

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Puno

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

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

PRESENTADA POR

Sandro Paolo Gutiérrez Rubio

Alexis Mijaíl Heredia Morales

Elizabeth Rosario Horna Vásquez

Luis Rudy Peña Banda

Asesor: Jorge Benny Benzaquen De Las Casas

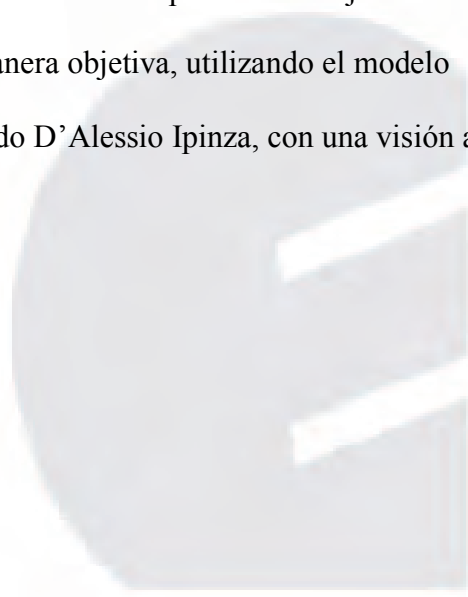
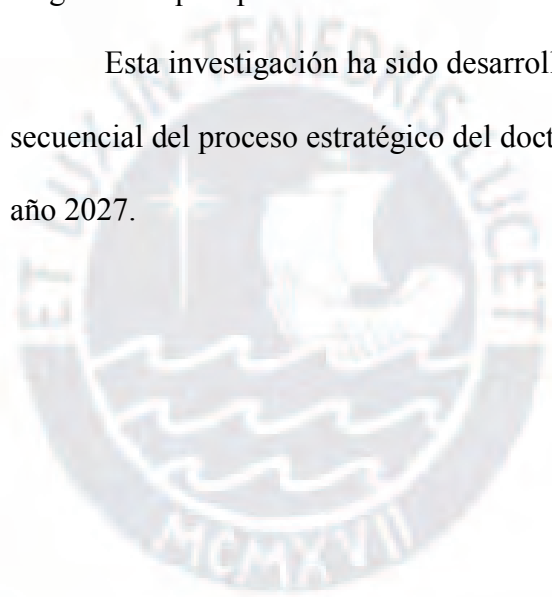
Surco, agosto de 2018

Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas involucradas que apoyaron la realización de este plan estratégico de la región Puno.

A los profesores de CENTRUM Católica, por su apoyo y constantes lineamientos para poder interpretar y desarrollar este trabajo, nuestro agradecimiento al profesor Juan Manuel Aguilar, docente de Dirección Estratégica, y al profesor Francisco Dumler por sus consejos técnicos en la preparación del presente trabajo; y de manera especial a nuestro asesor de tesis Jorge Benzaquen por sus notables comentarios e indicaciones del presente trabajo.

Esta investigación ha sido desarrollada de manera objetiva, utilizando el modelo secuencial del proceso estratégico del doctor Fernando D'Alessio Ipinza, con una visión al año 2027.



Dedicatorias

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por darnos el apoyo incondicional para poder culminar la investigación; a nuestros colegas y profesores; por brindarnos las directrices para ser eficientes y lograr nuestros objetivos. A todos los nombrados que hacen que las cosas sean posibles.



Resumen Ejecutivo

La región Puno cuenta con los recursos y oportunidades que le permitirán ser una de las regiones con mayor índice de competitividad del Perú debido a su riqueza altiplánica, aún no explotada al máximo en las actividades económicas como piscicultura, ganadería (fibra de alpaca), agricultura (papa) y el turismo. En cuanto a la primera, la región Puno es la principal productora de truchas en el país y ocupa el noveno lugar en el ámbito internacional como exportadora de trucha congelada. En relación con el turismo, la Reserva Nacional del Titicaca, así como su isla más conocida, los Uros, representan tradicionalmente lo más conocido y concurrido de su oferta turística. Respecto de la ganadería, la fibra de alpaca Puno se extrae desde tiempos remotos con acierto: la mayor población de alpacas del Perú y del mundo está en su tierra, pero su situación podría ser mejor si adoptan tecnologías sofisticadas de crianza para obtener esta fibra que tiene un precio alto a nivel internacional. Con respecto a la agricultura, Puno es uno de los principales productores de papa en el Perú, sin embargo, su situación cambiaría si utilizan la tecnología para la producción primaria y secundaria. Pese a todo ello, esta región está entre las más pobres del Perú, además de ser el principal foco de comercio informal fronterizo, lo que en parte hace que no sea muy competitiva.

La visión de Puno al año 2027 es convertirse en la región líder del Perú en piscicultura, ganadería, agricultura y turismo; y así contribuir al desarrollo del país, siendo líder mundial en los respectivos sectores. Asimismo, lograr con estas actividades económicas un aporte en el desarrollo inclusivo y ser reconocida por la competitividad de sus industrias, que deberán ofrecer productos de alta calidad y valor agregado, lo que le permitirá participar en el comercio internacional. Asimismo, la gestión sostenible de sus recursos naturales renovables y la búsqueda de la equidad y la inclusión social otorgarán una alta calidad de vida a su población y con una capacitación técnica a su población se logrará que cubran de manera eficiente sus necesidades básicas.

Por otro lado, a mediados del 2018, se ha determinado que Puno cuenta con la mayor reserva de litio del mundo, lo cual, si se realiza un Planeamiento Estratégico adecuado, fortalecerá los sectores mencionados; pues los recursos financieros se incrementarán para todos los sectores. Esto colocará a Puno entre las primeras regiones de Perú debido a su gran potencial natural que presenta. Sin embargo, es importante dirigir los recursos financieros para erradicar la anemia de la región, de forma de impactar notablemente sobre el sector salud y educación.



Abstract

The Puno region has the resources and opportunities of the regions with the highest competitiveness index of Peru due to the highland wealth, not yet in its maximum capacity in the economic activities: pisciculture, livestock (alpaca fiber), agriculture (potato) and the tourism. As for the first, the region of Puno is the main producer of trout in the country and occupies the ninth place in the international stage as an exporter of frozen trout. In relation to tourism, the Titicaca National Reserve, the Uros island, representatives traditionally the best known and most popular tourist offer. Regarding livestock in the case of alpaca fiber, Puno has been dedicated from time immemorial to raising it with a roof: the largest population of alpacas in Peru and the world is on their land, but their situation could be even better if they adopt technologies sophisticated breeding for obtaining alpaca fiber that has a high price in international markets; With respect to agriculture, Puno is one of the main producers of potatoes in Peru, however, its currency situation if it uses technology for primary and secondary production. However, this same region is among the poorest in Peru, in addition to the main focus of informal border trade, which in part makes it not very competitive.

The vision of Puno to the year 2027 is to become the leading region of Peru in economic activities: pisciculture, livestock (alpaca), agriculture (potato) and tourism; contributing in the development of the country, being a world leader in the sector sectors. Likewise, achieve with these economic activities a portfolio in the inclusive development and be recognized for the competitiveness of its industries, which promises high quality products and added value, which allows it to obtain an important participation in international trade. Likewise, the sustainable management of its renewable natural resources and the search for equality and social inclusion will grant a high quality of life to its population and adapt to the technique to its population will achieve a better quality of life covering their needs basic.

On the other hand, in mid-2018, it has been determined that Puno has the largest lithium reserve in the world, which, if adequate Strategic Planning is carried out, will strengthen the aforementioned sectors; because the financial resources will increase for all sectors, which will impact on the rest of the sectors. This will place Puno among the first regions of Peru due to its great natural potential. However, it is important to direct the financial resources to eradicate anemia in the region, in order to have a significant impact on the health and education sector



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Región Puno	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	18
2.1. Antecedentes	18
2.2. Visión	19
2.3. Misión	19
2.4. Valores	19
2.5. Código de Ética.....	20
2.6. Conclusiones	21
Capítulo III: Evaluación Externa.....	22
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	22
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	22
3.1.2. Potencial nacional.....	24
3.1.3. Principios cardinales.....	24
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Puno.....	25
3.2. Análisis Competitivo del País	25
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	26
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	27
3.2.5. Influencia del análisis en la Región Puno.....	27

3.3. Análisis del Entorno PESTE	28
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	28
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	33
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	36
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	41
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	44
3.5. La Región Puno y sus Competidores	47
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	48
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	56
3.5.4. Amenaza de los entrantes	58
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	60
3.6. La región Puno y sus Referentes	68
3.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	71
3.8. Conclusiones	73
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	74
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	74
4.1.1. Administración y gerencia (A)	74
4.1.2. Marketing y ventas (M)	76
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	81
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	82
4.1.5. Recursos humanos (H)	83
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	87
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	88
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	88

4.3. Conclusiones	88
Capítulo V: Intereses de la Región Puno y Objetivos de Largo Plazo	90
5.1. Intereses de la Región Puno	90
5.2. Potencial de la Región Puno	92
5.3. Principios Cardinales de la Región Puno	94
5.4 Matriz de Intereses de la región Puno	96
5.5. Objetivos de Largo Plazo	96
5.5. Conclusiones	98
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	99
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	99
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	101
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	103
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	104
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	105
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	107
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	107
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	112
6.9. Matriz de Ética (ME)	112
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	112
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	112
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	118
6.13. Conclusiones	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica	120
7.1. Objetivos de Corto Plazo	120
7.1.1 Objetivo de largo plazo OLP1.....	120

7.1.2 Objetivo de largo plazo OLP2.....	121
7.1.3 Objetivo de largo plazo OLP3.....	122
7.1.4 Objetivo de largo plazo OLP4.....	122
7.1.5 Objetivo de largo plazo OLP5.....	123
7.1.6 Objetivo de largo plazo OLP6.....	124
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos	125
7.3 Políticas de cada Estrategia	127
7.4. Estructura organizacional de la Región Puno	131
7.5 Medio ambiente y Ecología	133
7.6. Recursos Humanos.....	134
7.7. Gestión del Cambio.....	134
7.8. Conclusiones	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	136
8.1. Perspectivas de Control.....	136
8.1.1. Aprendizaje interno	136
8.1.2. Procesos.....	136
8.1.3. Clientes.....	137
8.1.4. Financiera	137
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balance Scorecard</i>)	137
8.3. Conclusiones	137
Capítulo IX: Competitividad de la Región Puno	139
9.1. Análisis Competitivo de la Región Puno	139
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Puno.....	144
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Puno	145
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	146

9.5. Conclusiones	148
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	150
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	150
10.2. Conclusiones Finales.....	150
10.3. Recomendaciones Finales	152
10.4. Futuro de la Región Puno.....	152
Referencias.....	155
Apéndice A: Visión, misión y principales actividades de las provincias de Puno.....	171
Provincia de Puno.....	171
Provincia de Azángaro	172
Provincia de Carabaya.....	172
Provincia de Chucuito	173
Provincia de El Collao.....	175
Provincia de Huancané.....	178
Provincia de Lampa.....	178
Provincia de Melgar	188
Provincia de Moho	190
Provincia de San Antonio de Putina.....	190
Provincia de San Román	192
Provincia de Sandía.....	193
Provincia de Yunguyo	194
Apéndice B: Entrevista al ingeniero Luis Mamani Miranda, gerente regional de Planeamiento, Presupuesto y AT Región Puno	196
Apéndice C: Análisis competitivo de la región Puno	202

Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Superficie y Región Natural de las Provincias de la Región Puno</i>	2
Tabla 2	. <i>Indicadores del sector financiero en la Región Puno</i>	5
Tabla 3	<i>Resumen de Provincias</i>	13
Tabla 4	<i>Actividad y producción por provincia.</i>	16
Tabla 5	. <i>Intereses Nacionales e Intensidad de Interés</i>	23
Tabla 6	. <i>Gasto en Educación</i>	39
Tabla 7	<i>Matriz de Factores de Éxito (MEFE)</i>	46
Tabla 8	<i>Poder de las Fuerzas Competitivas de las actividades en estudio</i>	47
Tabla 9	<i>Producción de papa de los 20 principales países en el mundo en el 2014</i>	49
Tabla 10	<i>Arribo de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedajes en meses según provincias en junio de 2016</i>	54
Tabla 11	<i>Orígenes de las importaciones de los distintos países del Mercosur y limítrofes y su volúmen anual en toneladas</i>	55
Tabla 12	<i>Atractivos turísticos visitados</i>	57
Tabla 13	<i>Fibras en el Mundo</i>	58
Tabla 14	<i>Medio de transporte más utilizado</i>	59
Tabla 15	<i>Producción mundial de la trucha tipo Arco Iris, año 2016</i>	61
Tabla 16	<i>Producción en América de la trucha tipo Arco Iris, año 2016</i>	61
Tabla 17	<i>Producción de papa de los 20 principales países en el 2014</i>	63
Tabla 18	<i>Producción de papa de las 20 principales regiones en el 2014</i>	66
Tabla 19	<i>Población de Alpacas en el Perú</i>	67
Tabla 20	<i>Población de Alpacas en el Mundo</i>	67
Tabla 21	<i>Visitantes nacionales y extranjeros a monumentos arqueológicos, museos de sitios</i>	70

Tabla 22	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	72
Tabla 23	<i>Matriz de Perfil Referencial</i>	72
Tabla 24	<i>Consumo per cápita anual en kilogramos de productos seleccionados en la canasta básica familiar 2010 y 2014</i>	77
Tabla 25	<i>Consumo anual per cápita de países potencia en la industria pesquera</i>	77
Tabla 26	<i>Matriz de Evaluación de los Factores de Éxito (MEFI)</i>	89
Tabla 27	<i>Matriz de intereses de la región Puno</i>	98
Tabla 28	<i>Matriz FODA de la región Puno</i>	100
Tabla 29	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	102
Tabla 30	<i>Posición Relativa y Crecimiento de Mercado de la Papa y el Turismo de la Región Puno (miles)</i>	103
Tabla 31	<i>Matriz de Decisiones Estratégicas</i>	108
Tabla 32	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	109
Tabla 33	<i>Matriz de Rumelt</i>	113
Tabla 34	<i>Matriz de Ética</i>	114
Tabla 35	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	116
Tabla 36	<i>Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo</i>	117
Tabla 37	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores</i>	119
Tabla 38	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	138
Tabla 39	<i>Matriz Plan Estratégico Integral</i>	154
Tabla 1	<i>Superficie cosechada según distritos 2014</i>	175
Tabla 2	<i>. Producción pecuaria. Provincia Lampa. Especie: Vacuno</i>	180
Tabla 3	<i>. Producción pecuaria. Provincia Lampa. Especie: Ovino</i>	181
Tabla 4	<i>. Producción pecuaria. Provincia Lampa. Especie: Alpaca</i>	181
Tabla 5	<i>. Producción pecuaria. Provincia Lampa. Especie: Llama.</i>	182

Tabla 6 . *Soportabilidad de pasturas por distrito. Provincia Lampa*.....182

Tabla 7 . *Rendimiento de los principales cultivos. Provincia Lampa*184



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa Político de la Región Puno.	1
<i>Figura 2.</i>	Gasto público por alumno en las regiones del Perú, 2016.....	6
<i>Figura 3.</i>	Resultados de ECE en Comprensión Lectora según niveles de logro para el 2do grado de secundaria	8
<i>Figura 4.</i>	Resultados de ECE en Matemática según niveles de logro, para el 2do grado de secundaria.	8
<i>Figura 5.</i>	Evolución de Turistas en Puno	10
<i>Figura 6.</i>	Evolución de turistas en Perú	10
<i>Figura 7.</i>	Evolución del PBI del turismo en el Perú.....	10
<i>Figura 8.</i>	Evolución del PBI del turismo en el Perú.....	11
<i>Figura 9.</i>	Arribo de turistas en las provincias de Puno, año 2016.....	13
<i>Figura 10.</i>	PBI del Perú.....	34
<i>Figura 11.</i>	PBI per cápita del Perú.	35
<i>Figura 12.</i>	Evolución de la inversión en educación por el gobierno del Perú.....	40
<i>Figura 13.</i>	Censo Nacional de Investigación y Desarrollo en las provincias del Perú.....	41
<i>Figura 14.</i>	Censo Nacional de Investigación y Desarrollo. INEI-Estimaciones y Proyecciones de la Población Económicamente Activa 2000-2015	42
<i>Figura 15.</i>	Estudio de Mercado Trucha en Arequipa, Cusco, Lima, Huancayo y Puno.	44
<i>Figura 16.</i>	Gastos de turistas extranjeros en el primer trimestre del año 2017, exportación de servicios.	60
<i>Figura 17.</i>	Producción de trucha anual.....	62
<i>Figura 18.</i>	Evolución de la ejecución del Gasto de la Región Puno considerando solo proyectos de inversión.	76

<i>Figura 19.</i>	Estrategia del Producto	79
<i>Figura 20.</i>	Principales problemas nutricionales de la región Puno.	84
<i>Figura 21.</i>	Comparación del gasto entre Puno y Perú del nivel inicial de educación.	86
<i>Figura 22.</i>	Comparación del gasto entre Puno y Perú del nivel primario de educación.	86
<i>Figura 23.</i>	Comparación del gasto entre Puno y Perú del nivel secundario de educación...	87
<i>Figura 24.</i>	Comparación del gasto entre Puno y Perú con respecto a gasto público y PBI.	87
<i>Figura 25.</i>	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	101
<i>Figura 26.</i>	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) de la región Puno.	104
<i>Figura 27.</i>	Matriz de Externa MIE	105
<i>Figura 28.</i>	Matriz de Gran Estrategia (MGE)	106
<i>Figura 29.</i>	Organigrama estructural del Gobierno Regional de Puno	132
<i>Figura 30.</i>	Diamante de Porter, Región Puno.	149
<i>Figura 1.</i>	Ejes estratégicos para el desarrollo de la competitividad en el Perú	174
<i>Figura 2.</i>	Cuencas hidrográficas del Perú.	177
<i>Figura 3.</i>	Mapa de la provincia de Melgar	189

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial y tienen 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 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). Además de estas tres etapas, existe etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

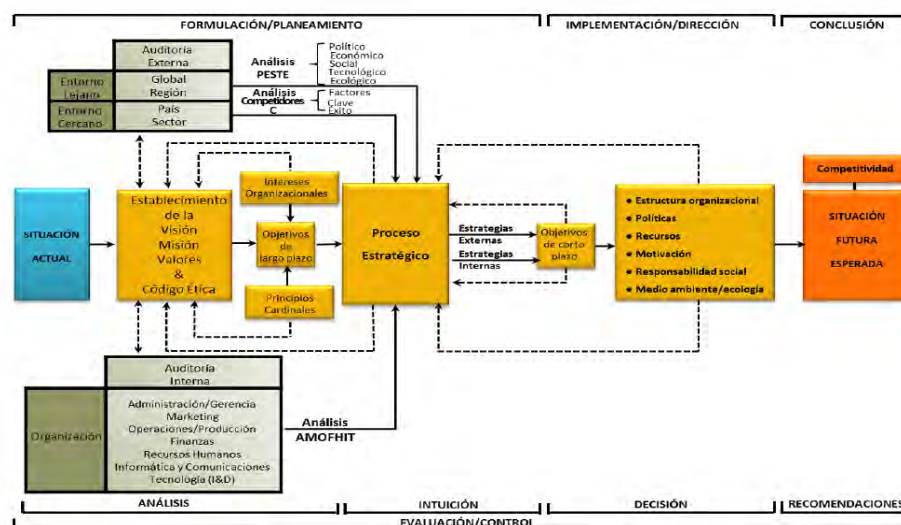


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Asimismo, 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 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 de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Región Puno

En este capítulo se revisará información general y relevante de la situación actual de la región Puno, con el propósito de observar un marco contextual de la región estudiada para, a partir de ello, desarrollar el Plan Estratégico que se realizará en los siguientes capítulos.

1.1. Situación General

La región Puno se ubica al sureste del Perú, entre los $13^{\circ}00'00''$ y $17^{\circ}17'30''$ de latitud Sur y $68^{\circ}48'46''$ de longitud Oeste. Su territorio abarca $71,999.0 \text{ km}^2$, que representa el 6% del total nacional, por lo que es la quinta región más grande del Perú. Limita por el norte con Madre de Dios, por el este con la República de Bolivia, por el sur con la región Tacna y una parte con Bolivia, y por el oeste con las regiones de Cusco, Moquegua y Arequipa (BCRP, 2017).



Figura 1. Mapa Político de la Región Puno.

Tomado de "Caracterización del departamento de Puno", por el BCRP (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/puno-caracterizacion.pdf>)

Como se muestra en la Figura 1, la región está compuesta en 13 provincias y 109 distritos, de la siguiente forma: Puno, 15 distritos; Azángaro, 15; Carabaya, 10; Chucuito, 7; El Collao, 5; Huancané, 8; Lampa, 10; Melgar, 9; Moho, 4; San Antonio de Putina, 5; San Román, 4; Sandía, 10; y Yunguyo, 7 (BCRP, 2017).

Según los resultados del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, hasta junio del 2015, Puno tenía una población igual a 1'415,608 personas, colocándose en el quinto lugar a nivel nacional (4.5%), con un nivel de crecimiento de 0.9% para el periodo 2005-2015. Según la Tabla 1, los habitantes por kilómetro cuadrado es igual a 19.7; siendo Yunguyo la provincia con mayor población, 164.6 habitantes por km² (BCRP, 2017).

Tabla 1

Superficie y Región Natural de las Provincias de la Región Puno

Provincia	Superficie (km ²)	Población
Puno	6,493	248,377
Azángaro	4,970	136,819
Carabaya	12,266	95,390
Chucuito	3,978	150,239
El Collao	5,601	85,080
Huancané	2,806	64,826
Lampa	5,792	51,528
Melgar	6,447	76,986
Moho	1,000	25,472
San Antonio de Putina	3,207	69,250
San Román	2,278	293,697
Sandía	11,862	70,548
Yunguyo	288	47,396
Superficie insular	15	
Lago Titicaca 2/		
Total	71,999	1'415,608

Nota. Tomado de "Puno, caracterización", por el BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/puno-caracterizacion.pdf>

El clima en la región es variado, entre frío y cálido, contando con una temperatura máxima igual a 22 °C y una mínima de 1.4 °C. Las precipitaciones pluviales en la región se caracterizan debido a una periodicidad anual de cuatro meses (diciembre a marzo); sin

embargo, puede variar pudiendo afectar las principales actividades económicas de la región si es que se produce inundaciones, sequías, heladas o granizadas (BCRP, 2017).

En el año 2015 la agricultura, ganadería, caza y silvicultura fueron los principales sectores económicos de la región, los cuales contribuyeron en su conjunto en un 16.1%. Estas actividades fueron seguidas por el comercio, la construcción y la manufactura, alcanzado un total de 29.5% (BCRP, 2017).

Desde el 2008 el VAB (Valor Añadido Bruto) de Puno aumentó en promedio 4.8% anual, siendo la Pesca y la Acuicultura los sectores con mayor dinamismo alcanzando un incremento de 16.3%; seguido de Telecomunicaciones y otros servicios de información con 14.5% de aumento. En el año 2015 se estimó que la población en edad de trabajar en la región fue de 1'002,041 personas, la cual representa el 4.4 % del Perú; en tanto que la Población Económicamente Activa (PEA) representó el 80.0% de la población en edad de trabajar. De esta forma la PEA de Puno representó el 4.9% del Perú. Por otro lado, al finalizar el 2014, en la región existieron 33,204 empresas del tipo Mipymes, las cuales representan el 96.4% de la región y el 2.1% a nivel nacional (BCRP, 2017).

