarlo	Podría implementarlo	No podría	No podría
4	Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)	Podría implementarlo	Podría implementarlo	No podría	No podría
5	Implementar mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)	Podría implementarlo	Podría implementarlo	Podría implementarlo	Podría implementarlo
6	Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)	Podría implementarlo	Podría implementarlo	Podría implementarlo	Podría implementarlo
7	Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)	Podría implementarlo	Podría implementarlo	No podría	No podría
8	Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camélidos sudamericanos (O6, D6)	Podría implementarlo	Podría implementarlo	No podría	No podría
9	Ampliar y complementar las vías de acceso a entre distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)	Ya cuenta	Ya cuenta	Ya cuenta	Ya cuenta
10	Implementar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)	Podría implementarlo	Podría implementarlo	No podría	No podría

Tabla 355

## Matriz de Estrategia Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

ESTRATEGIA / OLP	Aumentar el ingreso percapita familiar de S/ 295.4 mensual a S/ 434.8 (Promedio Departamental) al 2026.	Incrementar la producción actual de quinua de 15,000 tn a 35,000 tn en el 2026.	Incrementar la crianza de camélidos de 312,525 a 1'000,000 en el 2026.	Interconectar los distritos de la zona rural con carreteras asfaltadas con 196 km en total.	Incrementar el % de educación superior no universitaria de 14.7% a 20.6% (Promedio Departamental) al 2026	Incremento del turismo de 327,568 a 1'000,000 visitantes por año al 2026.	Incrementar el % de población con acceso a algún seguro de salud del 37.4% al 57.1% (Promedio Departamental) al 2026
1 Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1,O1)	X			X		X	
2 Tecnificación de la crianza de camélidos sudamericanos (F3, O2, O6)	X		X				
3 Implementar nuevos mercados potenciales de consumo de quinua (O3, F2)	X	X				X	
4 Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)	X	X					
5 Implementar mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)	X	X	X	X	X	X	X
6 Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)	X	X	X	X			
7 Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)		X	X				
8 Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camélidos sudamericanos (O6, D6)	X		X				
9 Ampliar y complementar las vías de acceso a entre distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)				X		X	
10 Implementar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)	X			X		X	

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos a corto plazo según D'Alessio (2014), “son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias. Por otro lado, se debe tener en cuenta que la suma de los mismos dan como resultado los objetivos a largo plazo, además, deben ser claros, verificables, medibles así como permitir conocer la eficiencia y eficacia de uso de los recursos” (p.133).

Teniendo en cuenta lo anterior, para Caylloma se han definido los siguientes objetivos a corto plazo.

#### 7.1.1 Objetivo de corto plazo para el OLP1.

Incremento del turismo de 327,568 a 1'000,000 visitantes por año al 2026.

**OCP1.1** En el 2019 desarrollar un nuevo circuito turístico por año para incrementar la permanencia promedio del turista de 2 a 4 días.

**OCP1.2** En el 2018 realizar al 100 % un estudio de factibilidad de la construcción del parque turístico de Caylloma, que comprende: Teleférico, resort y museo cultural.

**OCP1.3** En el 2019 realizar la búsqueda de financiamiento para la inversión en el proyecto parque turístico de Caylloma por un monto 208 millones.

**OCP1.4** Del 2019 al 2021 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma primera etapa teleférico.

**OCP1.5** Del 2022 al 2023 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma segunda etapa resort.

**OCP1.6** Del 2024 al 2026 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma tercera a etapa museo cultural.

**OCP1.7** En el 2022 iniciar dos campañas de Promoción y Difusión al año del Parque Turístico de Caylloma.

**OCP1.8** En el 2024 crear una plataforma web relacionada con redes sociales para promocionar todos los servicios turísticos y gastronómicos de la Provincia de Caylloma.

Tabla 36

*Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP1*

	Origen de recursos			
	Gobierno Central	Gobierno Regional	Gobierno Local	Inversión Privada
OCP1. Incremento del turismo de 327,568 a 1'000,000 visitantes por año al 2026.				
OCP1.1 En el 2019 desarrollar un nuevo circuito turístico por año para incrementar la permanencia promedio del turista de 2 a 4 días.		x	x	
OCP1.2 En el 2018 realizar al 100 % un estudio de factibilidad de la construcción del parque turístico de Caylloma, que comprende:Teleférico, resort y museo cultural.		x	x	x
OCP1.3 En el 2019 realizar la búsqueda de financiamiento para la inversión en el proyecto parque turístico de Caylloma por un monto 208 millones.	x	x	x	x
OCP1.4 Del 2019 al 2021 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma primera etapa teleférico.	x	x	x	x
OCP1.5 Del 2022 al 2023 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma segunda etapa resort.	x	x	x	x
OCP1.6 Del 2024 al 2026 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma tercera a etapa museo cultural.	x	x	x	x
OCP1.7 En el 2022 iniciar dos campañas de Promoción y Difusión al año del Parque Turístico de Caylloma.		x	x	x
OCP1.8 En el 2024 crear una plataforma web relacionada con redes sociales para promocionar todos los servicios turísticos y gastronómicos de la Provincia de Caylloma.		x	x	

**7.1.2 Objetivo de corto plazo para el OLP2.**

Incremento la producción actual de quinua de 15,000 TN a 35,000 TN anuales al 2016.

**OCP2.1** Al 2020 incrementar cuatro nuevos destinos de exportación de quinua.

**OCP2.2** En el 2018 ejecutar dos capacitaciones en técnicas de cultivo de quinua a dos distritos distintos por año.

**OCP2.3** En el 2017 iniciar participación dos veces por año en ferias y festivales turísticos y gastronómicos, uno nacional y uno internacional.

**OCP2.4** Del 2017 al 2019 incrementar la producción de quinua de 15,000 a 21,000 TN.

**OCP2.5** Al 2022 incrementar la producción de quinua de 21,000 a 27,000 TN.

**OCP2.6** Al 2026 incrementar la producción de quinua de 27,000 A 35,000 TN.

Tabla 37

*Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP2*

OLP2. Incrementar la producción actual de quinua de 15,000 tn a 35,000 tn en el 2026.	Origen de recursos			
	Gobierno Central	Gobierno Regional	Gobierno Local	Inversión Privada
OCP2.1 Al 2020 incrementar cuatro nuevos destinos de exportación de quinua.		x	x	x
OCP2.2 En el 2018 ejecutar dos capacitaciones en técnicas de cultivo de quinua a dos distritos distintos por año.		x	x	
OCP2.3 En el 2017 iniciar participación dos veces por año en ferias y festivales turísticas y gastronómicos, uno nacional y uno internacional.	x	x	x	x
OCP2.4 Del 2017 al 2019 incrementar la producción de quinua de 15,000 a 21,000 TN.	x	x	x	x
OCP2.5 Al 2022 incrementar la producción de quinua de 21,000 a 27,000 TN.	x	x	x	x
OCP2.6 Al 2026 incrementar la producción de quinua de 27,000 A 35,000 TN.	x	x	x	x

### 7.1.3 Objetivo de corto plazo para el OLP3

Incrementar la crianza de camélidos de 312,525 a 1'000,000 en el 2026.

**OCP3.1** En el 2017 iniciar el desarrollo de cuatro capacitaciones cada año en tecnificación de la crianza de camélidos, llegando al 100% de criadores de la provincia.

**OCP3.2** En el 2018 implementar el proyecto del Centro de Investigación Genética de Camélidos.

**OCP3.3** En el 2019 búsqueda de financiamiento para el proyecto del Centro de Investigación Genética de Camélidos con un inversión de 15 millones de soles.



**OCP3.4** En el 2022 ejecutar la construcción e implementación del centro de investigación.

**OCP3.5** En el 2022 realizar la compra de camélidos ejemplares de Puno para llegar a las 420,000 cabezas.

Tabla 38

*Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP3*

	Origen de recursos			
	Gobierno Central	Gobierno Regional	Gobierno Local	Inversión Privada
OLP3. Incrementar la crianza de camélidos de 312,525 a 1'000,000 en el 2026.				
OCP3.1 En el 2017 iniciar el desarrollo de cuatro capacitaciones cada año en tecnificación de la crianza de camélidos, llegando al 100% de criadores de la provincia.		x	x	
OCP3.2 En el 2018 implementar el proyecto del Centro de Investigación Genética de Camélidos.		x	x	x
OCP3.3 En el 2019 búsqueda de financiamiento para el proyecto del Centro de Investigación Genética de Camélidos con un inversión de 15 millones de soles.	x	x	x	
OCP3.4 En el 2022 ejecutar la construcción e implementación del centro de investigación.		x	x	
OCP3.5 En el 2022 realizar la compra de camélidos ejemplares de Puno para llegar a las 420,000 cabezas.		x	x	

#### **7.1.4 Objetivo de corto plazo para el OLP4.**

Interconectar los distritos de la zona rural con carreteras asfaltadas con 196 km en total.

**OCP4.1** En el 2018 elaborar la factibilidad del proyecto de interconexión vial de la provincia de Caylloma por 196 km.

**OCP4.2** En el 2019 buscar el financiamiento del 100% del proyecto de interconexión vial de la Provincia de Caylloma valorizado en 200 millones de soles.

**OCP4.3** En el 2020 lograr la concesión del 100% del proyecto de interconexión vial.

**OCP4.4** Al 2023 ejecutar la primera etapa del proyecto de interconexión vial de 98 km.

**OCP4.5** Al 2026 ejecutar la segunda etapa del proyecto de interconexión vial de 98km.

Tabla 39

*Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP4*

	Origen de recursos			
	Gobierno Central	Gobierno Regional	Gobierno Local	Inversión Privada
OLP4. Interconectar los distritos de la zona rural con carreteras asfaltadas con 196 km en total.				
OCP4.1 En el 2018 elaborar la factibilidad del proyecto de interconexión vial de la provincia de Caylloma por 196 km.		x	x	
OCP4.2 En el 2019 buscar el financiamiento del 100% del proyecto de interconexión vial de la Provincia de Caylloma valorizado en 200 millones de soles.	x	x	x	
OCP4.3 En el 2020 lograr la concesión del 100% del proyecto de interconexión vial.	x	x	x	
OCP4.4 Al 2023 ejecutar la primera etapa del proyecto de interconexión vial de 98 km.	x	x	x	x
OCP4.5 Al 2026 ejecutar la segunda etapa del proyecto de interconexión vial de 98km.	x	x	x	x

**7.1.5 Objetivo de corto plazo para OLP5.**

Incrementar el % de educación superior no universitaria de 14.7% a 20.6% (Promedio Departamental) al 2026.

**OCP5.1** En el 2018 buscar financiamiento para la construcción e implementación de un instituto técnico de gastronomía y turismo con una inversión de 3 millones de soles.

**OCP5.2** En el 2022 diseñar y ejecutar el proyecto del Instituto Superior Técnico.

**OCP5.3** Al 2024 lograr alianzas estratégicas con 3 instituciones de educación superior técnica de gastronomía y turismo.

**OCP5.4** En el 2024 implementación y funcionamiento del instituto superior técnico.

Tabla 40

*Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP5*

	Origen de recursos			
	Gobierno Central	Gobierno Regional	Gobierno Local	Inversión Privada
OLP5. Incrementar el % de educación superior no universitaria de 14.7% a 20.6% (Promedio Departamental) al 2026.				
OCP5.1 En el 2018 buscar financiamiento para la construcción e implementación de un instituto técnico de gastronomía y turismo con una inversión de 3 millones de soles.		x	x	x
OCP5.2 En el 2022 diseñar y ejecutar el proyecto del Instituto Superior Técnico.		x	x	x
OCP5.3 Al 2024 lograr alianzas estratégicas con 3 instituciones de educación superior técnica de gastronomía y turismo.		x	x	x
OCP5.4 En el 2024 implementación y funcionamiento del instituto superior técnico.		x	x	x

### 7.1.6 Objetivo de corto plazo para el OLP6.

Incrementar el porcentaje de población con acceso a algún seguro de salud del 37.4% al 57.1% (Promedio Departamental) al 2026.

**OCP6.1** En el 2017 integrar cada dos años el 4% de la población sin seguro al registro nacional de salud a través de 5 campañas.

**OCP6.2** En el 2024 diseñar y ejecutar el proyecto de construcción de un hospital.

**OCP6.3** En el 2024 realizar 4 convenios con instituciones de salud privadas para la instalación de establecimientos de salud en las principales localidades.

Tabla 41

#### *Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP6*

OLP6. Incrementar el % de población con acceso a algún seguro de salud del 37.4% al 57.1% (Promedio Departamental) al 2026	Origen de recursos			
	Gobierno Central	Gobierno Regional	Gobierno Local	Inversión Privada
OCP6.1 En el 2017 integrar cada dos años el 4% de la población sin seguro al registro nacional de salud a través de 5 campañas.	x	x	x	
OCP6.2 En el 2024 diseñar y ejecutar el proyecto de construcción de un hospital.	x	x	x	
OCP6.3 En el 2024 realizar 4 convenios con instituciones de salud privadas para la instalación de establecimientos de salud en las principales localidades.			x	x

### 7.1.7 Objetivo de corto plazo para el OLP7.

Aumentar el ingreso per cápita de S/ 295, 4 mensual por familia a S/ 434,8 al 2026.