Hacia el 2017, la región cuenta con una extensión agrícola igual a 4'384,904 ha, las cuales se encuentran distribuidas en tierras agrícolas (8.8%), pastos naturales (79.5%), montes y bosques (2.0%) y otras clases de tierras (9.6%). Siendo el sector ganadero el mayor beneficiado debido a una mayor extensión de pasto natural. Además, Puno exporta quinua, café orgánico y cañihua; y para el mercado interno produce forrajes para ganado como alfalfa, avena y cebada forrajera (BCRP, 2017)..

A nivel nacional los principales productos con los que contribuye la región son la carne y fibra de alpaca, representado el 48% y 62% respectivamente. Asimismo, la lana de ovino, carne de ovino y carne de vacuno también son productos importantes, que representan en la región el 49%, 29% y 11% respectivamente. Tomando en cuenta el Valor Bruto de

Producción (VBP) del 2015, considerando desde enero a febrero y a precios de 2007, los productos más importantes fueron: papa (36.0%), avena forrajera (21.8%), alfalfa (10.5%), cebada forrajera (5.6%), quinua (5.4%), otros pastos cultivados (4.2%) y café (3.6%).

Además, si se considera el área sembrada en la campaña 2014-2015, fueron: papa (29.3%), quinua (23.7%), cebada grano (13.7%), habas (7.5%) y avena forrajera (4.9 %) (BCRP, 2017).

El lago Titicaca tiene un área igual a 8'689,72 km², correspondiendo al Perú 4'996,280 km², adicionándose 354 lagunas de las cuales se puede aprovechar para la crianza de trucha, 190. En el mismo sentido, la existencia de manantiales permite la ejecución de piscigranjas con estanques flotantes. El potencial hidrobiológico de la región alienta la crianza de truchas con menor riesgo de producirla. Existen en el lago 17,400 hectáreas hábiles para la truchicultura, de las cuales se utiliza solo el 4.5%; sin embargo, el total del potencial del lago para esta actividad es de 142,161 hectáreas, lo que causa una producción máxima de 372,079 toneladas. En el 2015 la producción alcanzó un 21.9% con respecto al 2014, debido a la mayor producción de trucha en jaulas flotantes (22.2%) con importación de ovas. El Valor Bruto de Producción (VBP) de trucha representó el 99.3% del total (BCRP, 2017) .

La región presenta 78% de reservas de estaño a nivel nacional, 22% de plomo, 20% de oro, 8% de plata y 3% de zinc. Además, existen reservas de uranio en la provincia de Carabaya, las cuales están en proceso de exploración. La actividad minera en la región mostró una contracción de 8.8% durante el año 2015, a precios de 2007 con respecto al 2014, debido por la menor extracción de estaño (-15.6%), debido consumo creciente de las reservas. Además, la caída del precio del estaño se redujo en 25.9%; de forma similar, la producción de oro cayó en 6.1% y su precio a nivel internacional fue 11.10% menor (BCRP, 2017).

Puno cuenta con importantes recursos turísticos, como: restos arqueológicos de Sillustani, Pucará, Cutimbo, Tanka-Tanka; templos virreinales en las ciudades de Juli, Puno, Asillo y Tintiri, y vivenciales en Capachica y en las islas Los Uros, Amantaní y Taquile; también presenta 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. También presenta recursos folclóricos-culturales existentes por toda la región, como la festividad de la Virgen de la Candelaria, carnavales y fiestas patronales (BCRP, 2017).

El grado de profundización financiera en Puno ha mostrado un gran dinamismo, como lo demuestra el aumento en el ratio de colocaciones/VAB, que pasó de 11.0% el año 2007 a 22.0% en el 2015, esto se acompaña del incremento en el número de oficinas bancarias que en 2007 fue 31 y al finalizar el 2015 sumó 141. También el indicador de Colocaciones Puno/Colocaciones Perú pasó de 0.9% a 1.1%. Asimismo, el indicador de depósitos aumentó de 0.3% en 2007 a 0.4% en 2015, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Indicadores del sector financiero en la Región Puno

Indicador	2007	2015
Depósitos Puno/ Depósitos Perú (%)	0.3	0.4
Crédito Puno/ Crédito Perú (%)	0.9	1.1
Crédito Puno/ VAB Puno (%)	11	22
Número de oficinas	31	141
Banca múltiple	12	44
Instituciones no bancarias	19	97

Nota. “Puno, caracterización”, por el BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/puno-caracterizacion.pdf>

La inversión pública en la región entre el 2009-2015 alcanzó S/ 9,217.50 millones distribuidas de la siguiente forma: 44.6% para los municipios, 39.3% para el gobierno nacional, y el 16.1% para la región. En el 2015 se ejecutó S/ 1,323 millones, 43% por los

gobiernos locales, 42.5% por el gobierno nacional y 14.5% por el gobierno regional (BCRP, 2017).

Por otro lado, en el Perú los avances sobre educación han sido significativos durante los últimos años, donde los niveles de acceso a la educación han aumentado drásticamente, según la Figura 2. Además, la inversión en educación ha sido importante, donde pasó de un 2.9% de PBI en el 2010 a 3.6% del PBI en el 2015. Sin embargo, las desigualdades en el acceso al sistema educativo continúan siendo considerables, pues están relacionadas principalmente con el nivel socioeconómico, el género la ubicación geográfica (rural o urbana) y la lengua de origen. Además, la calidad de la educación secundaria continúa siendo baja, tal como se muestra en los resultados de PISA, donde en el 2012 el Perú ocupó el último lugar, y en el 2015 el Perú se ubicó cerca del último lugar (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], 2016).

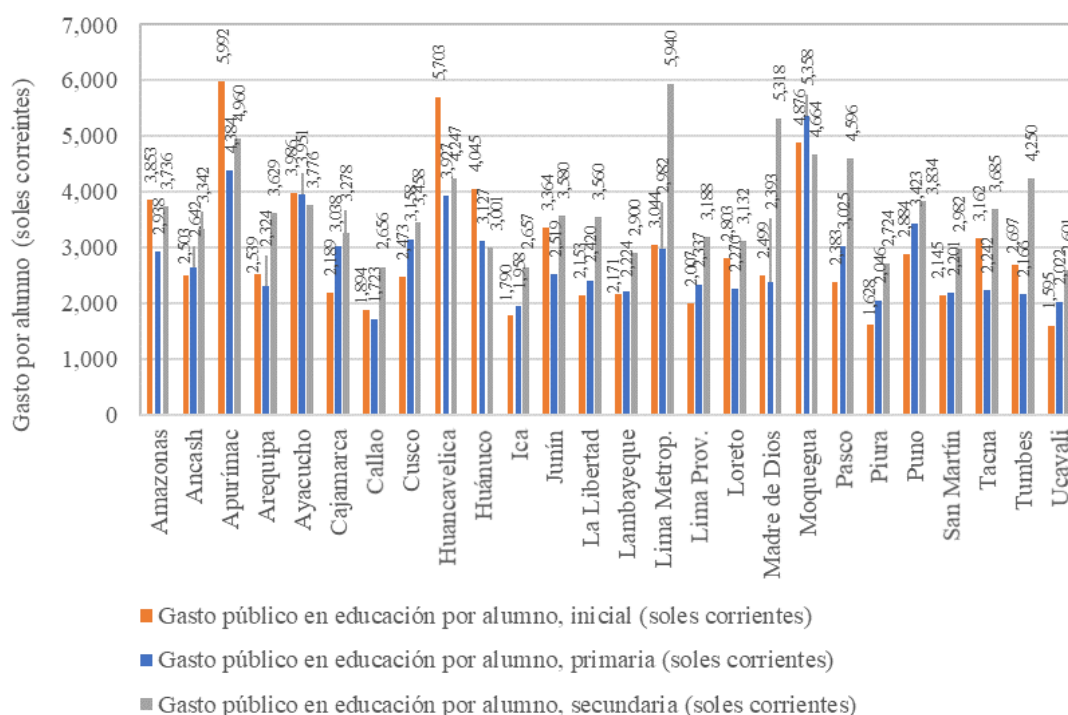


Figura 2. Gasto público por alumno en las regiones del Perú, 2016
Tomado de “Escale”, por el Minedu (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>)

Por tal motivo, la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) 2017 se ha enfocado en la educación secundaria, debido a que la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) muestra que solo el 14% de estudiantes de segundo de secundaria comprende lo que lee y solo el 12% resuelve problemas de matemática a nivel nacional (Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE), 2017). De forma similar, en la región Puno según ECE, solo el 7.2% de los alumnos de segundo grado de secundaria comprenden lo que leen, el 8.2% comprende operaciones matemáticas y el 9.5% conocen Historia, Geografía y Economía (Ministerio de Educación, 2016). Además, según el Índice de Competitividad Regional con referencia al factor Logros Educativos, que mide los estudios alcanzados por la población de 15 a más años y el porcentaje de analfabetismo, Puno ocupa el puesto 18 de 26 regiones (Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad del Perú, 2016). De esta forma, se muestra que el nivel de secundaria en la región Puno se encuentra con deficiencias educativas, las cuales generan desaceleración en el desarrollo de la región.

La Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) es una evaluación a gran escala que se realiza en todo el país y está a cargo del Ministerio de Educación (Minedu), con el objeto de recabar información acerca del aprendizaje en matemática y comprensión lectora a estudiantes de segundo grado de primaria. También para recabar información de estudiantes del cuarto grado de primaria en algunos departamentos del país. La característica principal de los estudiantes es que cuentan con una lengua materna originaria distinta al castellano y toman clase en un centro de Educación Intercultural Bilingüe (EIB). También a partir de 2015 se realiza el examen a estudiantes de segundo año de secundaria. Las evaluaciones se aplican a todas las escuelas públicas y privadas del Perú (Ministerio de Educación, 2017).

En Puno la evolución de los resultados censales para el segundo grado de secundaria es la que se muestra en la Figura 3 y 4 donde se muestra que el año 2016 con respecto al 2015 existe una leve mejora tanto en matemática como en comprensión lectora.

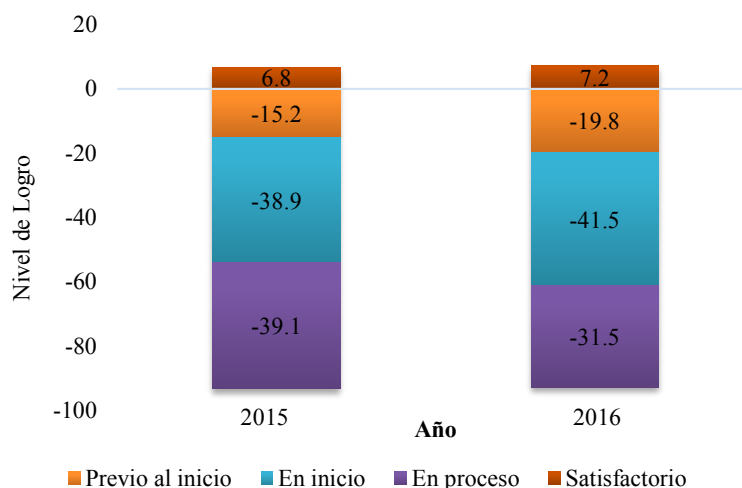


Figura 3. Resultados de ECE en Comprensión Lectora según niveles de logro para el 2do grado de secundaria

Tomado de “Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE 2016”, por UMC. (<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Descargar-presentaci%C3%B3n-Puno.pdf>)

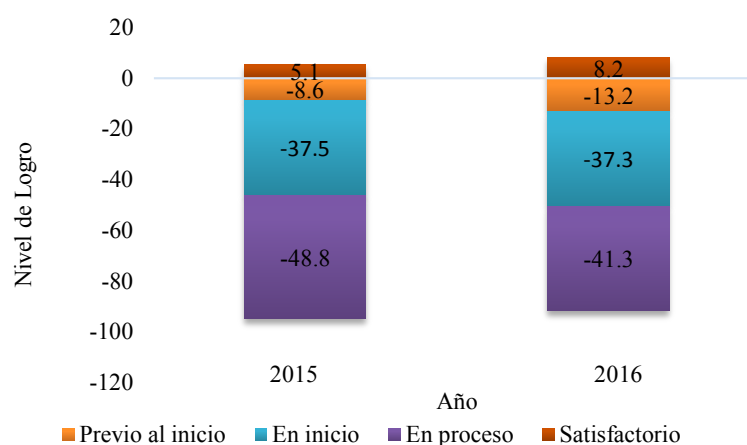


Figura 4. Resultados de ECE en Matemática según niveles de logro, para el 2do grado de secundaria.