**OCP7.1** Al 2019 ejecutar US\$ 27 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.

**OCP7.2** Al 2023 ejecutar US\$ 36 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.

**OCP7.3** Al 2026 ejecutar US\$ 30 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.

**OCP7.4** Al 2018 realizar 4 mesas de concertación ciudadana para priorizar las actividades económicas de la región.

**OCP7.5** En el 2020 crear 2 programas anuales de formación laboral juvenil.

**OCP7.6** En el 2022 desarrollar un programa anual de emprendimiento empresarial enfocado en turismo, quinua y camélidos.

Tabla 42

*Fuentes de Recursos para OCP correspondientes al OLP7*

	Origen de recursos			
	Gobierno Central	Gobierno Regional	Gobierno Local	Inversión Privada
OLP7. Aumentar el ingreso percapita de S/ 295.4 mensual por familia a S/ 434.8 (promedio departamental) al 2026.				
OCP7.1 Al 2019 ejecutar US\$ 27 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.	x	x	x	
OCP7.2 Al 2023 ejecutar US\$ 36 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.	x	x	x	
OCP7.3 Al 2026 ejecutar US\$ 30 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.	x	x	x	
OCP7.4 Al 2018 realizar 4 mesas de concertación ciudadana para priorizar las actividades económicas de la región.				x
OCP7.5 En el 2020 crear 2 programas anuales de formación laboral juvenil.		x	x	
OCP7.6 En el 2022 desarrollar un programa anual de emprendimiento empresarial enfocado en turismo, quinua y camélidos.		x	x	x

## 7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo (OCP)

El presupuesto aprobado para la provincia de Caylloma se distribuye entre la capital provincial y sus 19 distritos que la conforman, ver Tabla 40, donde se observa que el 10% del presupuesto de la región Arequipa es asignado para la provincia de Caylloma, y de éste 27% es asignado a la municipalidad provincial de Caylloma Chivay y 47% asignado a la

municipalidad distrital de Majes, observando claramente una limitación en los demás distritos para la ejecución de obras de interés público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

Tabla 43

*Ley N° 29951 del Presupuesto del Sector Público Para el Año Fiscal 2015*

Distribución institucional por ambito regional-periodo 2015							
Consolidado sector público-consolidado							
(en nuevos soles)							
Departamento: Arequipa							
Provincia: Caylloma							
Fuente de financiamiento	Recursos ordinarios	Recursos directamente recaudados	Recursos por operaciones oficiales de crédito	Donaciones y transferencias	Recursos determinados	Total	Porcentaje
Arequipa	14,970,676	106,906,826		358,523	586,032,364	708,268,389	
Caylloma(Total)	1,201,996	15,493,580			50,920,634	67,616,210	100%
Municipalidad Provincial de Caylloma-Chivay	493,369	10,069,235			7,012,580	17,575,184	26%
Municipalidad Distrital de Achoma	20,295	50,000			576,967	647,262	1%
Municipalidad Distrital de Cabanaconde	48,634	50,000			991,546	1,090,180	2%
Municipalidad Distrital de Callalli	44,921	453,900			1,329,040	1,827,861	3%
Municipalidad Distrital de Caylloma	85,823	442,121			2,442,524	2,970,468	4%
Municipalidad Distrital de Coporaque	19,630	18,000			788,124	825,754	1%
Municipalidad Distrital de Huambo	20,350	7,000			523,139	550,489	1%
Municipalidad Distrital de Huanca	37,131	89,115			1,102,960	1,229,206	2%
Municipalidad Distrital de Ichupampa	12,606	33,000			521,873	567,479	1%
Municipalidad Distrital de Lari	20,771	155,500			660,677	836,948	1%
Municipalidad Distrital de Luta	50,086	60,000			845,387	955,473	1%
Municipalidad Distrital de Maca	16,849	5,000			569,252	591,101	1%
Municipalidad Distrital de Madrigal	14,662	30,000			513,120	557,782	1%
Municipalidad Distrital de San Antonio de Chuca	13,574	50,000			1,322,480	1,386,054	2%
Municipalidad Distrital de Sibayo	14,987	34,366			537,528	586,881	1%
Municipalidad Distrital de Tapay	14,368	28,700			581,021	624,089	1%
Municipalidad Distrital de Tisco	43,911	225,000			1,013,726	1,282,637	2%
Municipalidad Distrital de Tuti	20,316	58,600			530,612	609,528	1%
Municipalidad Distrital de Yanque	31,247	98,143			1,011,949	1,141,339	2%
Municipalidad Distrital de Majes	178,466	3,535,900			28,046,129	31,760,495	47%

*Nota:* Adaptado de “Ley N° 29951 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2015” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/sectr\\_publ/proye\\_2015/Anexos/Anexo7.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2015/Anexos/Anexo7.pdf)

### 7.3 Políticas de cada estrategia

Las políticas nos ayudarán a afinar los lineamientos establecidos para el desarrollo de la provincia. Para la provincia de Caylloma se han definido las siguientes:

1. Establecimiento de la cadena de valor de los productos turísticos, quinua y camélidos como potencias clave de desarrollo para Caylloma.

2. Fomentar la innovación y desarrollo de mercados y productos alternativos, para cada una de las actividades productivas prioritarias de la zona.
3. Cumplir con Ley General de Turismo Ley N° 29408.
4. Cumplimiento de normas técnicas de fibra de alpaca y vicuña NTPFA 231-300, NTPFA 231-301 y NTPFA 231-303.
5. Cumplimiento de normas técnicas para producción de quinua NTP 011.453 2014
6. Cumplimiento de los estudios de impacto y gestión ambiental para la viabilidad de los proyectos según la Ley general del ambiente N° 28611 y la ley general del sistema de gestión ambiental N° 28245.
7. Respetar y mantener los recursos naturales de la zona, así como el patrimonio cultural y social.
8. Priorizar la contratación de fuerza laboral de la zona, para contribuir a su desarrollo económico.
9. Fomentar la gestión privada para la administración y reinversión de los fondos generados.
10. Fomentar el acceso igualitario de los pobladores a las necesidades básicas de salud y educación.
11. Creación de una imagen estratégica de la provincia acorde a los productos bandera para reconocimiento internacional.
12. Fomentar la participación ciudadana en la elaboración de planes y acciones en el marco del plan estratégico de desarrollo.
13. Difusión permanente de la cultura, valores, principios que regirá la imagen de la provincia la cual debe ser difundida por todas las instituciones educativas de la provincia.

En la siguiente tabla se muestra las estrategias retenidas y su relación con las políticas

Tabla 44

*Política de Cada Estrategia*

Política / Estrategia	Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1,O1)	Tecnificación de la crianza de camelidos sudamericanos (F3, O2, O6)	Identificar nuevos mercados potenciales de consumo de quinua (O3, F2)	Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)	Establecer mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)	Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)	Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)	Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camélidos sudamericanos (O6, D6)	Ampliar y complementar las vías de acceso a los distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)	Elaborar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)
1. Establecimiento de la cadena de valor de los productos turísticos, quinua y camélidos como potencias claves de desarrollo para Caylloma.		x	x	x		x	x	x		x
2. Fomentar la innovación y desarrollo de mercados y productos alternativos, para cada una de las actividades productivas prioritarias de la zona.	x	x	x	x		x	x	x	x	x
3. Cumplir con Ley General de Turismo Ley N° 29408.	x									x
4. Cumplimiento de las normas técnicas de fibra de alpaca y vicuña NTPFA 231-300, NTPFA 231-301 y NTPFA 231-303.		x								
5. Cumplimiento de las normas técnicas para la producción de quinua NTP 011.453 2014				x						
6. Cumplimiento de los estudios de impacto y gestión ambiental para la viabilidad de los proyectos según la Ley general del ambiente N° 28611 y la ley general del sistema de gestión ambiental N° 28245.	x						x			x
7. Respetar y mantener los recursos naturales de la zona, así como el patrimonio cultural y social.	x	x		x		x	x	x	x	
8. Priorizar la contratación de fuerza laboral de la zona, para contribuir a su desarrollo económico.	x		x	x		x	x	x		x
9. Fomentar la gestión privada para la administración y reinversión de los fondos generados.	x	x				x	x		x	
10. Fomentar el acceso igualitario de los pobladores a las necesidades básicas de salud y educación.	x			x	x					
11. Creación de una imagen estratégica de la provincia acorde a los productos bandera para reconocimiento internacional.							x			x
12. Fomentar la participación ciudadana en la elaboración de planes y acciones en el marco del plan estratégico de desarrollo.					x					
13. Difusión permanente de la cultura, valores, principios que regirá la imagen de la provincia la cual debe ser difundida por todas las instituciones educativas de la provincia.	x				x					x

## 7.4 Estructura organizacional de la provincia de Caylloma

La estructura organizacional ya anteriormente presentada se debe reestructurar. El organigrama propuesto deberá contar con un enfoque de personal multifuncional y reducción de unidades, áreas y oficinas progresivamente.

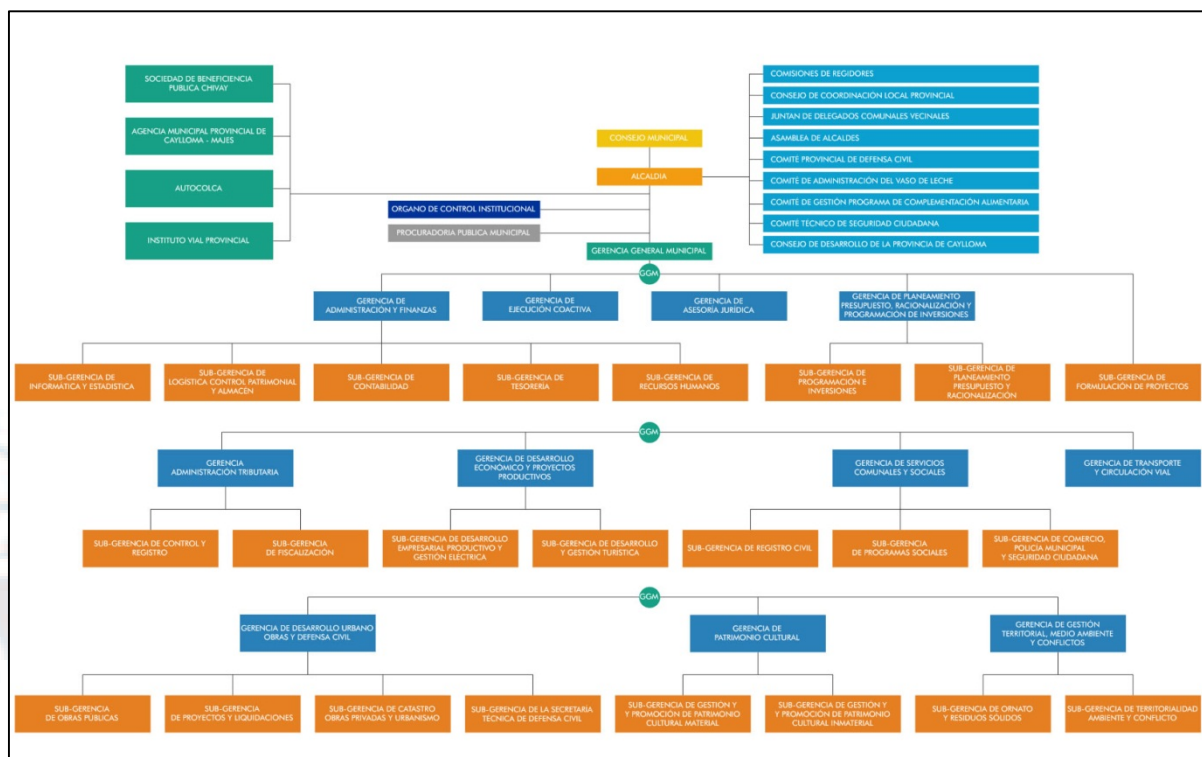


Figura 31. Organigrama del municipio de la provincia de Caylloma por Municipalidad Provincial de Caylloma, s.f.

Recuperado de <http://www.municaylloma.gob.pe/organigrama>

Asimismo, existe una gran cantidad de comités relacionados al gran número de gerencias con las que cuenta la Municipalidad Provincia. De igual forma, se aprecia una gran lista de sub gerencias que hacen aún más engorroso poder entender lo que desea la Municipalidad provincial de Caylloma, dichas sub gerencias podrían ser absorbidas por otras dependencias, dada la duplicidad de funciones. Se aprecia un orden burocrático bastante amplio, en otras palabras, existe mucha jerarquía y muchas instancias que se deben pasar para obtener información precisa.



## **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

El planteamiento estratégico presentado toma vital importancia en respetar la naturaleza y el ambiente natural de la región a través del desarrollo del turismo ecológico con la creación del parque nacional de Caylloma, asimismo el impulso de la producción agrícola de productos orgánicos con prácticas naturales de sembrío y abonos orgánicos, y la conservación y crianza de las camélidos de la zona. Por lo cual se contribuye a la conservación del medio ambiente y la responsabilidad social de la provincia.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El involucramiento de la población en las actividades económicas estratégicas propuestas en este planeamiento es clave para su impulso y promoción, por lo cual la capacitación constante en el mantenimiento de la cultura de la provincia es clave para que trascienda a las generaciones los principios y valores de darán sostenibilidad a través del tiempo.

## **7.7 Gestión del Cambio**

Las reuniones de concertación con la población que se propone en el presente plan son trascendentales para el compromiso de la población de las estrategias de cambio.

## **7.8 Conclusiones**

Está comprobado con el ejemplo de referentes mundiales y proyectos de inversión ambiciosos y sostenibles se puede hacer de la provincia de Caylloma un alto polo de desarrollo impulsado por el turismo, agricultura y ganadería, ya que los recursos naturales que posee son muy ricos y apreciados por el mundo.

Los objetivos a corto plazo planteados para el impulso de las actividades económicas claves y dar un mejor ingreso económico a las familias de la provincia, mejorar su calidad de vida principalmente en salud y mejorar sus accesos viales para poder sacar sus productos a los mercados.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

Medir los resultados que se desprenden de la aplicación de las estrategias y capacidades de una organización es fundamental para líderes y gerentes en un mundo globalizado y tan dinámico como el actual en el que la información fluye a velocidades sorprendentes. El Tablero de Control Integrado proporciona una manera estructurada de traducir la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación para poder determinar si se está avanzando en la dirección correcta y al ritmo esperado para alcanzar la visión, en esta oportunidad, de la provincia de Caylloma al 2026.

El Tablero de Control Integrado contempla cuatro perspectivas, la perspectiva interna, la perspectiva de procesos, la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, los indicadores de actuación y los resultados que se espera alcanzar.

#### 8.1.1 Aprendizaje Interno

Consiste en el enfoque que la organización debe darle a la formación y el proceso de aprendizaje interno, identificando la estructura que se debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo y de manera sostenible. Los indicadores en este caso se encuentran alineados a las estrategias adoptadas para lograr los objetivos a largo plazo seleccionados de manera que Caylloma sea una provincia de alta productividad siendo competitivo en los sectores de turismo, agroindustria orgánica y crianza de camélidos sudamericanos.

#### 8.1.2 Procesos

Los indicadores desarrollados buscan medir los procesos internos en los que la organización debe ser excelente para ser competitiva. Esta condición le permite a la organización diseñar y ofrecer una propuesta de valor tal que para el caso de la provincia de Caylloma promueva el emprendimiento de empresas exportadoras para desarrollar el

comercio de la quinua e inclusive atraiga nuevas empresas que perciban el atractivo ambiente de negocio turístico que existe en la provincia y decidan invertir en él. En esta perspectiva se han identificado procesos relacionados principalmente al turismo, agroindustria de la quinua, crianza de camélidos sudamericanos, salud, calidad de vida y desarrollo económico de los vecinos conformando un entorno favorable para que las empresas inviertan en la provincia, por lo que los indicadores definidos están alineados para observar si se avanza en el rumbo adecuado con la satisfacción de los clientes y el logro de objetivos de corto plazo.

### **8.1.3 Clientes**

En la perspectiva del cliente, se tiene en consideración los objetivos vinculados a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Los clientes podrán gozar de mayores beneficios. En esta perspectiva, se hace hincapié en aumentar la crianza de camélidos sudamericanos en Caylloma, atraer nuevos competidores que sean medioambientalmente amigables y que se fomente el cultivo de quinua orgánica para exportación. El turismo constituye la mejor alternativa de generación de empleo e ingresos para la provincia de Caylloma y se determina que los principales beneficiados sean los ciudadanos.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva contempla una serie de indicadores financieros que permiten resumir las consecuencias económicas de las acciones que se van realizando durante la puesta en marcha de las estrategias para poder observar de manera objetiva si se está contribuyendo al logro de los objetivos de corto plazo que permitirán en conjunto alcanzar los objetivos de largo plazo y de esta manera acercan a la provincia de Caylloma a su visión. Estos indicadores son cruciales ya que encierran logros de la gestión así como los ingresos económicos que le permiten a la provincia ser sostenible en el tiempo.

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

Tabla 45

## Tabla de Control Balanceado

Objetivo	Indicador	Unidad
<b>Perspectiva del Aprendizaje Interno</b>		
OCP2.2 En el 2018 ejecutar dos capacitaciones en técnicas de cultivo de quinua a dos distritos distintos por año.	# Capacitaciones	Und
OCP3.1 En el 2017 iniciar el desarrollo de cuatro capacitaciones cada año en tecnificación de la crianza de camélidos, llegando al 100% de criadores de la provincia.	% de Criadores Capacitados	%
OCP3.2 En el 2018 implementar el proyecto del Centro de Investigación Genética de Camélidos.	% de Implementación	%
OCP3.4 En el 2022 ejecutar la construcción e implementación del centro de investigación .	% de implementación	%
OCP3.5 En el 2022 realizar la compra de camélidos ejemplares de Puno para llegar a las 420,000 cabezas.	Cabezas de Ganado Compradas	Und
OCP5.2 En el 2022 diseñar y ejecutar el proyecto del Instituto Superior Técnico.	% de Implementación	%
OCP5.3 Al 2024 lograr alianzas estratégicas con 3 instituciones de educación superior técnica de gastronomía y turismo.	# de Alianzas	Und
OCP5.4 En el 2024 implementación y funcionamiento del instituto superior técnico.	% de Implementación	%
OCP6.1 En el 2017 integrar cada dos años el 4% de la población sin seguro al registro nacional de salud a través de 5 campañas.	% de Población asegurada	%
OCP7.4 Al 2018 realizar 4 mesas de concertación ciudadana para priorizar las actividades económicas de la región.	# de Mesas de Concertación realizadas	Und
OCP6.3 En el 2024 realizar 4 convenios con instituciones de salud privadas para la instalación de establecimientos de salud en las principales localidades.	# de Establecimiento de salud implementados	Und
OCP7.5 En el 2020 crear 2 programas anuales de formación laboral juvenil.	# de Programas Creados	Und
OCP7.6 En el 2022 desarrollar un programa anual de emprendimiento empresarial enfocado en turismo, quinua y camélidos.	# de Emprendimientos concretados	Und
<b>Perspectiva de Procesos</b>		
OCP1.1 En el 2019 desarrollar un nuevo circuito turístico por año para incrementar la permanencia promedio del turista de 2 a 4 días.	# de Circuitos	Und
OCP1.8 En el 2024 crear una plataforma web relacionada con redes sociales para promocionar todos los servicios turísticos y gastronómicos de la Provincia de Caylloma.	% de Implementación	%
OCP2.1 Al 2020 incrementar cuatro nuevos destinos de exportación de quinua.	# de Destinos de exportación desarrollados	Und
OCP2.4 Al 2019 incrementar la producción de quinua de 15,000 a 21,000 TN.	Producción de Quinua	Tn
OCP2.5 Al 2022 incrementar la producción de quinua de 21,000 a 27,000 TN.	Producción de Quinua	Tn
OCP2.6 Al 2026 incrementar la producción de quinua de 27,000 A 35,000 TN.	Producción de Quinua	Tn
OCP4.1 En el 2018 elaborar la factibilidad del proyecto de interconexión vial de la provincia de Caylloma por 196 km.	% de Implementación	%
OCP4.3 En el 2020 lograr la concesión del 100% del proyecto de interconexión vial.	% de Concesión realizada	%
OCP4.4 Al 2023 ejecutar la primera etapa del proyecto de interconexión vial de 98 km.	Km Ejecutados	km
OCP4.5 Al 2026 ejecutar la segunda etapa del proyecto de interconexión vial de 98km.	Km Ejecutados	km
OCP6.2 En el 2024 diseñar y ejecutar el proyecto de construcción de un hospital.	% de Implementación	%
OCP7.3 Al 2026 ejecutar US\$ 30 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.	Cantidad Invertida	Millones
OCP7.1 Al 2019 ejecutar US\$ 27 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.	Cantidad Invertida	Millones
OCP7.2 Al 2023 ejecutar US\$ 36 millones de la cartera de proyectos de inversión pública pendientes.	Cantidad Invertida	Millones
OCP1.4 Del 2019 al 2021 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma primera etapa teleférico.	% de Implementación	%
OCP1.5 Del 2022 al 2023 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma segunda etapa resort.	% de Implementación	%
OCP1.6 Del 2024 al 2026 construcción del proyecto del parque turístico de Caylloma tercera etapa museo cultural.	% de Implementación	%
<b>Perspectiva de los Cliente</b>		
OCP1.7 En el 2022 iniciar dos campañas de Promoción y Difusión al año del Parque Turístico de Caylloma.	Campañas realizadas	Und
OCP2.3 En el 2017 iniciar participación dos veces por año en ferias y festivales turísticas y gastronómicas, uno nacional y uno internacional.	Participación en Campañas	Und
OCP1.2 En el 2018 realizar al 100 % un estudio de factibilidad de la construcción del parque turístico de Caylloma, que comprende:Teleferico, resort y museo cultural.	% de Implementación	%
<b>Perspectiva Financiera</b>		
OCP1.3 En el 2019 realizar la búsqueda de financiamiento para la inversión en el proyecto parque turistico de Caylloma por un monto 208 millones.	% de Financiamiento comprometido	%
OCP3.3 En el 2019 búsqueda de financiamiento para el proyecto del Centro de Investigación Genética de Camélidos con un inversión de 15 millones de soles.	% de Financiamiento comprometido	%
OCP4.2 En el 2019 buscar el financiamiento del 100% del proyecto de interconexión vial de la Provincia de Caylloma valorizado en 200 millones de soles.	% de Financiamiento comprometido	%
OCP5.1 En el 2018 buscar financiamiento para la construcción e implementación de un instituto técnico de gastronomía y turismo con una inversión de 3 millones de soles.	% de Financiamiento comprometido	%

### 8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Integrado como herramienta fundamental para implementar indicadores referentes al alineamiento de la estrategia con la visión y misión de la provincia de Caylloma que permite no solo controlar el ritmo y dirección en el que se está avanzando y alcanzando los distintos objetivos a corto plazo, también comunica que es en lo que la organización debe poner el mayor interés, y en este caso demuestra de forma coherente con los resultados del análisis realizado previamente que la mayoría de indicadores se encuentran en la perspectiva de procesos dada la problemática existente en lo referente a eficiencia en la gestión pública principalmente en aspectos de infraestructura vial, educación y salud así como los cambios trascendentales que se han planteado para alcanzar la visión aprovechando las oportunidades encontradas. Asimismo, es importante mencionar los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Caylloma y su mejora, lo cual es fundamental para tener posibilidades de alcanzar la situación final deseada de la provincia, dada su condición de Institución integradora cuya tarea fundamental es servir de ente promotor del desarrollo y bienestar de la sociedad y las empresas de la provincia de Caylloma.

## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia

### 9.1 Análisis Competitivo de la Organización

La región Arequipa ocupa el quinto lugar en competitividad del país según CENTRUM Católica (2015). Este índice considera los siguientes pilares para medir la competitividad regional: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura y (e) empresas. La figura siguiente muestra la posición de la región Arequipa de un total de 25 regiones del país, cabe resaltar que Arequipa ha bajado dos puestos con respecto al año 2014.