Tomado de “Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE 2016”, por UMC.

(<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Descargar-presentaci%C3%B3n-Puno.pdf>)

El análisis de la situación de la Salud Perú indica que el MINSA considera que las regiones con mayor Índice de Vulnerabilidad, en cuanto a enfermedades de mortalidad, son: Apurímac, Loreto, Ayacucho, Pasco, Huancavelica, Amazonas y Huánuco. Luego las enfermedades que se priorizan desde el 2013, considerando las regiones con mayor índice de

vulnerabilidad son: infecciones respiratorias, cardiovasculares, que producen discapacidad, que generan atención médica y que producen hospitalización (Dirección General de Epidemiología, 2013). Sin embargo, el presente estudio se enfocará en uno de los factores de salud que no permite el desarrollo de la población en Puno como la anemia (Mamani, 2018).

En salud, la región cuenta como principal problema la anemia, pues según la última encuesta realiza por el INEI al 2016 Puno se ubica en la primera posición con 75.9% con niños menores a tres años, afectando principalmente en la concentración de los niños, y el cansancio, que afecta a todos los ámbitos de la región.

A nivel nacional la región Puno se encuentra en el cuarto lugar con mayor número de turistas después de las regiones como Cusco, Lima y Tacna (Promperú, 2017). Por lo tanto, se ha seleccionado el sector turismo como caso de estudio del presente trabajo, específicamente el turismo receptivo, en el cual se analiza la evolución, estado actual, análisis interno y externo, y a partir de la visión se propone una hoja de ruta de acciones considerando una matriz FODA.

El sector turismo en Puno cuenta con un origen milenario de culturas preíncas, con pueblos que rodean el Lago Titicaca y su diversidad, con infraestructura que data desde el siglo XVI. Sin embargo, desde el 2011 existe una inversión importante de proyectos integrales que impulsan la infraestructura de la región (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2011). Sobre los turistas en Puno, el arribo de turistas se muestra en la Figura 5, donde se presenta una proyección ascendente del turismo nacional y descendente del turismo extranjero. En la Figura 6 se muestra la evolución de turistas en el Perú, con una proyección ascendente del turismo extranjero.

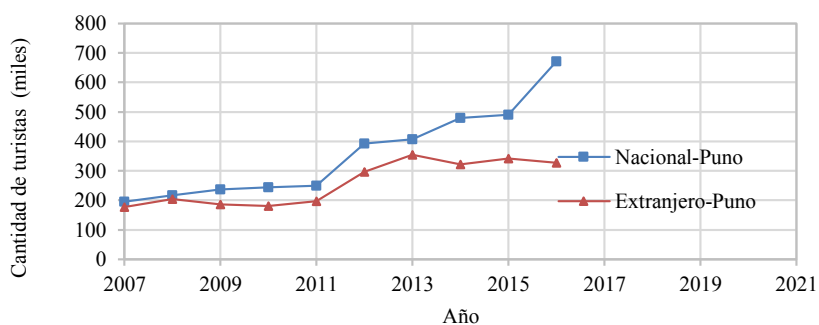


Figura 5. Evolución de Turistas en Puno

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf)

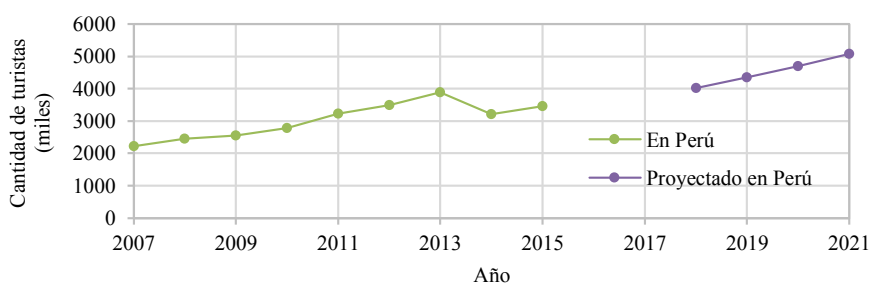


Figura 6. Evolución de turistas en Perú

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf y <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>)

El PBI del sector turismo muestra una participación igual a 3.8% del PBI peruano en el año 2017, tal como se muestra en la Figura 7.

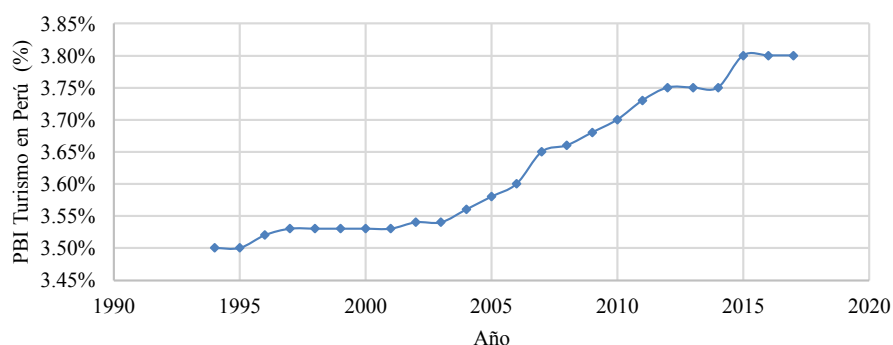


Figura 7. Evolución del PBI del turismo en el Perú

Adaptado de “Observatorio turístico del Perú”, 2017.

(<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>)

Por otro lado, la infraestructura de la red vial es importante para colocar a Puno como centro turístico de nivel apreciable. Además, la región muestra una posición estratégica

debido a que constituye el eje principal de la carretera Interoceánica que une el Océano Pacífico con el Océano Atlántico. También es punto de encuentro para que Bolivia tenga salida al mar por medio de la carretera que une Desaguadero-Ilo con el puerto de Ilo (Gobierno Regional de Puno, 2007), tal como se muestra en la Figura 8.



Figura 8. Evolución del PBI del turismo en el Perú
Adaptado de http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2015/Estudio_renegociaciones_contractuales_APP_.pdf

Actualmente, existen inversiones apreciables en el sector transporte en Puno, los cuales iniciaron entre el 2016 y 2017, y son: Aeropuerto de Juliaca, carretera Azángaro-Inambari (tramo 4 de la carretera Interoceánica), carretera Juliaca-Puno (construcción de la segunda calzada y convertirse en autopista), carretera longitudinal de la Sierra tramo 5 (inicia

en la frontera con Ecuador en Piura y termina en la frontera con Bolivia en Puno), corredor ferroviario Bioceánico (transito masivo entre Perú y Bolivia, que atraviesa Puno, Arequipa y Moquegua). Una comunicación importante es el ferrocarril del Sur, el cual sirve para el transporte de pasajeros, que cubre las rutas Arequipa-Puno (Juliaca)-Cusco (Contraloría General de la República, 2015).

Debido a la contaminación que sufre el Lago Titicaca, el 23 de junio de 2016 se declaró el Decreto Supremo N°007-2016-Vivienda (El Peruano, 2016) que declara de Prioridad Nacional la implementación de las soluciones para el tratamiento y disposición de las aguas residuales de la cuenca del Lago Titicaca.

Por otro lado, el gobierno de Perú ha reconocido el rol fundamental de las Pymes, especialmente en la región Sierra en el Corredor Económico del Sur. Sin embargo, existe una fragmentación de estas debido a la falta de competitividad por la ausencia de economías de escala y problemas culturales como el individualismo de los empresarios (Market Economy Research Institute [MERI], 2012). Sobre el turista. El perfil del turista extranjero que visita Perú suele viajar acompañado (37%) y las regiones que más visita son Lima (71%), Cusco (39%), Tacna (30%), Puno (17%), Arequipa (16%). Se alojan en hoteles de tres estrellas (50%), durando su visita 13 noches, para adquirir alojamiento utilizan la página booking.com (45%), en promedio gastan US\$ 2074 (Promperú, 2017).

En la Figura 9 se muestra que las provincias con más arribo de turistas en la región son Puno y San Román, con su capital Juliaca (Dircetur Puno, 2017)

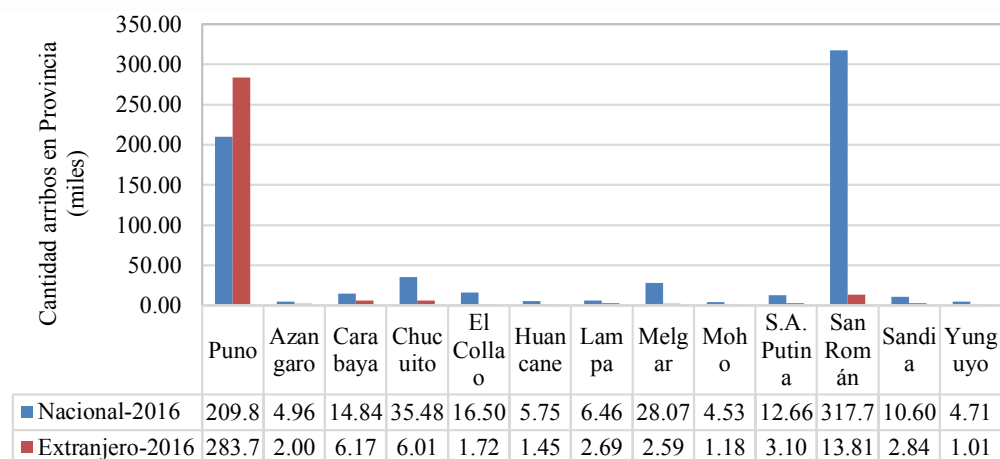


Figura 9. Arribo de turistas en las provincias de Puno, año 2016

Tomado de <http://www.dirceturpuno.gob.pe/wp-content/uploads/2011/05/INFORMACION-TURISTICA-2017.pdf>

En la Tabla 3 se muestra un consolidado de la región con la siguiente información: superficie, población, visión y principales actividades económicas de cada provincia.

Asimismo, se encontró que cada provincia cuenta con una visión propia y en muchos de los casos no alineada con la visión de la región, siendo la principal actividad económica la agropecuaria.

Tabla 3

Resumen de Provincias

Provincia	Superficie (km ²)	Población	Visión	Actividades
Puno	6,493	248,377	Puno se convierte en una ciudad ecológica con identidad cultural, espacios públicos ordenados y seguros, ciudadanos comprometidos con su desarrollo y atractiva para el turista. Cuenta con población organizada, democrática y participativa. Crecimiento y desarrollo urbano es planificado y el rural es sostenido, con educación y salud integral de calidad participativa. Cuenta con redes viales asfaltadas, integradas, turismo receptivo, sostenible y ecológico	Turismo (lago Titicaca, virgen de la Candelaria, otros). Trucha
Azángaro	4,970	136,819	Líder en integración y desarrollo sostenido de la zona norte de la región. El gobierno local cuenta con colaboradores comprometidos. Población con acceso a calidad de vida aceptable. Niveles de producción competitivos (agropecuaria, piscícola, industrial y artesanal). Fortalecimiento de capacidades humanas	Agricultura, ganadería o pecuario (queso)
Carabaya	12,266	95,390	Brindar servicios de calidad con transparencia y honestidad en beneficio del pueblo, logrando desarrollo integral y sostenible por medio de gestión participativa e innovadora	Truchicultura (riqueza hidrobiológica en lagos y ríos)
Chuchito	3,978	150,239	Líder en gestión democrática participativa, planificada y transparente. Organiza y articula el desarrollo sostenible. Presta servicios de calidad	Agricultura, pecuario, trucha
El Collao	5,601	85,080	Eje comercial de la región, respeta su cultura. Consciente de conservar y proteger sus recursos naturales. Desarrolla cadenas productivas agropecuarias, industriales y comerciales, para elevar la calidad de vida con acceso de servicios básicos, con eficiencia en salud y calidad educativa	Agricultura, pecuario, trucha

Huancané	2,806	64,826	Cuenta con desarrollo integral agropecuario y pesquero conducidas por las Pyme, con infraestructura vial conservada, con corredor turístico integral, con mejor calidad de vida. Conserva su identidad cultural y practica valores éticos	Agricultura
Lampa	5,792	51,528	Contar con un banco de proyectos realizables priorizados en función a los recursos públicos, dado que las necesidades superan la disponibilidad de los mismos	Agricultura, pecuario (alpaca),
Melgar	6,447	76,986	Al 2021 posiciona sus marcas en los mercados de lácteos, cárnicos, granos andinos. Se articula a las rutas turísticas nacionales. Fortalece capacidades humanas y gestión ambiental	Agricultura, ganadería o pecuario (vacuno, ovino, queso)
Moho	1,000	25,472	Municipalidad provincial que presta servicios administrativos de calidad, donde concierne y consensua los mecanismos participativos de desarrollo local	Pesca
San Antonio de Putina	3,207	69,250	Municipalidad provincial modelo, y sostenible de servicios públicos de calidad, promotor de desarrollo económico y desarrollo humano, sustentado por gestores municipales y capital humano comprometido con el cambio	Agricultura, ganadería,
San Román	2,278	293,697	Municipalidad provincial líder que promueve la competitividad territorial y posicionamiento comercial, industrial y artesanal. Cuenta con personal capacitado, incorpora tecnología de vanguardia. Población participa en la gestión municipal	Turismo
Sandia	11,862	70,548	Integrada y articulada con red vial que une a los distritos y a la región. Se sustenta en su biodiversidad y medio ambiente, con una agricultura ecológica y exportable. Buena cobertura de servicios básicos	Agricultura (café) y turismo
Yunguyo	288	47,396	Institución que fortalece la gestión pública moderna, efectiva y transparente, para satisfacer necesidades de los ciudadanos	Agricultura, ganadería (vacunos), turismo, pesca (trucha)
Lago Titicaca 2/	4,996			
Total	71,999	1'415,608		

En la región de Puno, provincia de Carabaya, distrito de Macusani, la empresa minera Macusani Yellowcake subsidiaria de la empresa canadiense Plateau Energy, informó que en el mes de julio del 2018 encontró un yacimiento de litio de alta ley, con un promedio de 3,500 partes por millón del metal (“Macusani Yellowcake encontró 2.5 millones de toneladas de litio en Puno”, 2018). Asimismo, la empresa está en la búsqueda de inversionistas siendo necesario la recaudación de USD 800 millones para iniciar el proyecto Falchani; es de precisar que la mina de litio sería la más grande del mundo (“Canadiense Plateau Energy Metals busca socio para construir mina de litio y uranio en Perú”, 2018). Sin embargo, la empresa ha confirmado que solo ha explorado el 15% de los terrenos concesionados 910 km² y para el último trimestre del año esperan tener los resultados finales. Se pretende que a fines

del 2019 se realizará la factibilidad del proyecto de forma de iniciar la construcción de la mina y al mismo tiempo se trabajaría de la mano con el gobierno central para la creación de leyes para la explotación de minerales radiactivos ("Canadiense Plateau Energy Metals busca socio para construir mina de litio y uranio en Perú", 2018).

En la actualidad, el líder mundial se encuentra en disputa entre los países de Chile y Australia, representado por el 30% y 38% respectivamente, sin embargo, la producción de litio en Chile va ir en aumento de la mano con la expansión de nuevos proyectos ("Perú pone presión con anuncio de la que sería la mina de litio más grande del mundo", 2018).

Asimismo, una de las ventajas de las minas de litio de Chile es que el costo de producción se encuentra en el rango de USD 2,000 a USD 2500 por tonelada, en cambio en Australia los costos de producción en roca de litio llegan a ser casi el doble ("Perú pone presión con anuncio de la que sería la mina de litio más grande del mundo", 2018). Por lo tanto, en el caso del yacimiento encontrado en la región de Puno se encuentra en rocas encareciendo el costo de producción, que sería mayor al de Australia, pero como fortaleza cuenta con una alta ley que representa el triple del litio explotado en Chile.

Análisis de las provincias de la región

En la Tabla 4 se muestran las principales actividades productivas de las provincias por cantidades producidas anualmente. De esta forma, se identificó las principales actividades económicas a potenciar según las ofertas productivas para el mercado nacional e internacional, las cuales son: en el sector pesca, la truchicultura; en el sector agrario, la papa; en el sector ganadero, la fibra de alpaca; y el sector turismo receptivo.

1.2. Conclusiones

Se concluye que Puno se desarrolla en un escenario no organizado con visiones diferentes en cada provincia, probablemente debido a distintas necesidades; sin embargo, es necesario articular las visiones para un desarrollo integral y sostenible de la región.

Tabla 4

Actividad y producción por provincia.

Provincia	Actividad y Producción*
Puno	Turismo Receptivo, trucha, minería, ganado vacuno (111k), ganado ovino (487k), <i>avena forrajera, cebada forrajera, papa (49k)</i>
San Román	Comercio, industria y manufactura, <i>quinua (4k), avena forrajera, cebada forrajera, papa (40k), alfalfa (111k), Turismo</i>
Azángaro	Alpacas (174k), fibra de alpaca, ganado vacuno (101k), ganado ovino (554k), charqui - chalonga, trucha, <i>papa (97k), alfalfa (175k), avena forrajera, cebada forrajera, quinua (8k)</i>
Melgar	Alpacas (288k), fibra de alpaca, ganado vacuno (107k), ganado ovino (393k), productos lácteos, <i>papa (8k), quinua (1k), avena forrajera (370k), alfalfa (270k)</i>
Chucuito	<i>Quinua (3.4k)</i> , agroindustria, turismo, artesanía, fibra de alpaca (185k), <i>ganado vacuno (65k)</i> , trucha, minería, <i>papa (43k), cebada, avena forrajera, cebada forrajera</i>
Sandia	Minería, frutas tropicales, turismo, biodiversidad, <i>trucha, café (6k), papa (65k)</i>
Carabaya	Minería, alpacas (245k), fibra de alpaca, biodiversidad, <i>ganado ovino (472k), papa (176)</i>
San Antonio de Putina	Minería, turismo receptivo, alpacas (129k), ganado ovino (139k), <i>avena forrajera, papa (12k), quinua (0.3K)</i>
Yunguyo	Comercial, cultivos andinos, turismo receptivo, <i>avena forrajera, papa (33k)</i>
Lampa	Alpacas (292k), fibra de alpaca, <i>ganado vacuno (55k), ganado ovino (339k)</i> , truchas, turismo receptivo, minería, <i>avena forrajera, papa (33k), quinua (3k), alfalfa (111k)</i>
El Collao	Comercial, trucha, <i>alpaca (185k)</i> , agrícola, <i>avena forrajera, cebada forrajera, quinua (5k), papa (53)</i>
Huancané	Trucha, ganado vacuno (51k), lácteos, <i>avena forrajera, cebada forrajera, papa (64k), alfalfa (163k), quinua (4k)</i>
Moho	Trucha, flores, forestación productiva, turismo receptivo, <i>papa (13k)</i>

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado de Puno (Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento-Región Puno, 2008)”

*Valores en paréntesis indican producción anual promedio: agrícola medido en toneladas del año 2016, agropecuario medido en cabeza de ganado en el año 2013. El símbolo k significa miles y complementado con letras en cursiva de la Dirección Regional Agraria (Dirección Regional Agraria-Puno, 2017).

Por lo tanto, se propone un plan estratégico realizable, no solo resaltando lo que se debe hacer sino cómo y con qué recursos hacerlos. Asimismo, existe una fuerte inversión en educación en los niveles de inicial, primaria y secundaria en la región; especialmente existe interés en el nivel de secundaria debido a las evaluaciones de PISA. En secundaria solo se han realizado dos evaluaciones censales, donde en Puno se muestra una ligera recuperación en este nivel. En cuanto a infraestructura del sector educación, la cobertura de servicios básicos se encuentra por debajo del promedio nacional, al 2016 la cobertura de Puno fue de 32.5% y del Perú 44.4%. Por otro lado, a nivel secundaria existe abandono de matriculados por falta de seguimiento por parte de los padres y profesores para incentivar a los alumnos a terminar el colegio y continuar con una carrera técnica y/o universitaria. Por otro lado, se concluye que en salud la región es una de las más afectadas por la anemia, a pesar de la

intervención del gobierno central para contrarrestar esta enfermedad, debido a la falta de comunicación entre el gobierno central y regional para realizar campañas que lleguen a los principales afectados que son las mujeres gestantes y los niños menores de tres años. Es así que esta enfermedad trae como consecuencia tener una población con bajo crecimiento y desarrollo mental, problemas de aprendizaje y retención que afectarán en el futuro al crecimiento económico de la región y del país. Asimismo, hace falta un repositorio donde se consolide la información de los pacientes para realizar un seguimiento del tratamiento y los posibles abandonos.



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

En el presente capítulo se profundizará sobre las principales actividades económicas a desarrollar de la región Puno, lo que permitirá generar una visión que oriente hacia dónde quiere llegar la región, así se definirán los lineamientos del planeamiento estratégico de la región y se impulsará este objetivo con la misión y para lograr aquella situación de éxito futura no experimentada, trabajando con bases sólidas de liderazgo transformacional, disciplina, honestidad, justicia, transparencia, compromiso, eficiencia, aprendizaje continuo y responsabilidad social; con cimientos en valores y código de ética, alineados a la región para un crecimiento sostenido que luego se traducirá en el desarrollo del país.

2.1. Antecedentes

La región Puno actualmente tiene la siguiente visión: Al 2021 ser una región andina-amazónica que ha firmado su identidad, su población ha desarrollado interculturalmente capacidades, valores y goza de calidad de vida, con igualdad de oportunidades. Maneja sosteniblemente sus recursos naturales y el ambiente, integrando corredores tecnológicos, con una producción agropecuaria minero energética e industrial competitiva, basada en la ciencia, tecnología e investigación. Líder en el desarrollo de cadenas productivas en camélidos sudamericanos, ovinos, bovinos, granos andinos, café, trucha y turismo, insertados a los mercados nacional e internacional, en un marco de desarrollo integral y sustentable.

La gestión pública es moderna, transparente y democrática en el marco del estado de derecho, con equidad y justicia social. Su territorio regional está ordenado y articulado con perspectiva geopolítica (Gobierno Regional de Puno, 2014).

Asimismo, Puno tiene esta misión: El Gobierno Regional de Puno es una institución pública que impulsa el desarrollo integral de la región con la participación de los agentes de desarrollo y la población, a través de una gestión eficiente y transparente; así como promueve

la inversión y ejecuta proyectos estratégicos en forma concertada, en el marco de sus competencias, para generar el empleo y disminuir la pobreza.

2.2. Visión

Al 2027 la región Puno se convertirá en la primera región exportadora de trucha, fibra de alpaca y papa, y la segunda región con mayor captación de turistas, destacando la gestión responsable y sostenible de sus recursos naturales e históricos, el desarrollo de su capital humano, el fomento de infraestructura turística e integrando los partícipes de la cadena de valor del turismo; logrando así un desarrollo sostenible de las comunidades con servicios de calidad. En educación, encontrarse entre los cinco primeros lugares a nivel nacional y en salud dentro de los diez primeros lugares, brindando acceso y cobertura de calidad. Logrando una mejor calidad de vida con igualdad e inclusión social de la población.