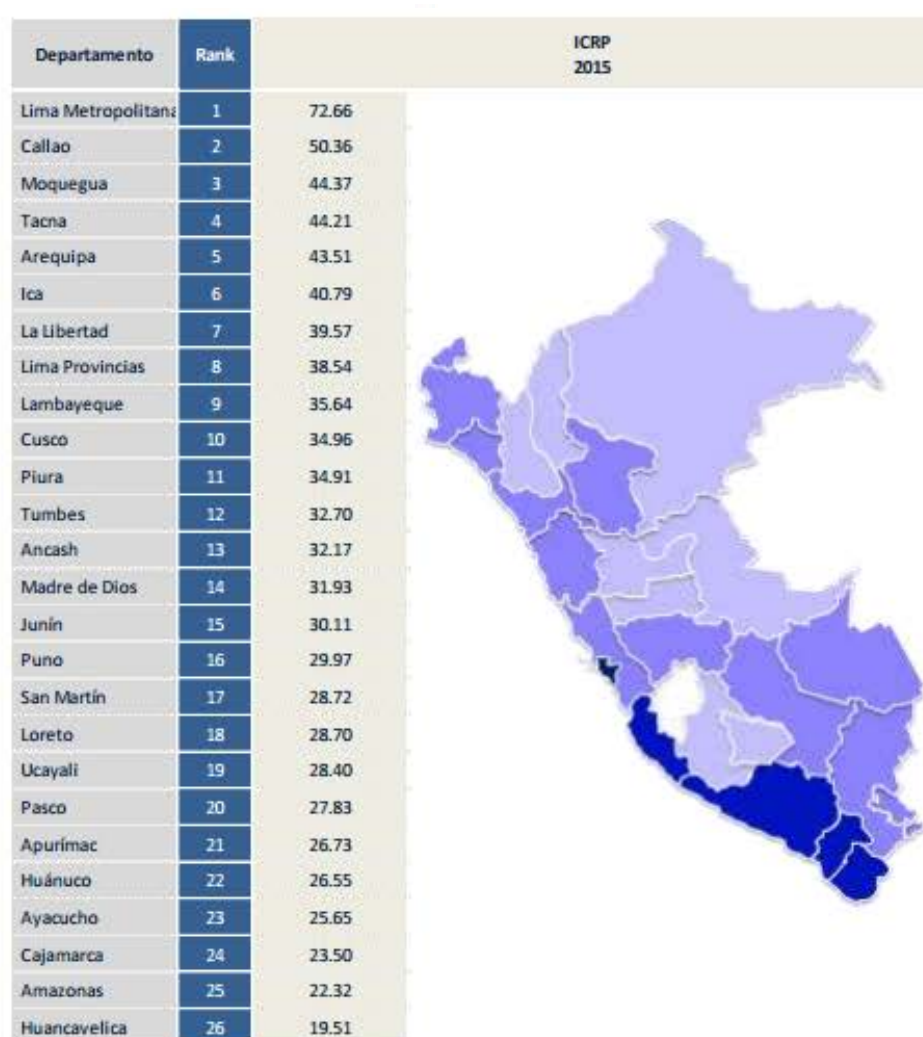


Figura 32. Índice de competitividad regional del Perú 2015. Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú", por CENTRUM Católica (2016)

### 9.1.1 Pilar del desempeño económico

El ingreso al mes por familia en Caylloma es de S/ 295.4 soles de acuerdo al último censo del 2007 (INEI, 2009), ubicándose en el quinto lugar en comparación de las demás provincias de la región y en el puesto 51 frente todas las provincias del Perú. El porcentaje de pobreza de la provincia de Caylloma asciende al 42.3% (INEI, 2013). En el 2013 la Región de Arequipa produjo S/ 22,691 millones representando el 5% del PBI nacional (EY, 2015)

### 9.1.2 Pilar de Eficiencia del Gobierno

Referente al avance de ejecución del gasto de capital en porcentaje, la provincia de Caylloma en el 2014 logró cubrir el 83.3% y en el 2015 el 75.4%. Respecto al gasto corriente se logró el 87.5% en el 2014 y el 82.2% en el 2015, lo cual refleja la falta de eficiencia para el cumplimiento de sus funciones. (Camara de Comercio e Industria de Arequipa, 2016)

### 9.1.3 Capital Humano

La población en edad de trabajar representa el 60% de la población, su nivel de educación es intermedio, ya que se observa que el 25% ha tenido un estudio superior y el 37% tiene algún estudio primario o secundario (INEI, 2009), por lo que si se encuentra un potencial de mano de obra que puede ser mejor utilizada.

Tabla 46

*Arequipa Población Censada en Edad de Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado Según Provincia, 2007*

Provincia	Población en edad de trabajar	Nivel de educación alcanzado								
		Total	A lo más primaria					Superior		
			Sub-total	Sin Nivel	Inicial	Primaria	Secundaria	Sub-toal	No Universitario	Universitario
Total	869,955	100	19.7	5.3	0.1	14.3	35.5	44.8	20.6	24.1
Arequipa	660,463	100	15.8	4.1	0.1	11.6	34.3	49.9	21.8	28.1
Camaná	39,270	100	25.7	5.5	0.1	20.0	40.2	34.2	20.1	14.1
Caravelí	26,621	100	27.5	6.7	0.1	20.6	46.4	26.1	14.4	11.7
Castilla	27,647	100	36.7	11.5	0.1	24.1	40.8	23.5	14.4	9.1
Caylloma	51,783	100	37.2	11.3	0.1	25.8	37.5	25.3	14.7	10.6
Condesuyos	13,898	100	37.6	11.7	0.1	25.8	37.8	24.6	16.0	8.6
Islay	39,941	100	24.1	5.5	0.1	18.5	38.8	37.1	23.2	13.9
La Unión	10,332	100	56.1	22.6	0.1	33.4	27.9	16.0	8.6	7.4

*Nota.* Adaptado de "Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda" por INEI, 2007, p.127.

Se muestra que el 32% de la población está comprendida entre 0 y 14 años de edad, una mayor proporción 61,6% se encuentra entre 15 y 64 años de edad, finalmente el 6,4% de la población es mayor a 65 años. Por género, la población de la provincia se divide en 51.4% son varones y 48.6% son mujeres. Cabe destacar la mano de obra a futuro que tiene Caylloma. Acerca al área de residencia, la tendencia de la población de Caylloma es la de intensificación de un proceso de urbanización donde se observa que el 66.6% de la población vive en zonas urbanas y un 33.4% de la población vive en zonas rurales. (INEI, 2009).

Tabla 47

*Población Total por Grupos de Edad*

Población	Arequipa		Caylloma	
	Absolutos	%	Abasolutos	%
Población Censada	1152303	100%	73718	100%
Hombres	567339	49%	37876	51%
Mujeres	584964	51%	35842	49%
Población por grandes Grupos de Edad	1152303	100%	73718	100%
00-14	304769	26%	23596	32%
15-64	762605	66%	45396	62%
65 y más	84929	7%	4726	6%
Población por área de Residencia	1152303	100%	73718	100%
Urbana	1044392	91%	49062	67%
Rural	107911	9%	24656	33%

*Nota.* Tomado de “Perfil Sociodemográfico de la Provincia de Caylloma” (INEI, 2007).

En cuanto al índice de desarrollo humano Caylloma se localiza en la posición 56 de 195 provincias con un IDH de 0,602 (INEI, 2009), el cual engloba factores que identifican como viven los habitantes en una determinada zona geográfica, considerando variables sociales importantes como educación, salud y esperanza de vida.

#### **9.1.4 Plan de Eficiencia de Negocios**

Según Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de Arequipa y de los Gobiernos Regionales de la Macro Región Sur Año Fiscal 2015 la provincia de Caylloma ejecutó el 75,4% de su presupuesto para inversiones, no ejecutando el monto de S/25'825,823 nuevo soles (Congreso de la República, 2016).



Tabla 48

*Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de Arequipa y de los Gobiernos Regionales de la Macro Región Sur Año Fiscal 2015*

Ranking del avance porcentual de ejecución de inversiones de las municipalidades de la provincia de Caylloma año 2015

(en nuevos soles y porcentajes)

Ranking	Municipalidad	Marco presupuestal para inversiones	Monto ejecutado	Avance %
1	Distrital de Coporaque	1,075,251	1,024,924	95.3%
2	Distrital de Achoma	253,332	235,356	92.9%
3	Distrital de Majes	62,886,235	54,922,021	87.3%
4	Distrital de Lluta	2,915,199	2,416,199	82.9%
5	Distrital de Sibayo	279,198	230,004	82.4%
6	Distrital de Caylloma	2,619,721	1,992,750	76.1%
7	Distrital de Madrigal	4,208,812	3,059,343	72.7%
8	Distrital de Ichupampa	244,542	175,600	71.8%
9	Distrital de Yanque	4,777,018	3,428,605	71.8%
10	Distrital de San Antonio de Chuca	831,590	572,317	68.8%
11	Distrital de Maca	373,302	246,220	66.0%
12	Distrital de Tuti	250,893	139,254	55.5%
13	Provincial de Caylloma- Chivay	12,345,464	6,338,563	51.3%
14	Distrital de Cabanaconde	491,047	249,027	50.7%
15	Distrital de Tisco	1,619,530	775,514	47.9%
16	Distrital de Huanca	2,559,727	1,211,997	47.3%
17	Distrital de Lari	1,120,585	503,997	45.0%
18	Distrital de Huanca	2,788,843	1,133,402	40.6%
19	Distrital de Callalli	443,653	166,673	37.6%
20	Distrital de Tapay	3,071,100	506,454	16.5%
	Provincia de Caylloma	105,155,042	79,328,220	75.4%

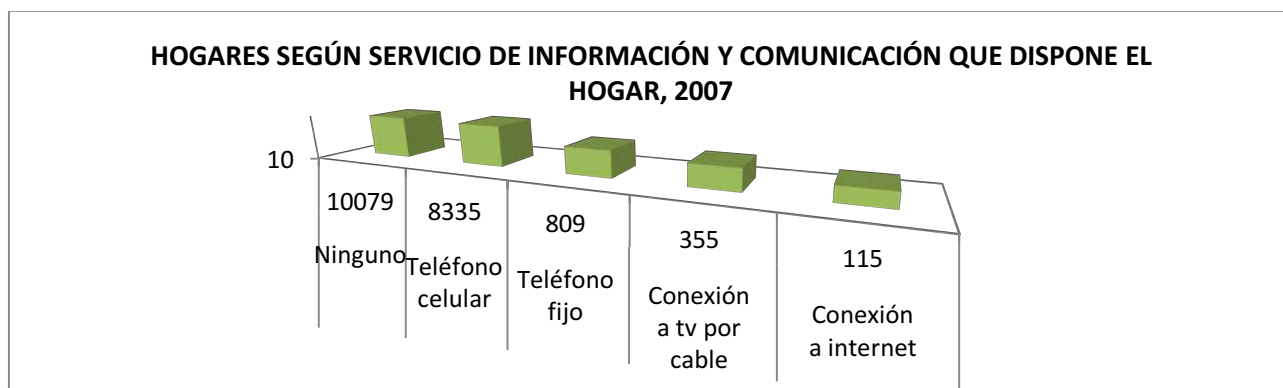
Nota. Tomado de "Ranking de Inversiones 2016" Congreso de la República, 2016 recuperado de <http://juancarloseguren.pe/wp-content/uploads/2016/01/Ranking-Inversiones-AQP-2015-JCEN.pdf>

En cuanto a la actividad privada de acuerdo al INEI (2008) se observa que un 60% de establecimientos se dedican a las actividades de comercio al mayor y por menor, 15% a servicios de alojamiento y servicios de comida, 6% actividades de industria y manufactura, por lo que se detecta que este índice la provincia todavía tiene mucho por mejorar.

### 9.1.5 Pilar en Infraestructura

La provincia todavía falta desarrollarse, el acceso a Caylloma se da por: (a) Vía asfaltada Yura – Viscachani hacia la carretera a Santa Lucía – Juliaca tomando la carretera izquierda que entra directamente al distrito de San Antonio Chuca y que es el ingreso principal por una vía afirmada empalma por Patapampa se llega a Chivay capital de la provincia de Caylloma con un total de 151.0 Km; (b) Vía Asfaltada Arequipa – Lima, ruta

Majes, Huambo (centro poblado menor del Alto) ingresando al Pedregal Capital del Distrito de Majes. (Plan de Gobierno Municipal de la Provincia de Caylloma 2007-2011, 2006). Al respecto de los servicios de comunicación se puede apreciar que de los 22,693 hogares, 13,079 no cuentan con ningún servicio de información y comunicación según el censo del 2007.



*Figura 33.* Provincia de Caylloma: hogares según servicio de información y comunicación con que dispone el hogar 2007.

Tomado de “Censo 2007” Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. INEI Arequipa.

En cuanto a los servicios como servicio de agua disponible en el siguiente cuadro se aprecia que el 50% de población no posee servicios de agua y se abastece de agua de ríos, manantiales y acequias, sólo el 31 % posee servicios de red pública.

Tabla 49

*Provincia de Caylloma: Viviendas particulares, según abastecimiento de agua, 1993 y 2007*

Provincia de Caylloma: Viviendas particulares con ocupantes presentes,  
según tipo de abastecimiento de agua en la vivienda, 1993-2007

Tipo de Abastecimiento de agua	1993		2007		Incremento porcentual		Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
Total	11067	100.0%	20664	100.0%	9597	86.7%	686	4.5
Red pública dentro de la vivienda	3208	29.0%	6455	31.2%	3247	101.2%	232	5
Red pública fuera de la vivienda pero dentro del edificio	97	0.9%	2001	9.7%	1904	1962.9%	136	23.6
Pilón de uso público	1600	14.5%	474	2.3%	-1126	-70.4%	-80	-8.2
Camión cisterna u otro similar	89	0.8%	147	0.7%	58	65.2%	4	3.6
Pozo	200	1.8%	361	1.7%	161	80.5%	12	4.2
Rio, acquia, manantial o similar	4444	40.2%	10486	50.7%	6042	136.0%	432	6.2
otro	1429	12.9%	740	3.6%	-689	-48.2%	-49	-4.5

Nota. Tomado de “Censo 2007 – Caylloma” Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013.

En cuanto a servicio de desagüe se aprecia que el 22% de la población posee servicio, 40% posee servicio alternativo de pozos, acequias y canales y 22% no posee ningún servicio.