2.3. Misión

Integrar a las provincias bajo un mismo objetivo social, desarrollando la industria de la trucha, fibra de alpaca, papa y turismo, con servicios y productos que cuenten con valor agregado, destacando la gestión responsable y sostenible de los recursos naturales, desarrollando canales de información transparente, tecnología de última generación y recurso humano, fomentando el progreso de las pymes, el comercio fronterizo y el internacional con estándares de calidad, que permitan el desarrollo económico para lograr una mejor calidad de vida con igualdad e inclusión social.

2.4. Valores

Los valores que regirán en el gobierno regional de Puno son los siguientes:

El liderazgo.

La disciplina.

La honestidad.

La transparencia.

La justicia.

La responsabilidad Social.

El compromiso.

La eficiencia.

El aprendizaje continuo.

2.5. Código de Ética

Para la Región Puno el código de ética se basa en la Ley 27815 y la ley 28496, Ley del código de ética de la función pública (2015). Los principios éticos que debe seguir el empleado público son los siguientes:

1. Respeto: Adecúa su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

2. Probidad: Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.

3. Eficiencia: Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.

4. Idoneidad: Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

5. Veracidad: Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.

6. Lealtad y obediencia: Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

7. Justicia y equidad: Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

8. Lealtad al Estado de Derecho: El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

2.6. Conclusiones

En este capítulo se han propuesto una visión y una misión enfocadas hacia el año 2027, que además están basadas en potenciar las industrias; es decir, truchicultura, alpaquera, papa y turismo, teniendo como base principal el fortalecimiento de la salud y la educación buscando un alcance a los lugares más necesitados. También se ha propuesto una lista de valores y un código de ética que deberá servir de brújula a los líderes para alcanzar la misión propuesta.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Frederick Hartmann (1978), en su análisis tridimensional de las naciones, mencionó tres dimensiones que se debe evaluar en las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2017) estableció en el Plan Bicentenario cinco ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2030. Estos son: (a) que la población desarrolle su potencial; (b) conservación y gestión sostenible de los recursos naturales; (c) bienestar de la población con un empleo digno y en armonía con la naturaleza; (d) que la población no presente violencia ni esté sometida a la corrupción ni discriminación y que exista igualdad de oportunidades; (e) desarrollo de alianzas con un respeto de los derechos humanos.

Desarrollo del potencial de la población

El objetivo es garantizar el desarrollo sostenible del potencial de la población del Perú. Se espera desarrollar las actividades y las oportunidades que permitan garantizar que cada miembro de la población pueda desarrollar su potencial y este pueda ser fortalecido por el estado.

Conservación y gestión sostenible de los recursos naturales

El objetivo es desarrollar actividades que permitan la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, con acciones que eviten el impacto climático, además de influenciar en la población sobre el cuidado del medio ambiente.

Bienestar de la población con un empleo digno y en armonía con la naturaleza

El objetivo es desarrollar que la población pueda gozar de una vida próspera y plena, que cuente con un trabajo que permita sentirse cómodo y estable, además de su

relación con los recursos naturales promoviendo la relación y conservación de la población frente a los recursos nacionales.

La población no presenta violencia ni está sometida a la corrupción, discriminación e igualdad de oportunidades

El objetivo es desarrollar que la población pueda tener bienestar en su integridad, pueda laborar de manera pacífica, justa e inclusiva, libre de temor y de la violencia, además de permitir la armonía y la integridad de la población evitando el racismo y promoviendo las oportunidades para el desarrollo del potencial de la población.

Desarrollo de alianzas con un respeto de los derechos humanos

El objetivo es desarrollar alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible de la población en su integridad y comunión con los demás integrantes de la población, logrando el respeto de los derechos humanos.

Con base en los objetivos revisados y establecidos en el plan bicentenario y considerando las principales relaciones internacionales, se ha analizado el nivel de intensidad del interés en relación con otros países (ver Tabla 5).

Tabla 5

Intereses Nacionales e Intensidad de Interés

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo del potencial de la población			UE EE.UU.	
2. Conservación y gestión sostenible de los recursos naturales			Chile España EE.UU.	
3. Bienestar de la población con un empleo digno y en armonía con la naturaleza		Chile	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
4. La población no presenta violencia ni está sometida a la corrupción, discriminación e igualdad de oportunidades		Chile EE.UU.	Brasil UE	(Chile)
5. Desarrollo de alianzas con un respeto de los derechos humanos			Bolivia Brasil Chile	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

3.1.2. Potencial nacional

Conservación y gestión sostenible de los recursos naturales. Este eje promueve la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, el cual se debe realizar mediante la inversión responsable del sector privado y público, con el objetivo de preservar los recursos naturales y prevenir el impacto negativo ambiental.

La población no presenta violencia ni está sometida a la corrupción, discriminación e igualdad de oportunidades; el objetivo de este eje estratégico es reducir la corrupción, la discriminación y promover la integridad y el desarrollo de la población.

Desarrollo de alianzas con un respeto de los derechos humanos. El Perú desarrolla este eje estratégico con el fin de preservar los derechos humanos y mantener el bienestar y la integridad de la población.

3.1.3. Principios cardinales

La política exterior del país debe ser desarrollada según los principios cardinales. Es la hoja de ruta que debe seguir un país para alcanzar los objetivos (Hartmann, 1983). Según D'Alessio (2008), los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Los principios cardinales abarcan cuatro puntos que detallan las fortalezas y amenazas del país, estos son:

Influencia de terceras partes. El país se encuentra dependiendo económicamente de otros países como el caso de EE.UU., China y la Unión Europea.

Lazos pasados presentes. Históricamente existe un resentimiento entre los países Bolivia, Ecuador y Chile.

Contrabalance de los intereses. El Perú es un país con abundantes recursos naturales, está dentro de las economías más importante de los países latinoamericanos, participa de manera activa de los tratados de libre comercio, siendo exportador principalmente de productos tradicionales (Illescas, 2014).

Conservación de los enemigos. El Perú actualmente no cuenta con ninguna controversia ni conflicto de intereses con los países fronterizos.

3.1.4. Influencia del análisis en la Región Puno

El Perú está en búsqueda de su desarrollo sostenible, para ello busca tener una adecuada economía, productiva y descentralizada, promoviendo una estabilidad que permita ser atractiva para la inversión pública y privada de las regiones. La región Puno debe capacitar a su población para que tengan mayores oportunidades y aporten en el crecimiento, conservando los recursos naturales para preservar el ecosistema a través de la concientización de su población, fomentando un empleo digno y en armonía con la naturaleza, buscando la igualdad de oportunidades, sin caer en la corrupción y la discriminación. Por último, la región deberá buscar una alianza con las regiones y/o país para el crecimiento, respetando los derechos humanos.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de un país se analiza con las cuatro fortalezas de poder nacional con las que se puede generar ventajas.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú es rico en recursos naturales; cuenta con 200 millas de mar e importantes reservas minerales; sin embargo, “una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción” (Porter, 2009). Durante los últimos años, el PBI del Perú se ha contraído debido a factores exógenos, aunque se estima que para el año 2017 cerrará en 2.5% (BCRP, 2017). En el primer semestre del año 2017 el PBI fue de 2.4% debido a una contribución de las siguientes actividades económicas: la pesca y acuicultura, la extracción de petróleo, gas y minerales, la manufactura; por otro lado, la actividad que no contribuyó al crecimiento fue la construcción (INEI, 2017).

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna del segundo trimestre del año 2017 fue 0.8% mostrando un crecimiento de 1.9% respecto al primer trimestre, principalmente explicado por un aumento del consumo público, inversión pública y privada. La inflación acumulada fue de 2.7% medida entre junio 2016 a junio 2017, 20 puntos básicos por debajo de la banda superior del rango meta que es 2.9%. En ese escenario, el BCRP disminuyó la tasa de interés de referencia en 75 puntos básicos desde inicios de año hasta setiembre de 2017, situándola en 3.50% (BCRP, 2017).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Se reconoce a los mercados internacionales como la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico y a los recursos naturales como la principal riqueza que posee el Perú, razón por la cual la estrategia de desarrollo debe impulsar su uso sostenible con inversión nacional y extranjera. Sin embargo, se reconoce también que el desarrollo nacional requiere impulsar la diversificación y sofisticación de la economía peruana, buscando una participación mucho más sustantiva de las actividades manufactureras de alto valor agregado y nivel tecnológico en el PBI nacional. Esto demanda fomentar un proceso de industrialización nacional. En este sentido, se propone una estrategia apoyada en el aprovechamiento de los recursos naturales como una palanca de desarrollo que, complementada con la inversión en ciencia y tecnología e infraestructura económica, posibilite generar innovación y conocimiento alrededor de las actividades de exportación primaria (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2017). El Foro Económico Mundial (2017) ha mostrado que el Perú se ha contraído con respecto al índice global de competitividad (2016) ocupando el puesto 69 de 142 países en el mundo; mientras en el 2015 ocupaba el puesto 65 de 142 países; y en el 2014 el puesto 61 de 142 países. Tenemos mejoras en 4 de los 12 pilares: Infraestructura (89 a 86), Salud y educación básica (98 a 93),

Preparación tecnológica (88 a 86) e Innovación (119 a 113). Los retrocesos de nuestro país corresponden a los pilares: Instituciones (106 a 116), Entorno Macroeconómico (33 a 37), Educación superior y capacitación (80 a 81), Eficiencia del mercado de bienes (65 a 75), Eficiencia del mercado laboral (61 a 64), Desarrollo del mercado financiero (26 a 35) y Sofisticación empresarial (78 a 80) (Centro de Desarrollo Industrial, 2017).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el Plan Bicentenario se muestra la propuesta de priorización de sectores productivos como la agricultura (orgánica y fruticultura), la cual se enfoca en la producción de compuestos farmacéuticos extraídos de plantas medicinales nativas. Por otro lado, la minería enfocada en metales preciosos y metales comunes, y servicios conexos, así como la pesca y acuicultura focalizadas en la producción de conservas y preparadas de pescado. Textil y confecciones están orientadas en algodón, lana y pelos finos. El turismo se enfoca en sus diferentes enfoques: cultural, ecológico, entre otros. Otros sectores son: madera, muebles y artículos de madera; tecnología e información, y turismo y gastronomía, bienes y servicios; y además los relacionados al gas natural (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2017).

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Puno

El Perú muestra una leve mejora en infraestructura e innovación, lo cual va a favorecer a la región en su crecimiento; la educación muestra una mejor posición con respecto al 2016; sin embargo, se ubica en los últimos puestos a nivel mundial según el Foro Económico Mundial. La región Puno se verá afectada en la educación brindada a su población. Por ello, este planeamiento estratégico tiene por objetivo potenciar las principales actividades económicas de la región apoyado de la capacitación técnica en las actividades económicas a evaluar, sobre todo mejorar la calidad de vida de su población. Por otro lado, no es viable que el país sea competitivo internacionalmente si no se promueve las principales actividades económicas de las regiones la cual aportan en el crecimiento del país, en el caso

de la región Puno se encuentran las siguientes actividades económicas como principales: la agricultura (la papa), la ganadería (fibra de alpaca), la truchicultura y el turismo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE es una herramienta que nos sirve para realizar el análisis externo de la región Puno, se asume como entorno de todo lo externo a la región, tanto a nivel nacional e internacional. Un enfoque de gerencia indica: “Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas” (D’Alessio, 2008).

Este análisis está orientado hacia el estudio del entorno y el análisis de la industria. Esta técnica se centra en determinar las tendencias y sucesos que están más allá del control de la región Puno (D’Alessio, 2016). Además, para realizar este análisis se considerará las regiones que compiten o tienen similitudes con la región en cuestión, de manera que se pueda evaluar su posición actual y potenciales proyecciones (D’Alessio, 2008).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Para comprender la organización política en Puno, se describe la evolución de la organización en Perú y su condición actual.