Tabla 50

*Provincia de Caylloma: Viviendas particulares con ocupantes presente, 1993 y 2007*

Provincia de Caylloma: Viviendas particulares con ocupantes presentes, según disponibilidad de servicio higiénico en la vivienda, 1993-2007								
Tipo de Abastecimiento de agua	1993		2007		Incremento porcentual		Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
Total	11067	100.0%	20664	100.0%	9597	86.7%	686	4.5
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	518	4.7%	4659	22.5%	4141	101.2%	296	16.5
Red pública de desagüe fuera de la vivienda	138	1.2%	1604	7.8%	1466	1962.9%	105	18.7
Pozo séptico	0	0.0%	1336	6.5%	0	-70.4%	0	0
Pozo ciego o negro/letrina	2972	26.9%	8256	40.0%	5284	65.2%	377	7.4
Rio, acequia o canal	126	1.1%	177	0.9%	51	136.0%	4	2.4
No tiene	7313	66.1%	4632	22.4%	-2681	-48.2%	-192	-3.1

Nota. Provincia de Caylloma: Viviendas particulares con ocupantes presentes, según disponibilidad de servicio higiénico en la vivienda, 1993 y 2007. Tomado de Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. INEI Arequipa.

### 9.1.6 Análisis del diamante de Porter

#### *Condiciones de los Factores*

A Continuación en las siguientes tablas se presenta su actual producción de: (a) porcino, (b) ovino, (c) caprino, (d) alpacas y (e) llamas, destacando la alpaca por su demanda internacional por su fibra, se aprecia que Arequipa es el tercer productor a nivel nacional con 12,70% de participación y además en la tabla se observa que Caylloma concentra entre casi el 70% y 80% de la crianza de la región, infiriendo que Caylloma a nivel nacional tiene el 8,5 % de participación en cantidad de producción, con vista de potencial para extender su producción.

Tabla 51

*Población de Ganado Alpaquero por Razas, Según Departamento 2012*

	Total	Suri	Huacaya	Cruzados	Capones
Puno	1459903	190528	1209716	41532	18127
Cusco	545454	74993	399611	51529	19321
Arequipa	468392	55317	353658	55362	4055
Huancavelica	308586	12278	255472	34857	5979
Ayacucho	230910	32752	158045	31066	9047
Apurimac	219113	41886	157985	12982	6260
Pasco	145687	7359	134074	3246	1008
Moquegua	129250	13584	107406	6875	1385
Junin	61398	3560	51370	5417	1051
Tacna	59905	2470	50660	5363	1412
Lima	39046	4661	22106	12050	229
Huánuco	5580	1216	3115	1038	211
La Libertad	5098	416	2470	1713	499
Ancash	5066	787	2224	1855	200
Cajamarca	1370	121	716	221	312
Lambayeque	610	61	525	-	24
Piura	98	23	51	23	1
Ica	50	1	8	6	35
<b>Total</b>	<b>3685516</b>	<b>442013</b>	<b>2909212</b>	<b>265135</b>	<b>69156</b>

Nota. Adaptado de "Perú anuario de estadísticas ambientales 2013, Instituto Nacional de Estadística e Informática- IV Censo Nacional Agropecuario 2012." INEI, 2013 Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1140/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/Libro.pdf)

Tabla 52

*Producción por Tipos de Ganado Según Unidades Agropecuarias*

Tamaño de las unidades agropecuarias	Total de unidades agropecuarias	Vácuos		Porcinos			Ovinos		Caprinos		Alpacas		Llanas			
		Nro. De unidades agropecuarias	Cabezas	De raza	Nro. De unidades agropecuarias	Cabezas	De línea mejorada	Nro. De unidades agropecuarias	Cabezas	De raza	Nro. De unidades agropecuarias	Cabezas	Nro. De unidades agropecuarias	Cabezas		
Provincia																
Caylloma	16630	5897	86950	71219	1681	6846	2792	5878	134056	58943	292	2750	4013	312525	2258	56510
Unidades agropecuarias sin tierra *	1993	570	5891	4891	106	1776	570	1292	25736	11683	40	740	1377	62334	687	11411
Unidades agropecuarias con tierra	14637	5327	81059	66328	1575	5070	2222	4586	108320	47260	252	2010	2636	250191	1571	45099

Nota. Tomado de "INEI-IV Censo Nacional Agropecuario 2012"; INEI, 2012. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>

Sus principales actividades en agricultura se muestran en la tabla destacando los cultivos orgánicos de habas, cebada, maíz, zapallo.

Tabla 53

*Arequipa, Producción Agrícola Según Productos, por Provincias, 2009-2013*

Provincia	Total	Arequipa	Islay	Caylloma	Camaná	Castilla	Condesuyos	La Unión	Caravelí
<b>2012</b>									
Alfalfa	3139827	1185605	79870	1247686	2651	354239	154609	95562	19605
Algodón	1920	722							1198
Arroz	241329		58765		103575	78643	346		
Beterraga	2567	1695	872						
Caña de azúcar	409		409						
Cebada forrajes	4337	2091		2058		73	115		
Cebada grano	1569	99		874		181	248	112	55
Cebolla Amarilla	6697	5447		1250					
Maiz Amiláceo	9084	1129	155	5140		758	232	1207	463
Maiz choclo	13316	456	60	997	1064	10739			
Manzano	1099	286		169	58	477	22	44	43
Olivo	25916		1603		296				24017
Palto	8357	5242		617		248	72	9	2169
Páprika	8635	2053	348	6234					
Poroto	1365	1365							
Tomate	23597	1368	3536	12417	2817	3358			101
Vid	18111	8420		2625	234	4408	1390	280	754
Zapallo	64498	1343	6754	37980	17765	171	397	88	
<b>2013</b>									
Alfalfa	3230746	1281048	85130	1262856	2014	336428	148342	97931	16997
Algodón	407	138							269
Arroz	253952		58412		107212	87939	389		
Beterraga	2774	2084	690						
Caña de azúcar	55039		50091			4948			
Cebada forrajes	3574	1279		2158		122	15		
Cebada grano	1843	67		1071		188	363	136	18
Cebolla Amarilla	13905	11013		2892					
Maiz Amiláceo	10489	1635	158	6183		749	248	1355	161
Maiz choclo	14682	462		1186	1695	11339			
Manzano	1005	178		152	53	507	22	47	46
Olivo	4550		878		54				3618
Palto	9944	5923		1426		272	79	9	2235
Páprika	8506	1629	425	6452					
Poroto	2119	2119							
Tomate	24456	1147	2174	16698	1395	2907			135
Vid	17871	7126		3768	334	4521	1382	287	453
Zapallo	62935	1167	2846	46066	12295	111	414	36	

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico Arequipa 2014"; INEI Oficina Arequipa, 2014

Por otro lado los últimos años ha sido de demanda internacional el cultivo orgánico de quinua ha tomado importancia, en el siguiente cuadro se presenta el crecimiento de su producción, así como en Arequipa se concentra en la provincia de Caylloma el 50% de su producción (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2015).

Tabla 54

*Producción de Quinua (en Toneladas) por Regiones 2011-2014*

Dpto.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento
Arequipa	278	286	284	269	257	268	281	264	473	650	1013	1683	5326	33137	44.40%
Total Nacional	22269	30373	30085	26998	32589	30428	31826	29866	39398	41077	41180	44212	52092	114343	13.40%

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico 2015” MINAGRI, 2015. Recuperado de <http://www.iica.int/es/prensa/noticias/iica-presenta-estudio-sobre-mercado-y-producci%C3%B3n-de-quinua-en-el-per%C3%BA>

En cuanto a sus atractivos turísticos destaca el Valle del Colca es uno de los principales centros turísticos de la provincia de Caylloma, representando el 85% del total que llega a Arequipa. Generalmente el circuito turístico de visitas es el siguiente: Patapampa (una localidad dentro de la reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca –RNSAB–), Chivay, los baños termales La Calera, Yanque, Cruz del Cóndor y Arequipa. Como podemos observar en la figura, el número de turistas se ha mantenido creciente en los últimos años, sufriendo solo una desaceleración en el 2013 (ver figura 31)



*Figura 34.* Evolución de visitantes al Valle del Colca  
Adaptado de “Cuadro Estadístico de Visitantes al Valle del Colca”, (AUTOCOLCA, 2016)

Además cabe informar que los alrededores también son potencial de turismo, se tiene identificado en Caylloma 120 atractivos turísticos. De acuerdo a la figura los principales destinos visitados por los extranjeros son los departamentos de Lima (94%), Cusco (84%), Puno (58%), Arequipa (35%) e Ica (18%).

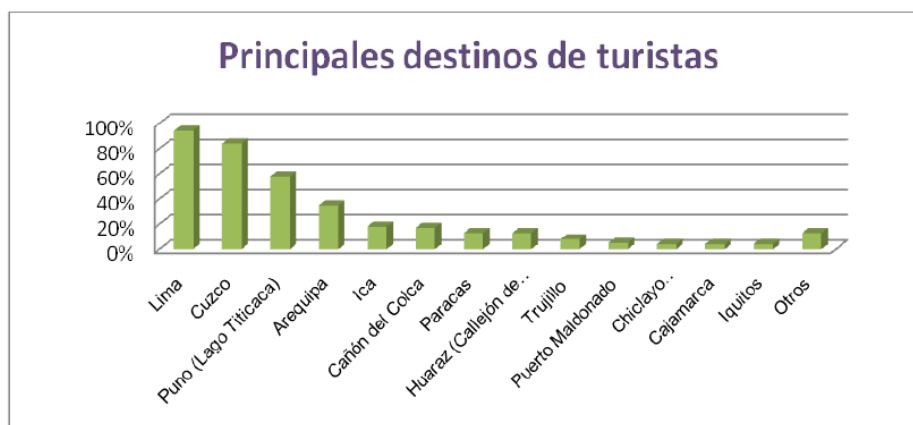


Figura 35. Principales destinos de turistas en el Perú.

Tomado de “Impacto del Turismo en el Valle del Colca”, Poma, Delmy y Arones, Cedy, s.f. Recuperado de <http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2014/12/impactoturismo.pdf>

Se mencionará además el proyecto Majes Siguan II que es un proyecto ya aprobado y en camino a ejecutarse que beneficiará a la zona agropecuaria y agroindustrial de Majes. Por otro lado, el potencial minero actualmente no está contribuyendo beneficio alguno a la provincia (Picha, 2016).



Figura 36. Llegadas de turistas internacionales.

Tomado de “Sector Turismo en el Perú”, Cornejo, s.f. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion\\_Hotelera2013/1-VT/Presentacion\\_VT\\_181013.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/1-VT/Presentacion_VT_181013.pdf)

### *Condiciones de la demanda*

En la demanda del turismo MINCETUR proyecta un crecimiento al 2021 del 67%, por lo que esta estadística de crecimiento también influencia al turismo receptivo en Caylloma (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012).

Según noticias de Perú 21 “Las exportaciones de la fibra de alpaca entre enero y noviembre del 2015 sumaron US\$ 149 millones, la marca Alpaca del Perú se ha logrado posicionar como un producto exclusivo y de lujo. Se debe tener en cuenta que el Perú posee el 80% de la población mundial de alpacas y es fuente de trabajo para más de 120,000 familias. Asimismo, los envíos se realizan a Estados Unidos, Italia, Noruega, Alemania, Corea del Sur, Japón, Reino Unido, Francia, Australia y Hong Kong” (Peru 21, 2016); por lo que constituye una buena noticia para sustentar el crecimiento de la producción de alpacas en Caylloma.

En cuanto a la demanda de productos agrícolas orgánicos principalmente la quinua , ALADI (2014) nos comenta que “la expansión de la demanda de quinua y sus derivados agroindustriales en los países de mayores ingresos está asociada a tendencias más generales de modificaciones en los patrones de consumo, que privilegian cada vez más alimentos que reúnan características nutricionales saludables, la producción y consumo de quinua se ha expandido significativamente en los últimos años, lo que se refleja en el incremento también sostenido de la superficie sembrada, producción y volúmenes y valores de exportación a diversos mercados, especialmente de países con altos niveles de ingreso, como Estados Unidos, Canadá, Francia y Alemania, entre otros. ( p.29) ; motivo por el cual este mercado es muy atractivo para desarrollarse en la provincia de Caylloma, y pese a la baja de tendencia que se tiene este año esto debido a la saturación de oferta, lo que no limita que se busque nuevos destinos para colocar nuestros productos en base a quinua.



### ***Contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas***

Se ha identificado que los competidores directos de la provincia de Caylloma son el departamento de Cusco y el departamento de Puno ya que ellos también cuentan con las mismas características generales que tiene la provincia de Caylloma.

### ***Industrias relacionadas y de apoyo***

En Caylloma, las gestiones que se hagan deben estar estrechamente ligadas con la gestión del municipio provincial de Caylloma. Dentro de nuestro análisis se infiere que los complementadores del desarrollo del Perú son esencialmente aquellas industrias que sirven de apoyo para el surgimiento de la economía peruana que a su vez pueda tener un impacto considerable en la provincia. Los grandes actores de estos sectores lo son las empresas que proveen los fundamentos para el crecimiento de la industria local. Es así que a nivel micro, las industrias que sirven de apoyo para Caylloma son las mismas que para la economía nacional: infraestructura y gobierno. La provincia tiene ya las ventajas comparativas adecuadas que le permitirían, bien explotadas, lograr consolidar un distrito industrial preocupado por el bienestar de sus residentes.