La organización del espacio peruano inició con la cultura Inca, donde parte de la estrategia de la conquista fue la implantación de grupos de personas denominadas como mitimaes, las cuales tenían el objetivo de fortalecer el concepto de fidelidad al poder central, conservando el sentido de pertenencia a un lugar. Esta convivencia de culturas distintas, entre incas y aborígenes, dieron lugar a identificaciones territoriales, las cuales perduran hasta la fecha. Los Incas fueron los que establecieron la primera regionalización a través de los suyos: Chinchaysuyo, Antisuyo, Collasuyo y Contisuyo; donde se dividían por reinos, y estos en ayllus; donde la base de la organización social era el ayllu (Córdova Aguilar, 1994).

La organización política del Perú fue por departamentos, provincias y distritos. A partir del año 2002 se crean los gobiernos regionales (PCM, 2003) con fines de administrar mejor los recursos del país. Actualmente, Perú cuenta con 26 regiones, 195 provincias y 1874 distritos. Aunque exista la creación de las subdivisiones políticas en el Perú, solo 11 de las 195 provincias han saneado y actualizado sus límites políticos administrativos, solo 82 provincias cuentan con resoluciones jefaturales emitidas por la DNTDT (Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial), que aprueban sus estudios de diagnóstico y zonificación (EDZ); y de los más de 50 límites territoriales interdepartamentales solo una decena han sido definidos y resueltos. Esta situación muestra un escenario de indefinición territorial de las unidades político-administrativa del país, con la alta probabilidad de generar situación de caos y controversias territoriales (PCM, 2013).

Sobre la informalidad y salud en Perú, el gobierno ha propuesto algunas estrategias que ayudarán a aumentar el nivel de contribuyentes, consecuentemente a expandir las obras de carácter social. El impuesto es la fuente principal de los recursos financieros de los gobiernos para el cumplimiento de sus objetivos sociales (Mendoza Calvillo, 2012). La importancia de la recaudación fiscal, recae sobre la necesidad del estado en realizar obras de carácter social en los distintos sectores como educación, salud o transporte (Quintanilla, 2014). A la fecha el déficit fiscal es -3%, y para el año 2021 el gobierno tiene una proyección que el déficit fiscal alcance el 1% del PBI, el cual se dará por medio de ingresos fiscales y una reducción del gasto corriente ("Actividad económica crecerá 4.7% en período 2019-2022", 2018). De esta forma, se contempla ampliar la base de contribuyentes considerando las medidas de amnistía y repatriación de capitales, sumándose, además, la simplificación administrativa y la reducción del costo de cumplimiento como instrumentos de formalización. Para el segmento pyme, donde existe mayor informalidad, se utilizarán garantías y líneas de crédito, un esquema de bono de buen pagador y la devolución anticipada del impuesto

general a las ventas. En salud la región cuenta como principal enfermedad la anemia, según la última encuesta realizada por el INEI, al 2016 Puno se ubicaba en la primera posición con 75.9% con niños menores a tres años con esta enfermedad, afectando principalmente en la concentración de los niños, cansancio, el cual afecta a todos los ámbitos de la región. Por lo que el Perú considera la anemia como una enfermedad grave, por lo que se creó el “Plan Nacional para la Reducción y Control de Anemia Materno Infantil y Desnutrición Crónica Infantil en el Perú 2017-2021” aprobado por Resolución Ministerial N° 249-2017 MINSA considerando en este plan todas las redes de salud del país, siendo el público objetivos niños y niñas menores a tres años y gestantes (MINSA, 2017). Para la reducción de los costos de formalidad la Comisión de Proyección Social presentará una propuesta para mejorar la calidad y cobertura previsional y de salud, de manera que contribuya a la formalización (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

Actualmente existe compromisos del gobierno para reducir la informalidad en el Perú, donde el gobierno ratificó el compromiso sobre la meta de alcanzar el 50% de la formalización laboral (Gestión, 2017). En este contexto, la región Puno está considerada como una de las mayores regiones con altos índices de informalidad, alcanzando el tercer lugar a nivel nacional, después de Lima y Callao, donde el 89.3% del empleo es informal, mientras el 10.7% solamente es formal. El mayor índice de informalidad se encuentra en la ciudad de Juliaca (RPP, 2017).

Por otro lado, el gobierno peruano fomenta la inversión en la zona Sierra y Selva del país. De esta forma, desde el año 2003 existe una promoción a la inversión de forma descentralizada, la ley N° 28059 establece un marco normativo para que el estado en sus tres niveles de gobierno promueva la inversión descentralizada en alianzas estratégicas entre gobiernos regionales y locales; inversión privada y sociedad civil (Ministerio de Economía , 2018). Específicamente en Puno, a finales del año 2005 se crea una zona franca (La

República, 2005) y en el 2006 se crea la denominada Zona Económica Especial de Puno, ZeedePuno, con la Ley N° 28864 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2007). Además, ZeedePuno y ZofraTacna suscribieron un convenio de cooperación institucional para fortalecer los esquemas de promoción de inversiones en frontera y afianzar el proceso de implementación de ZeedePuno (Mendes Chambi, 2016).

El programa Sierra Exportadora se crea con la Ley N° 28890, el cual promueve el desarrollo de actividades económicas rurales en la sierra, con énfasis en la agricultura, ganadería, acuicultura, artesanía, textilera, joyería, reforestación, agroforestería y turismo; así como actividades de transformación e industrialización de productos, donde además, cuenta con un organismo público adscrito a la Presidencia de Consejo de Ministros (Ministerio Nacional de Agricultura, 2006). En el mismo sentido, y con el objetivo de ampliar las actividades de Sierra Exportadora y con finalidad de construir corredores andino-amazónicos, se expande el ámbito de Sierra Exportadora a la denominada Sierra y Selva Exportadora ("Ley que modifica la Ley 28890, Ley que crea Sierra Exportadora, para ampliar su ámbito de aplicación a las zonas de la Selva", 2016). También, con el objeto de promover y fomentar las actividades de producción y servicios, que generen valor agregado y mano de obra en zonas altoandinas, se crea la Ley N° 29482 (Ministerio de la Producción, 2009).

Desde el año 2014, según Peñaranda Castañeda, el Perú se posiciona dentro de los tres mejores países en América Latina para hacer negocios según el Doing Business, el cual mide la facilidad para hacer negocios en diversos aspectos (Perú 21, 2014); lo cual es importante si se considera que las reformas regulatorias de negocios son buenas para el crecimiento económico; pues se logra establecer que, en promedio, cada reforma regulatoria empresarial se asocia con un aumento del 0.15 % en la tasa de crecimiento del PBI (Haidar, 2012).

También es conocido que en los últimos años el Perú se ha caracterizado por su crecimiento económico dentro de la región, basado en la economía de libre mercado (Daly, 2015). Sin embargo, es indiscutible que también ha sido acompañado con un crecimiento de la corrupción. Esta se entiende como el mal uso del poder político por parte de los funcionarios de estado, que coordinan con los representantes de los intereses privados para obtener ventajas económicas-políticas en contra del objetivo del desarrollo social, mediante la malversación o el desvío de los recursos públicos y la distorsión de políticas e instituciones (Daly, 2015).

La corrupción comprende actividades públicas y privadas, las cuales despiertan una percepción negativa del público (Quiroz, 2013). Además, el Defensor del Pueblo, Walter Gutiérrez, mencionó que el estado fracasó ante la corrupción, debido a que no se tomaron medidas efectivas. También mencionó que las pérdidas anuales por corrupción superan los 12 mil millones de soles, que existen 32,925 casos de corrupción en investigación en el Ministerio Público y el Poder Judicial, donde el 50% de los casos corresponden peculado y colusión; mientras que el tercer delito más frecuente es el de cohecho. En cuanto a instancias de gobierno, el 42% de los casos alcanzan las municipalidades distritales y provinciales, las distritales con 8,994 procesos, seguidas de las provinciales con 4,985 procesos (Grajeda, 2017).

Seguridad Jurídica

El presidente de la Corte Suprema argumentó que el Poder Judicial forma parte esencial del Estado, y que para asegurar una democracia se hace importante el equilibrio con los otros poderes, de forma de alcanzar el bienestar de la población, alcanzando la seguridad jurídica del país. Sin embargo, estos conceptos no son creíbles. Por un lado, los responsables directos del Poder Ejecutivo muestran actos indebidos, tres ex presidentes de la República vinculados con actos de corrupción. Por otro lado, el país desconfía del Poder Judicial y el

Ministerio Público, debido a que los criminales son liberados con fallos judiciales que causan impresión negativa en la opinión pública (Arnillas Denegri, 2017).

La dirección de Pesca Artesanal de la Dirección Regional de la Producción de Puno tiene como responsable a Hipólito Mollocondo, quien lidera la comisión organizadora del encuentro nacional de piscicultores, con el propósito de impulsar la integración de los productores de diferentes regiones del Perú, a fin de conocer la realidad de la truchicultura de todo el país.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El PBI peruano ha disminuido en los últimos 10 años de forma consecutiva, a una tasa promedio anual de 5.4%, como se muestra en la Figura 10. El año 2008 para el país fue el de mayor crecimiento con un 9.1%. Por otro lado, al año siguiente con la crisis financiera mundial provocada por el colapso de la burbuja inmobiliaria en EE.UU. que afectó a todos los países por la falta de liquidez, en la que el Perú alcanzó un crecimiento anual de 1.0%, en el 2016 logró obtener una tasa de 4.0% anual. En ese sentido, los sectores que sustentaron el PBI del año 2016 fueron: (a) minería e hidrocarburos (16.3%) y (b) electricidad y agua (7.3%); los sectores que presentaron mayor contracción fueron el de pesca (-10.1%) y la construcción (-3.1%) (BCRP, 2017).

Asimismo, el PBI per cápita del Perú se encontró para el año 2016 en USD 6,046 por encima de Colombia y por debajo de Chile según se muestra en la Figura 11.

Las exportaciones peruanas para enero del 2017 sumaron USD 3,050 millones, que reflejó un crecimiento del 25.9% respecto a enero del 2016. Los principales destinos fueron: China, EEUU, España, Suiza y Japón. Asimismo, los productos más exportados fueron: el cobre, oro y uvas frescas (Promperú, 2017). La balanza comercial del país registró un superávit de USD 213 millones para el mes de julio 2017, el cual se encuentra en terreno positivo de forma consecutiva por más de 10 meses. En lo que va del año, las exportaciones

se incrementaron en 14.3%. Este resultado obtenido estuvo explicado por la venta de productos tradicionales, los principales sectores fueron: pesquero (118.2%), petróleo y gas natural (36%), agrícola (6.6%) y minería (7.7%). En el caso de los productos no tradicionales los principales sectores fueron: agropecuario (10.3%), pesquero (85.1%), metalmecánico (6%) y siderometalúrgico (0.9%) (BCRP, 2017). En ese sentido, la situación actual de la economía mundial se encuentra en recuperación, proyectándose un producto mundial de 3.50% para el 2017, donde la economía de EE.UU. prevé una caída leve por motivos de una menor expansión de la política fiscal; por otro lado, se espera un crecimiento de Japón, Zona Euro, China y de los países emergentes (Fondo Monetario Internacional, 2017).