Otros complementadores requeridos por el sector, de acuerdo a nuestro análisis, es la estructura de gobierno local, regional y nacional. Es así que Caylloma requiere que el gobierno local, así como el de la Región Arequipa, puedan generar las políticas y normativas suficientes para generar competencia que incentive la competitividad del distrito. A su vez, el gobierno nacional, por medio de sus diferentes sectores debe garantizar el crecimiento del distrito, la adecuada coordinación de obras de infraestructura que afecten a Caylloma y fomentar más desarrollo del comercio dándole así mayor atractivo para las inversiones al distrito. Los organismos reguladores juegan un rol preponderante en la generación de competitividad de la nación y de otras subunidades poblacionales y regionales. La competitividad de las empresas de transporte público, requiere de infraestructura adecuada

que debe ser promovida por el gobierno para garantizar la eficiencia del sector comercio exterior, lo cual generará atracción de inversiones para la provincia de Caylloma en general en particular.

Finalmente, otros complementadores son las ONG, y las organizaciones vecinales los mismos que aportan el conocimiento de la problemática vecinal de todos los distritos poniéndolos así en agenda para la provincia. El desarrollo y la especialización del sector de apoyo “gobierno municipal” donde encajan las instancias gubernamentales y públicas mencionadas en el presente párrafo no han alcanzado el nivel requerido para poder dar lugar a la explotación eficiente de los recursos de Caylloma. La poca rivalidad entre las empresas de diferentes sectores industriales en la provincia brinda un marco de desarrollo conjunto en el mejor uso de los recursos importantes para Caylloma.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región**

De las ventajas competitivas creación de nuevos productos relacionados al turismo repotenciando con la innovación del cañón del Colca con los 120 atractivos turísticos inventariados, la quinua como ventaja estratégica de cultivo orgánicos, y los camélidos por poseer el hábitat idóneo para su crianza y expansión de producción.

Todo ello integrado a un clúster que además permita la creación de una sociedad fiduciaria y ofrecer al mundo alternativas viables de inversión.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia Caylloma**

Se ha identificado para la provincia los siguientes potenciales clúster:(a) Clúster turístico con la integración de las agencias turísticas y de transporte, creación de servicio de teleféricos, cadenas de hoteles resort, cadenas de restaurantes museos culturales, salas de exposiciones culturales, espacios de exposición natural de flora y fauna, y espacios de esparcimiento en general y circuitos turísticos varios, (b) Clúster de producción y

comercialización de fibra, carne y cuero de camélidos. Y (c) Clúster de producción y comercialización de quinua y productos con valor agregado.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Para el logro de los clústeres propuestos es necesario (a) que la municipalidad de Caylloma asuma retos con una visión estratégica más amplia para proyectos de mayor envergadura así como una mejor administración de los recursos disponibles y los patrimonios de la provincia así como ejecutarse a corto y mediano plazo, (b) es necesario incentivar la inversión privada en Caylloma ya que son los recursos que podrían ser ejecutados de forma más fluida, (c) capacitación y la preparación serán necesarios para la especialización en las actividades y (d) planes de contingencia serán necesarios para enfrentar diversos problemas como los fenómenos naturales o falta de poder en las cadenas de los clústeres.

#### **9.5 Conclusiones**

La provincia de Caylloma por estar dentro de la región Arequipa ocupa el quinto lugar en el Índice de Competitividad Regional del país, ello debido a su gran potencial natural debido a que posee atractivos y productos con demanda de mercado internacional como es la tendencia creciente del mercado de turismo, la tendencia del crecimiento del mercado de productos naturales y saludables, y la apreciación de la calidad de fibra de alpaca en las confecciones.

Por lo tanto es necesario el enfoque de crear proyectos estratégicos innovadores para lograr colocar los productos en el mercado internacional de forma sostenida para el desarrollo económico sostenido de la región.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Habiendo completado el proceso estratégico en el presente documento, se entiende que hemos concluido de manera rigurosa la definición de las actividades estratégicas para el desarrollo de la Provincia de Caylloma. El Plan Estratégico Integral se adjunta en la tabla 55



Tabla 55

Plan Estratégico Integral

INTERESES: (a) Ser destino turístico reconocido internacionalmente, (b) producir de manera sostenible alimentos orgánicos, (c) desarrollar la producción agropecuaria de camélidos sudamericanos, (d) mejora la infraestructura de la provincia y (e) mejorar la calidad de vida de los pobladores de Caylloma								
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales
OBJETIVOS A LARGO PLAZO, ESTRATÉGICAS	OLP1. Incremento del turismo de 327,568 a 1'000,000 visitantes por año al 2026.	OLP2. Incrementar la producción actual de quinua de 15,000 tn a 35,000 tn en el 2026.	OLP3. Incrementar la crianza de camélidos de 312,525 a 1'000,000 en el 2026.	OLP4. Interconectar los distritos de la zona rural con carreteras asfaltadas con 196 km en total.	OLP5. Incrementar el % de educación superior no universitaria de 14.7% a 20.6% (Promedio Departamental) al 2026.	OLP6. Incrementar el % de población con acceso a algún seguro de salud del 37.4% al 57.1% (Promedio Departamental) al 2026.	OLP7. Aumentar el ingreso percapita de S/ 295.4 mensual por familia a S/ 434.8 (promedio departamental) al 2026.	Políticas * Influencia de Terceras Partes: Principalmente entidades gubernamentales. * Lazo Pasados: Caylloma es un distrito histórico y de gran importancia cultural. * Contrabalance de Intereses: Oportunidad de lograr alianzas con entidades gubernamentales y privadas. * Conservación de los Enemigos: Mantener la competencia con departamentos como Cusco y Puno.
Creación del Parque Nacional de Caylloma (F1,O1)	x			x				2,3,6,7,8,9,10,13 POLÍTICAS 1. Establecimiento de la cadena de valor de los productos turísticos, quinua y camélidos como potencias claves de desarrollo para Caylloma. 2. Fomentar la innovación y desarrollo de mercados y productos alternativos, para cada una de las actividades productivas prioritarias de la zona. 3. Cumplir con Ley General de Turismo Ley N° 29408. 4. Cumplimiento de las normas técnicas de fibra de alpaca y vicuña NTPFA 231-300, NTPFA 231-301 y NTPFA 231-303. 5. Cumplimiento de las normas técnicas para la producción de quinua NTP 011.453 2014 6. Cumplimiento de los estudios de impacto y gestión ambiental para la viabilidad de los proyectos según la Ley general del ambiente N° 28611 y la ley general del sistema de gestión ambiental N° 28245. 7. Respetar y mantener los recursos naturales de la zona, así como el patrimonio cultural y social. 8. Priorizar la contratación de fuerza laboral de la zona, para contribuir a su desarrollo económico. 9. Fomentar la gestión privada para la administración y reinversión de los fondos generados. 10. Fomentar el acceso igualitario de los pobladores a las necesidades básicas de salud y educación. 11. Creación de una imagen estratégica de la provincia acorde a los productos bandera para reconocimiento internacional. 12. Fomentar la participación ciudadana en la elaboración de planes y acciones en el marco del plan estratégico de desarrollo. 13. Difusión permanente de la cultura, valores, principios que regirá la imagen de la provincia la cual debe ser difundida por todas las instituciones educativas de la provincia.
Tecnificación de la crianza de camélidos sudamericanos (F3, O2, O6)			x					1,2,4,7,9
Identificar nuevos mercados potenciales de consumo de quinua (O3, F2)		x			x		x	1,2,8
Creación de un nuevo producto con valor agregado en base a quinua (O3, O4, F2)		x			x		x	1,2,5,7,8,10
Establecer mesa de concertación de líderes comunales para apoyar iniciativas transversales a la provincia (O2, O3, F4)	x	x	x	x	x	x	x	10,12,13
Creación de Cluster de actividades más atractivas de la provincia (Todas)		x	x				x	1,2,7,8,9
Desarrollar industria gastronómica de calidad en base a quinua y alpaca en la provincia (O4, D6, D3)	x	x						1,2,7,8,9,11
Desarrollar un centro de investigación en tecnología genética para mejorar la calidad de camélidos sudamericanos (O6, D6)		x						1,2,6,7,8
Ampliar y complementar las vías de acceso a entre distritos y principales lugares turísticos de la zona (A1, D1, D6)	x			x				2,7,9
Elaborar un plan de promoción de los atractivos turísticos de la provincia (A6, D6)	x							1,2,3,6,8,11,13
TABLERO DE CONTROL								
Perspectiva del Aprendizaje Interno		2,2	3,1, 3,2, 3,4, 3,5,		5,3, 5,4	6,1, 6,3	7,4, 7,5, 7,6	Codigo de Ética 1. Ser respetuoso, de las leyes y de las normas reguladores que enmarcan el funcionamiento del gobierno municipal. 2. Ser honesto e íntegro con las funciones encomendadas y desear todo provecho o ventaja personal. 3. Ser responsable y eficiente, en la utilización de todos los recursos que se nos brindan. 4. Velar por la salud y la seguridad ciudadana, que son los pilares básicos requeridos para una gestión municipal. 5. Ser transparente, al transmitir y brindar la información que se maneja hacia la población, lo cual producirá una buena imagen para el municipio, generando un clima de confianza con la población del distrito.
Perspectiva de Procesos	1,1, 1,4, 1,5, 1,6, 1,8	2,1, 2,4, 2,5, 2,6		4,1, 4,3, 4,4, 4,5		6,2	7,1, 7,2, 7,3	
Perspectiva de los Cliente	1,7, 1,2	2,3						1. Ser respetuoso, de las leyes y de las normas reguladores que enmarcan el funcionamiento del gobierno municipal. 2. Ser honesto e íntegro con las funciones encomendadas y desear todo provecho o ventaja personal. 3. Ser responsable y eficiente, en la utilización de todos los recursos que se nos brindan. 4. Velar por la salud y la seguridad ciudadana, que son los pilares básicos requeridos para una gestión municipal. 5. Ser transparente, al transmitir y brindar la información que se maneja hacia la población, lo cual
Perspectiva Financiera	1,3		3,3	4,2	5,1			
Recursos	Gobierno Central, Regional, Local, Inversión Privada							

Misión: La provincia de Caylloma promueve el desarrollo sostenible de su población, sustentado en el desarrollo de sus atractivos turísticos y fomentando el desarrollo y la aplicación de las mejores prácticas en la crianza de camélidos sudamericanos y cultivo de productos agrícolas. La provincia garantiza un entorno adecuado para el desarrollo de sus pobladores y empresarios, realizando mejoras constantes en infraestructura, seguridad, acceso a la educación y salud. Asimismo, promueve la simplicidad en sus procesos administrativos y un entorno legal adecuado para la inversión pública y privada.

## 10.2 Conclusiones Finales

1. La economía en el mundo, por varios factores, ya no se desarrolla en el mercado que tiene al interior de sus fronteras; sino lo hacen buscando nuevos mercados en el exterior. En esta realidad, la provincia de Caylloma, a través de su icono más importante, el Cañón del Colca, tiene la oportunidad de atraer la atención de turistas extranjeros, empresarios dispuestos a generar industria y clientes para todos los productos y servicios brindados en la provincia.
2. El potencial de la provincia de Caylloma está determinado tanto por sus inmensas riquezas naturales, animales; como por su riqueza cultural e histórica. En los cuales sobresalen sus atractivos turísticos, los camélidos sudamericanos y los alimentos orgánicos como la quinua. Son estos recursos los que ofrecen una ventaja comparativa a Caylloma. Una administración eficiente, respetando el medio ambiente, puede desarrollar ventajas competitivas.
3. Los proyectos llamados a generar el cambio de rumbo en la provincia de Caylloma son los relacionados a la infraestructura vial, la creación del Parque Nacional de Caylloma, la tecnificación de la crianza de los camélidos sudamericanos, desarrollar una industria a partir de la quinua y la alpaca que involucra el desarrollo de nuevos productos así como gastronomía. Dichos proyectos generarían una gran cantidad de puestos de trabajo y llevarían desarrollo a los distritos en su zona de influencia.
4. La mejora en los procesos anteriores, deberá ir sumado a proyectos de mejora sociales en la población, en ese sentido proyectos de desarrollo en términos de salud y educación son fundamentales.
5. Con la mejora de todos los aspectos productivos, de administración y medioambientales, se logrará conseguir avances significativos en el aspecto

económico y social, al tener el poblador el alcance para satisfacer sus principales necesidades de salud, educación y calidad de vida.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Es fundamental para la provincia de Caylloma que se implemente este Plan Estratégico en el corto plazo.
2. Tener en cuenta a la innovación como principal actor en el desarrollo de los planes de los sectores turismo, camélidos y quinua que se encuentran en este plan estratégico.
3. Se recomienda realizar estudios de mercado para los sectores relacionados a este plan estratégico en la provincia de Caylloma, monitoreando los niveles de satisfacción.
4. Lograr el consenso de los principales grupos de interés en las decisiones trascendentales de la provincia y que involucran un impacto en su desarrollo.
5. No olvidar que el avance tecnológico y la globalización han hecho que los mercados ya no sean solo locales, sino que se debe tener una visión global.

### **10.4 Futuro de la Organización**

La implementación de este plan estratégico busca conducir a la provincia de Caylloma hacia un horizonte competitivo líder. En este caso la eficiencia será un camino a seguir para conseguir el bienestar personal y social de la población de forma sostenida y sostenible. Asimismo, los recursos serán el soporte para este cambio considerando un horizonte de tiempo al 2026.

Gracias a ello, la Provincia de Caylloma tendrá una infraestructura de creciente y primer nivel que permitirá soportar el crecimiento de Caylloma, buscando con ello la mejor calidad de sus productos de bienes y servicios. Por otro lado, la participación de los grupos de interés será vital, de modo que se logre un marco integrador e inclusivo, cuidando los intereses de la población en su conjunto y fomentando el respeto de las generaciones futuras, respetando el medio ambiente.

## Referencias

Acción Social y Desarrollo [ASDE]. (2012). Obtenido de sitio web de Asde Perú:

<http://www.asdeperu.org/>

Acuerdo Nacional. (s.f.). *Acuerdo Nacional, Unidos Para Crecer*. Recuperado el 2016, de

<http://acuerdonacional.pe>

ADEX. (2015). *Boletín comercio exterior*.

AECID . (s.f). *2012 Programa Cultura y Desarrollo*. Recuperado el 21 de abril de 2016, de

<http://www.aecid.pe/2014-07-21-19-50-33/programa-cultura-y-desarrollo#.VyGbDfI97IU>

AEDES. (s.f.). *Caylloma*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de

<http://aedes.org.pe/caylloma>

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID] . (s.f). *AECID*

*EN PERU PRESENTACION*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de

<http://www.aecid.pe/aecid-en-peru/presentacion#.VyGcgvI97IU>

Agricultura, O. d. (2014). *Tendencias y Perspectivas del Comercio Internacional de Quinua*.

Santiago.

Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras. (2012). *Comportamiento mundial de la fibra de*

*alpaca ¿ que perspectiva nos ofrece?* La Paz.

América Económica. (23 de Mayo de 2010). *gastronomía de Perú se consolida como una*

*industria en crecimiento*.

Andina . (11 de Agosto de 2011). *PNUD advierte que aún existe una gran desigualdad social*

*por resolver en Perú. .* Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de

<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=1LKXLqkYe4A=>.



- Andina. (22 de Noviembre de 2008). *Estabilidad política y económica son pilares de Perú atraer inversión pra los empresarios*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?Id=evqF4W3k8FY=>
- Arellano, R. (2010). *Al fondo hay sitio, el crecimiento social según los estilos de vida*. Lima: Planeta.
- Artículo 43. Título I. De los derechos y deberes fundamentales. Constitución Política del Perú. Congreso de la República. (1993).
- Artículo 44. Título II. Del Estado y la Nación. Capítulo I. Del Estado, la Nación y el Territorio. Constitución Política del Perú. Congreso de la República. (1993).
- Asociación Interamericana de Integración. (2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de la quinua*. Recuperado el 2016, de <http://www.fao.org/3/a-i3583s.pdf>
- Atkinson, C. (1998). *Technological Change and Cities*. Office of Policy.
- Autocolca. (2008). *Colcaperu.gob.pe*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.colcaperu.gob.pe/que-hacer/sitios-naturales>
- AUTOCOLCA. (2016). Resúmen Històrio de Visitantes al Valle del Colca. Arequipa, Caylloma, Perú.
- AUTODEMA. (2016). *Proyecto Especial Majes Sigüas*. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de Sitio web de Autodema: <http://www.autodema.gob.pe/index.php/11-institucion#>
- Autoridad Autónoma de Majes [AUTODEMA]. (2012). *Audiencia Pública 2012 Proyecto Majes Sigüas*. Gobierno Regional Arequipa.
- Autoridad Nacional del Agua. (2010). Recursos Hídricos del Perú en cifras.
- Autoridad Nacional del Agua. (2014). Inventario de Glaciares del Perú.
- Autoridad Nacional del Agua. (2014). Inventario de Glaciares y Lagunas del Perú.
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2011). *Reporte de inflación. Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2011-2013*. Recuperado de. Recuperado el 8 de

Febrero de 2016, de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2011/junio/Reporte-de-Inflacion-Junio-2011.pdf>

Banco Central de reserva del Perú . (2011). Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales ).

Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). Calidad de Vida: Más allá de los hechos.

Banco Mundial. (2011). Recuperado el marzo de 2016, de Datos de libre acceso del Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/>

Banco Mundial. (2011). Indicadores.

Banco Mundial. (septiembre de 2015). *Perú Panorama General*. Recuperado el marzo de 2016, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

BBC. (21 de Septiembre de 2015). *7 gráficos para entender la impresionante transformación económica de China*. Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de Sitio web de BBC de Londres:

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150904\\_china\\_crecimiento\\_economico\\_graficos\\_vj\\_hr](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150904_china_crecimiento_economico_graficos_vj_hr)

BBC Mundo. (25 de Agosto de 2015). *Los cuatro problemas que amenazan el imparable ascenso de la economía China*. Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de Sitio web de BBC:

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150825\\_cuatro\\_problemas\\_ascenso\\_china\\_mj.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150825_cuatro_problemas_ascenso_china_mj.shtml)

BCR . (2015). *Cusco: Principales Atractivos Turísticos*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Atractivos.pdf>

- BCR. (2011). *Caracterización del Departamento de Cusco*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de Sitio de BCR: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Caracterizacion.pdf>
- BCR. (2011). *Memoria Anual BCR 2010*.
- BCR. (Julio de 2012). *Caracterización del departamento de Puno*. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/Puno-Caracterizacion.pdf>
- BCR. (s.f.). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- BCRP. (2011). *Peru: Política Exterior y Tratados de Libre Comercio* . Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2010/Comercio-exterior-Ferreyros.pdf>
- BCRP. (23 de Mayo de 2014). *REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES*. Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/organizacion/reglamento-de-organizacion-y-funciones.html>
- Benzaquén, J., Del Carpio, L., & Valdivia, C. (2010). Índice de Competitividad Regional del Perú. (C. Católica, Ed.) *Revista CEPAL*, 69-86.
- Bermudez, J. (2013). *Investigación científica en el Perú: factor crítico de éxito para el desarrollo del país*, IBSS Cosulting SAC. Obtenido de <http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/437/javier%20bermudez.pdf>
- Brenes E., Madrigal K., Perez F. y Valladares K. (2001). *El Cluster de los Camélidos en Perú: Diagnóstico Competitivo y Recomendaciones Estratégicas*. Lima: INCAE.
- Butrón- Castañeda, G., Reyna- Pérez, J., & Palomino Llanos, M. (2011). *Plan Estratégico de San Miguel* . Lima: CENTRUM - Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Cabos, R. (2009). *Potencial Minero de la Region Arequipa*.
- Camara de Comercio e Industria de Arequipa. (2016). *Indicadores Económicos IV Trimestre 2015*.
- Católica, CENTRUM. (2010). *Indice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Lima, Perú.
- Católica, CENTRUM. (2014). *Indice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Lima, Perú.
- Católica, CENTRUM. (2015). *Indice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Lima, Perú.
- Católica, CENTRUM. (2015). *Indice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Lima, Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*.
- CENTRUM Católica. (2015). *Indice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Lima, Perú.
- CENTRUM Católica. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2015*.
- CENTRUM Prensa. (21 de Mayo de 2010). *Ranking de Competitividad Mundial 2010*. Lima, Lima, Perú: CENTRUM Prensa.
- CEPLAN. (2014). *Perú en los Indicadores Mundiales*. Obtenido de [www.ceplan.gob.pe](http://www.ceplan.gob.pe).
- Colegio de Ingenieros del Perú. (2011). *Perú 2040*. Lima, Perú: 5ªed.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to Last. Succesful Habits of Visionary Companies*. Collins Business.
- Comisión Económica para Améroca Latina y El Caribe. (2014). *Las tendencias Mundiales y el Futuro de América Latina*. 14. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Comisión Económica para Améroca Latina y El Caribe. (2014). *Las tendencias Mundiales y el Futuro de América Latina*. 14. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Comisión Europea. (3 de Marzo de 2010). Europa 2020, Una estrategia para un Crecimiento Inteligente, Sostenible e Integrador. Bruselas.

Comunidad Andina de Naciones. (1997). *Funciones del Parlamento Andino de Naciones* .

Recuperado el 7 de Febrero de 2016, de Sitio web de Comunidad Andina de Naciones: [http://www.comunidadandina.org/sai/parlamento\\_preguntas.html#2](http://www.comunidadandina.org/sai/parlamento_preguntas.html#2)

Congreso de la República. (18 de noviembre de 2002). Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Perú.

Congreso de la República. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades 27972*. Lima, Perú.

Congreso de la República. (enero de 2016). *Ranking de inversiones de las municipalidad de*

*Arequipa y de los gobiernos regionales de la macroregión sur año fiscal 2015*.

Recuperado el 2016, de [http://juancarloseguren.pe/wp-](http://juancarloseguren.pe/wp-content/uploads/2016/01/Ranking-Inversiones-AQP-2015-JCEN.pdf)

[content/uploads/2016/01/Ranking-Inversiones-AQP-2015-JCEN.pdf](http://juancarloseguren.pe/wp-content/uploads/2016/01/Ranking-Inversiones-AQP-2015-JCEN.pdf)

Congreso de la República del Perú. (27 de Mayo de 2003). Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. 11. Lima, Perú.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica . (2008). *Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología*. Recuperado de . Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de <http://www.ricyt.org>

Constitución Política del Perú artículo 195. (1993).

Constitución Política del Perú. Congreso Nacional de la República del Perú. (1993).

Consulado General del Perú en São Paulo. (2008). *UBICACIÓN GEOGRÁFICA*

*ESTRATÉGICA*. Consulado General de Perú, Oficina Comercial. Obtenido de

<http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

Contraloría General de la República. (Febrero de 2008). *Programas Sociales en el Perú*.

Recuperado el 7 de Marzo de 2016, de

<http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/ProgramassocialesenelPeru.Elementosparaunapropuestadesdeelcontrolgubernamental-ContraloriaGeneralde la Republica.pdf>

Contraloría General de la República. (2011). *Competencias constitucionales*. Recuperado el 8 de Febrero de 2016, de <http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgr>

Córdova Aguilar, H. (2014). *Turismo en el valle del Colca y sus impactos en el desarrollo*.

Corporación Latinobarómetro. (2013). *Informe 2013*. Obtenido de <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>.

D'Alessio Ipinza, F. (2012/2014). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2ª reimpresión)* (2ª ed.). Mexico: Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2ª reimpresión)* (2ª ed.). Mexico: Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima: Pearson.

Decosur Programa Regional del Sur [DECOSUR]. (s.f). *UOT Caylloma*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <http://www.descosur.org.pe/caylloma/>

Decreto Supremo N° 156-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. Presidencia de la República del Perú. (2004).

Defensoría del Pueblo. (2011). *Reporte de Conflictos Sociales N° 87*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2011/Reporte-87-mayo-2011.pdf>

Dirección General de Investigación y Estudios Sobre Comercio Exterior. (2015). *Reportes de Comercio Bilateral*. Lima: MINCETUR.

Ecured. (2016). *Colorado*. Obtenido de <http://www.ecured.cu/Colorado>

El comercio. (9 de abril de 2008). Perú se encuentra en el puesto 84 de desarrollo tecnológico del mundo. *El comercio*.

El Comercio. (01 de Septiembre de 2011). China y Suiza, los principales destinos de las exportaciones peruanas.

El Comercio. (10 de diciembre 02 de 2015). El wititi ya es patrimonio cultural inmaterial de la humanidad. *El Comercio*.

El Economista. (2015). *Estados Unidos se desacelera, creció 1% en el cuarto trimestre*.

Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2016/02/28/estados-unidos-se-desacelera-crecio-1-cuarto-trimestre>

El mundo. (2005). *La población española será la más anciana de toda la UE en 2050*. .

Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de

<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/04/08/sociedad/1112964344.html>.

EnColombia. (1998). *Departamento de Santander*. Recuperado el 2016, de 1998:

<https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia/departamentos/santander/>

Ernest and Young. (2011). *Siguiendo Las Tendencias Globales, Como Seis Desarrollos Clave Están Dando Forma La Mundo De Los Negocios*. EYGM Limited.

Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado el 25 de marzo de 2016, de

[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

EY. (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*.

Ferrero, K., & Lerch, C. (1997). *Qué es que en tecnología*. Barcelona, España: Granítica.

FMI. (2014). *World Economic Database*.

Fondo Monetario Internacional. (febrero de 2010). *Perspectivas económicas. Las Américas*.

*Aprovechando el viento a favor*. Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/index.aspx>

Foro Económico Banco Mundial. (2010). *The global competitiveness report 2010-2011*.

- Foro Económico Mundial WEF. (2015). *Reporte de Competitividad Global 2014-2015*.
- Fujimori, A. F. (1992). Mensaje a la Nación del Presidente del Perú.
- Fundación Telefonica. (2011). *Geografía del Perú*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de [http://www.fundacion.telefonica.com.pe/educared/estudiantes/geografia/tema1\\_2\\_1.a.sp](http://www.fundacion.telefonica.com.pe/educared/estudiantes/geografia/tema1_2_1.a.sp)
- Gerencia Regional de Agricultura Arequipa. (2013). *Avance de Actividades y Logros 2013*. Arequipa.
- Gerencial Regional de Agricultura. (2013). Avance de actividades y logros 2013. Arequipa: Gerencia Regional de Arequipa.
- Gestión . (02 de Agosto de 2011). Inversiones brasileñas en Perú crecen 30% anual.
- Gestión. (16 de Marzo de 2016). Perú es nominado en cuatro categorías de World Travel Awards para Sudamérica.
- GRTPE-Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Arequipa. (2011). *PNUD-Informe de Desarrollo Humano Perú 2009*.
- Guevara, R. (2009). *La triple rentabilidad: el paradigma empresarial emergente*. Strategia. Inc, AQM Copper. (2013). Cuadro comparativo anual mensual de visitantes al Valle del Colca. Arequipa, Caylloma, Perú.
- INEI. (2008). Obtenido de Perú, Establecimientos censados por actividad económica, según ámbito político administrativo: <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>
- INEI. (2009). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Arequipa: Perfil Sociodemográfico de Arequipa.
- INEI. (2012). *Arequipa Compendio Estadístico 2011*. Arequipa.
- INEI. (2012). IV Censo Nacional Agropecuario.
- INEI. (2013). *Evaluación de la pobreza monetaria. Informe técnico*.
- INEI. (2014). Compendio Estadístico de Arequipa.



INEI. (2015). Obtenido de EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2004-2014:

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/employed-economically-active-population/>

INEI. (JULIO de 2015). <https://www.inei.gov.pe>. Obtenido de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf)

INEI. (2015). *Perú: Síntesis Estadístico 2015*. Lima.

Instituto Nacional de Estadística. (2009). *Estadísticas sociales, demográficas y medio ambientales*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1849-2.pdf>

Institute for Management Development . (2011). *World competitiveness year book 2011*.

Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de

<http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/>

Institute for Management Development [IMD]. (2011). *World competitiveness year book 2011*. Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de Sitio web de Institute for Management

Development: <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/>

Instituto Geográfico Nacional. (s.f). Obtenido de <http://www.map-peru.com/es/descargar/5232348196057.jpg-mapas-Arequipa>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2015). *Estudio: El mercado y la producción de quinua en el Perú*. Lima: IICA.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú, estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995-2025*. Lima:

INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Compendio Estadístico Arequipa 2014*. Arequipa.

International Standard Organization. (2011). *Management and leadership standards*.

Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de <http://www.iso.org/iso/home.html>

Ismodes, C. (2001). *Rentabilidad del inversión en investigación, desarrollo e innovación: modelo para la universidad*. Obtenido de

<http://redalyc.org/articulo.oa?id=81625888006>

Jenkins, M. (2015). *Estados Unidos: la locomotora del crecimiento mundial que no seguirá jalando igual*. Recuperado el 28 de Febrero de 2016, de Sitio web de Incae:

<http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/analisis/estados-unidos-la-locomotora-del-crecimiento-mundial-que-no-seguira-jalando-igua>

La Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible [AEDES] . (s.f.). *AEDES*.

Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://aedes.org.pe/aedes>

La República . (8 de abril de 2011). *Gobierno cancela Proyecto Tía María*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.larepublica.pe/08-04-2011/gobierno-cancela-proyecto-tia-maria>.

La Republica. (24 de octubre de 2014). *Parque Nacional Chicamocha atrae 600.000 turistas al año*. Obtenido de Parque Nacional Chicamocha atrae 600.000 turistas al año:

[http://www.larepublica.co/parque-nacional-chicamocha-atrae-600000-turistas-al-a%C3%B1o\\_184221](http://www.larepublica.co/parque-nacional-chicamocha-atrae-600000-turistas-al-a%C3%B1o_184221)

Mi país. (21 de Octubre de 2010). Perú amplía la salida al mar a Bolivia.

Ministerio de Agricultura. (2012). *Acceso a Base de Datos*. Obtenido de sitio web de

Ministerio de Agricultura: <http://frenteweb.minag.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (16 de Junio de 2011). *Acuerdos Comerciales Bilaterales*.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *Sector Turismo Perú*. Recuperado el 2016, de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion\\_Hoteleria2013/1-VT/Presentacion\\_VT\\_181013.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hoteleria2013/1-VT/Presentacion_VT_181013.pdf)
- Ministerio de defensa. (2005). *Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Lima.
- Ministerio de Defensa. (2005). *Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Lima.
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2011). *Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2012\\_2014.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Distribución del gasto del presupuesto publico 2015*. Recuperado el 2016, de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/sectr\\_publ/proye\\_2015/Anexos/Anexo7.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2015/Anexos/Anexo7.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*. Lima: Republica del Peru.
- Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, ProInversión & EY. (2014). *Según la Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016* . Lima.
- Ministerio de Salud. (2006). *Análisis de la situación de salud* . Arequipa.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (Agosto de 2015). *Cusco: Camino al desarrollo*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de Sitio web de Ministerio de Transporte y Comunicaciones: [https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Cusco.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cusco.pdf)
- Ministerio Nacional del Ambiente [MINAM]. (2010). *Plan Nacional de Acción Ambiental 2010-2021*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de Sitio web del Ministerior del

Ambiente: [http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=871:plan-nacional-de-accion-ambiental-planaa-peru-2010-2021](http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=871:plan-nacional-de-accion-ambiental-planaa-peru-2010-2021)

Ministerio Nacional del Ambiente [MINAM]. (s.f). *¿Por qué nuestra biodiversidad es importante para el desarrollo sostenible de nuestro país?* Recuperado el 03 de 2016, de Ministerio Nacional del Ambiente: <http://www.minam.gob.pe/diadiversidad/diadicional-de-la-diversidad-biologica-2015/por-que-nuestra-biodiversidad-es-importante-para-el-desarrollo-sostenible-de-nuestro-pais/>

Morosini, P. (10 de Marzo de 2011). *Viz News*. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de <http://biznews.pe/morosini/crecimiento-y-calidad-vida>

Motorla. (2009). *Ranking Motorola de Ciudades Digitales*. Obtenido de [http://business.motorola.com/americalatina/rankingciudadesdigitales/pdf/ranking\\_ciudad](http://business.motorola.com/americalatina/rankingciudadesdigitales/pdf/ranking_ciudad)

Municipalidad Provincial de Caylloma. (2010). *Plan de Trabajo Municipal: Provincia de Caylloma 2011-2014*. Arequipa.

Municipalidad Provincial de Caylloma. (2016). Recuperado el 12 de marzo de 2016, de <http://www.municaylloma.gob.pe/>

Organización de la Naciones Unidas. (2005). *SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS EN PERU*. LIMA: FAO.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] . (2010). *Sistematización de buenas prácticas en la Comunidad de Caylloma, Distrito de Caylloma-Arequipa*. Roma.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2010). *Sistematización de buenas prácticas en la Comunidad de Caylloma, Distrito de Caylloma-Arequipa*. Roma.

- Parque Nacional de Chicamocha. (2006). <http://parquenacionaldelchicamocha.com/>.
- Obtenido de <http://parquenacionaldelchicamocha.com/>:
- <http://parquenacionaldelchicamocha.com/>
- Perú 21. (6 de marzo de 2016). China presentó su XIII Plan Quinquenal 2016-2020 para mantener crecimiento. *Diario Perú 21*.
- Peru 21. (18 de enero de 2016). Mincetur: Marca Alpaca del Perú logra posicionarse en nuevos mercados del mundo. *Mincetur: Marca 'Alpaca del Perú' logra posicionarse en nuevos mercados del mundo*, pág. 1.
- Perucámaras. (18 de Abril de 2013). *PBI per cápita de las regiones creció en promedio hasta 8.4% entre el 2001 y el 2012*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <http://www.perucam.com/notaprensa0102013.htm>
- Picha, C. (5 de Febrero de 2016). Entrevista al procurador de Caylloma. (F. Herrera, & O. Valdivia, Entrevistadores)
- Plan de Gobierno Municipal de la Provincia de Caylloma 2007-2011. (2006).
- Portal del Estado Peruano. (2011). *Organización del Estado*. Recuperado el 7 de Febrero de 2016, de Peru.gob.pe: [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. España: Deustp.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2006). *La democracia en e Perú: proceso histórico y agenda pendiente*.
- Proinversión . (2011). Grado de Inversión.
- Proinversión. (2014). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Obtenido de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>

Proinversión. (2015). *Estadísticas comerciales: Sector exportador*. Obtenido de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5861&sec=1>

PROINVERSIÓN. (2015). *Explore Oportunidades de Inversión en el Perú*. Recuperado el junio de 2016, de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

PROMPERU. (10 de Noviembre de 2013). *Estrategia General*. Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de Sitio web de Prom:

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=EE5DD300-37C2-4D37-AFE8-DA9F02040B33.PDF>

Proyecto Tambomayo: Advierten que puede convertirse en nuevo Tía María o Conga. (10 de Julio de 2015). *Perú 21*. Obtenido de <http://peru21.pe/actualidad/proyecto-tambomayo-advierten-que-puede-convertirse-nuevo-tia-maria-conga-2222714>

Quinoa.pe. (2014). *Quinoa - Zonas de producción*. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de <http://quinoa.pe/quinoa-zonas-de-produccion/>

Quinoa.pe. (2014). *Quinoa - Zonas de producción*. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de <http://quinoa.pe/quinoa-zonas-de-produccion/>

Reglamento de la Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional. Ministerio de Defensa del Perú . (2006).

Representación del Perú ante la UNESCO. (s.f). Recuperado el 10 de febrero de 2016, de <http://www.representacionperunesco.com/index.php/noticias/137-danza-del-wititi-del-valle-del-colca-es-reconocida-como-patrimonio-cultural-inmaterial-de-la-humanidad>

- Schneider, F. (2002). *Size and Measurement of the Informal Economy in 110 Countries around the world*. Camberra - Australia: Trabajo presentado en Workshop of Australian National Tax Center.
- Scotiabank. (2011). *Perú: proyecciones macroeconómicas 2011-2012*. Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de [http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte\\_macroeconomico.aspx](http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx)
- Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional. (2004). *Acuerdo Nacional para trabajar*.
- SENASA. (Junio de 2008). *Directorio de Productores y Exportadores de Productos Organicos del Perú*. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/CV/Documentos/Directorio%20productores%20agricolas%20organicos.pdf>
- SENASA. (2014). *Guía de Buenas Prácticas Agrícolas para el Cultivo de Quinua*. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/GUIA-BPA-QUINUA.pdf>
- Sierra Exportadora. (2012). *Mercados de Exportación de Fibra de Alpaca*. Obtenido de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía SNMPE. (2013). *Memoria Anual 2013, Producción y Comercialización Sostenible de Truchas*.
- Steir, R., & Reynolds, G. (2000). *Principios de Sistemas de Información*. México DF, (2000). *Principios de Sistemas de Información*. México DF.
- Steir, R., & Reynolds, G. (2000). *Principios de Sistemas de Información*. México DF: International Thompson Editores.
- Superintendencia Nacional de Migraciones. (2015). *Movimientos Migratorios de Ingreso y Salida, Ciudadanos Entraneros según país de nacionalidad*. Recuperado el 15 de

Febrero de 2016, de Sitio de Superintendencia Nacional de Migraciones:

<https://www.migraciones.gob.pe/estadisticas/2%203%205%20MM%20EXTRANJEROS%20-%202015%20PAIS%20NAC.pdf>

Superintendencia Nacional de Migraciones. (2015). *Movimientos migratorios de Ingreso y Salida, Ciudadanos Extranjeros según país de nacionalidad*. Recuperado el 15 de

Febrero de 2016, de Sitio de Superintendencia Nacional de Migraciones:

<https://www.migraciones.gob.pe/estadisticas/2%203%205%20MM%20EXTRANJEROS%20-%202015%20PAIS%20NAC.pdf>

Tecnología Minera. (2014). *Proyecto Minero Tambomayo*.

Transparencia Económica Perú. (2011). *Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Regional y Local*. Recuperado el 23 de febrero de 2016, de

<http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Transparencia Internacional. (2010). *Corruption perceptions index 2010 results*. Recuperado el 7 de Febrero de 2016, de

[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2010/results](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results)

Turismo Mundial. (2016). *Visitar el Parque Nacional del Gran Cañon del Colorado*.

Recuperado el 2016, de <http://turismomundial.info/2015/06/visitar-el-parque-nacional-del-gran-canon-del-colorado/>

Wissel, A. (2006). *Historia política y económica del Perú, siglo XX*. Alemania: Grin Verlag.

Zapata, J. (2011). *Centenario de Machu Picchu: reflexiones y oportunidades*. Lima, Perú.



### Apéndice

Se adjunta en el CD la entrevista al procurador de la Provincia de Caylloma, el señor Calos Picha realizada en el mes de mayo del año 2016.