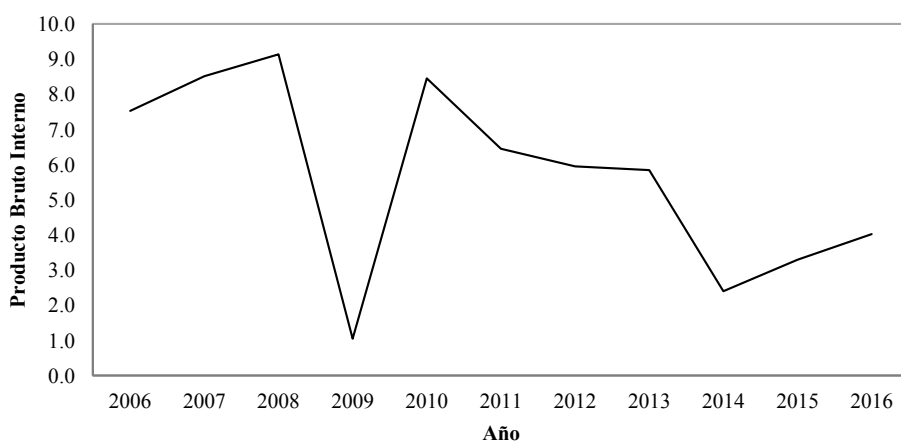


Figura 10. PBI del Perú
Tomado de Reporte de Indicadores Económicos 2017
(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

Asimismo, el Perú ha realizado una política activa en materia de negociación de instrumentos de carácter bilateral regional y multilateral, por lo que ha suscrito acuerdos comerciales bilaterales (13 países); con la asociación europea de libre comercio (4 países); con la Comunidad Andina de Naciones (3 países); con la Alianza del Pacífico (3 países); Mercosur (4 países); la Unión Europea (27 países) (ProInversión, 2017).

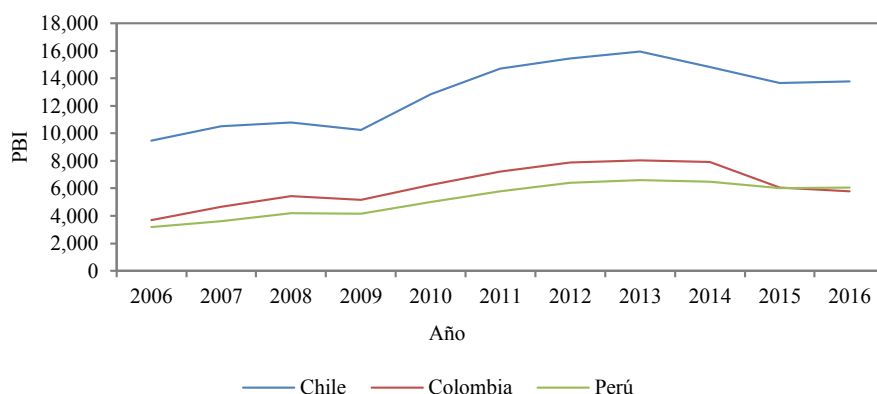


Figura 11. PBI per cápita del Perú.
Reporte de PBI per cápita global 2017
(<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>).

En el presente año, la economía peruana se encuentra desacelerada, a pesar de que el gobierno ha realizado ajustes en la tasa de referencia, desde enero a setiembre del 2017 el gobierno central ha reducido en 75 pbs, ubicándose en 3.50%, esta última reducción fue tomada por las siguientes factores: a) la tasa de inflación se encuentra dentro del rango meta 2% +/- 1%, en el mes de agosto la inflación fue de 2.7%; b) el crecimiento de la actividad económica se encuentra por debajo de lo esperado, por lo cual se quiere dar un impulso a través de esta reducción que creará un mayor dinamismo en la economía; c) se tiene una recuperación de la economía mundial no consolidada, y existe incertidumbre asociada a un eventual tope a los estímulos monetarios de las principales economías del orbe (BCRP, 2017). El sector informal en el Perú afecta al crecimiento del país pues repercute en el 19.0% del PBI y en un 74% de la PEA (Población Económicamente Activa). Las actividades económicas donde se encuentra el mayor porcentaje del empleo informal son: agropecuaria, pesca (91.0%); restaurante y alojamiento (36.0%); y transportes y comunicaciones (26.0%). Además, el área donde principalmente se encuentra el empleo informal es el rural (95.8%), los departamentos con mayor tasa de informalidad son: Huancavelica (90.3%), Ayacucho (89.7%), Cajamarca (89.5%), Puno (89.3%), Apurímac (88.3%), Amazonas (87.2%),

Huánuco (87.0%), San Martín (83.3%) y Cusco (83.0%); que se dedican principalmente a la actividad agropecuaria (INEI, 2016).

Actualmente el Perú ocupa el puesto 10 en exportación acuícola a nivel mundial con 155.3 mil toneladas, ocupando el primer lugar China con 58,795.3 mil toneladas, siendo el 60% de la producción acuícola a nivel mundial (Carpio y Tito, 2017).

La producción acuícola en el 2016 alcanzó 93.4 mil toneladas de producción, un crecimiento de 2.7% respecto al año 2015 y el principal producto que ha impulsado este crecimiento es la trucha, cuyo aumento en la producción fue de 18.7%. La producción acuícola de la trucha desde el año 2012 hasta el 2016 viene incrementando la producción, tal es así que el 2102 se produjo 24.762 T.M. y el año 2016, 40.946.5 TM (Carpio y Tito, 2017, p. 2).

Las exportaciones de fibra de alpaca se han incrementado en 118% respecto al 2016 logrando vender USD 74'739,902, a los principales destinos China (USD 52'787,000), Italia (USD 16'638,000), Japón (USD 1'224,000) y Taiwán (USD 1'156,000); siendo el Perú el principal exportador del mundo con 90% y productor mundial de fibra de alpaca (80% del mundo). Se produce anualmente 4,500 toneladas de fibra y es la región Arequipa la que concentra la mayor participación de envíos (99% de participación) (Mincetur, 2018).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Actualmente la población de Puno muestra un crecimiento poblacional geométrico que viene descendiendo desde los cuatro últimos quinquenios, siendo al año 2015 de 1% anual con una contracción del 16% respecto al quinquenio 1995-2000 cuando el crecimiento de la población ascendía a 1.2% anual (INEI, 2017). Ello debido a temas de salud, alimentación y condiciones óptimas para una calidad de vida, muestra de ello el índice de emigración al 2007 es 4.2% frente a 1.6% de inmigración (INEI, 2007) lo cual expone a la región a que la inversión se contraiga y un riesgo de un posible estancamiento económico.

Como se mencionó, la tasa de crecimiento poblacional viene decreciendo producto de las condiciones económicas desfavorables que experimenta la región Puno, mostrando una tasa de empleo adecuada solo del 34% y un 66% de tasa de subempleo por horas, subempleo por ingresos y desempleo propiamente (INEI, 2014); Como consecuencia, la pobreza y pobreza extrema muestran un índice de 32% y 9% respectivamente, medida por el ingreso y gasto de la PEA, sin embargo, en el año 2001 la pobreza superaba el 78%. A nivel de la región el 10% de las personas aún se encuentran en situación de analfabetismo, sobre todo adultos mayores que habitan en las zonas rurales (Correo, 2014); sin embargo esta disminuyó en el año 2010 respecto al 2005 en un 3%, ubicándose por encima al 2.2% de reducción del analfabetismo en el Perú (Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017) y del 2005 al 2011 hubo una disminución del 4% (INEI, 2017).

En la actualidad la correcta distribución de los ingresos responde a la necesidad de contar con mejores condiciones y oportunidades para la población y así puedan contar con mejor calidad de vida. Haciendo un análisis a la fecha el país cuenta con alto grado de desigualdad en los ingresos y ello impacta en el crecimiento económico (Mendoza, Leyva, & Flor, 2010). Los años de estudio promedio de la población en el país, de más de 25 años de edad, es 9.8 años siendo mayor a lo registrado en el 2002 que fue 9.2 años, mostrando la región Puno un promedio por debajo de lo alcanzado, que asciende a 9 años, basándose en años escolares primaria y secundaria, cuantificados con personas que cuentan 25 años a más (INEI, 2010). Sin duda la cultura e idiosincrasia que tiene la población están orientadas al trabajo familiar para el crecimiento económico y subsistencia, creado principalmente por la realidad geográfica que presenta la región como el Lago Titicaca, ríos en general y demás centros turísticos, favorecida por la capacidad de obtener productos derivados de la agricultura, ganadería y truchicultura. Otras actividades económicas se desarrollan en una comunidad vinculada al aspecto religioso donde la festividad de la Virgen de La Candelaria

viene a ser la más reconocida no solo por su población local sino también extranjera. Todo ello corresponde a ser un activo para la región y no una traba para su desarrollo, siendo parte del estilo de vida de la población (Correa, 2011).

El Perú cuenta con un nivel de producción de trucha distribuida a lo largo de varias regiones del país como son principalmente en la región de Junín, Arequipa y Moquegua y Tacna, debido a al número de lagos y lagunas que existen en las regiones como la laguna Chillinga y el río Colca en Arequipa, la laguna Jucumarine y Aziruni en Moquegua, y la Laguna Suches y la laguna Jarumas en Tacna. La región de Arequipa cuenta con el río Colca con una extensión de más de 129 km de recorrido, atraviesa la provincia de Caylloma hasta Majes, cambiando de nombre según el lugar que atraviere, tomando el nombre de Río Majes o Camaná si confluye con el Andamayo y Pucayura respectivamente. “Sus aguas son claras, pacíficas y en época de lluvia (enero, febrero, marzo) incrementa su caudal. Durante su recorrido por el Cañón se encuentran en sus riveras aguas termales, formaciones geológicas, el recurso principal que tiene es la trucha” (Ministerio del Ambiente, 2016, p. 46).

La problemática de la calidad del servicio educativo en Perú se presenta a continuación. Entre el 2010 y el 2016 no existe un balance entre el número de docentes nombrados y contratados en el sector estatal (Guadalupe, León , Rodríguez, & Vargas, 2017). En los últimos cinco años, los docentes contratados del nivel primaria y secundaria superaron en tres veces a los nombrados, probablemente para incrementar la cobertura, la cual implica tres estrategias: creación de jardines de infancia, aplicación de aulas en instituciones de nivel inicial y ampliación de edades del nivel inicial en instituciones de primaria existentes. Para el nivel secundaria, en el 2014 se inició el programa Jornada Escolar Completa (JEC), donde se incrementó horas de clases para mejorar el rendimiento del alumno; así, el número de docentes contratados aumentó. Existe asignación docente de forma inversa a las necesidades, existe además necesidad de capacitación a los docentes, con lo cual carecen de herramientas

pedagógicas necesarias para enseñar, esto se evidencia con los resultados de las evaluaciones muestrales: UMC 2004, UMC 2006 y UMC 2016, donde los alumnos con menos rendimiento presentan docentes que carecen del dominio de los contenidos que enseñan. Por otro lado, los directores no están formados para el nivel en que ejercen su función, debido que provienen de instituciones integradas, es decir, con más de un nivel educativo (Guadalupe et. al, 2017).

En la Tabla 6 se presenta el gasto en Educación en Perú entre los años 1999 y 2015.

Tabla 6

Gasto en Educación

Fecha	Gasto Educación (Millones de euros)	Gasto Educación (% Gasto Público)	Gasto Educación (% PIB)	Gasto Educación Per Capita
2015	6896.2	17.60%	3.98%	221 €
2014	5641.0	16.22%	3.69%	183 €
2013	4909.4	15.22%	3.29%	161 €
2012	4301.1	14.37%	2.92%	143 €
2011	3229.7	13.55%	2.66%	108 €
2010	3199.7	13.56%	2.87%	108 €
2009	2723.9	14.60%	3.14%	94 €
2008	2368.9	14.53%	2.87%	83 €
2007	1959.3	14.14%	2.63%	69 €
2006	1858.6	14.04%	2.66%	67 €
2005	1709.1	14.28%	2.84%	63 €
2004	1585.8	15.27%	2.96%	59 €
2003	1536	14.66%	2.94%	58 €
2002	1621.6	14.58%	2.82%	62 €
2001	1745.8	14.80%	3.03%	68 €
2000	1778.6	15.25%	3.22%	71 €
1999	1593		3.44%	64 €

Nota. Tomado de “Datosmacro.com”. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/estado/gasto/educacion/peru>

En la Figura 12 se presenta la evolución del gasto de educación, el gasto per cápita y el gasto en función del PIB; donde se ven tasas positivas sobre la inversión en educación a través de los años. Sin embargo, es a partir del año 2012 aproximadamente cuando la inversión en educación inicia un ascenso considerable.

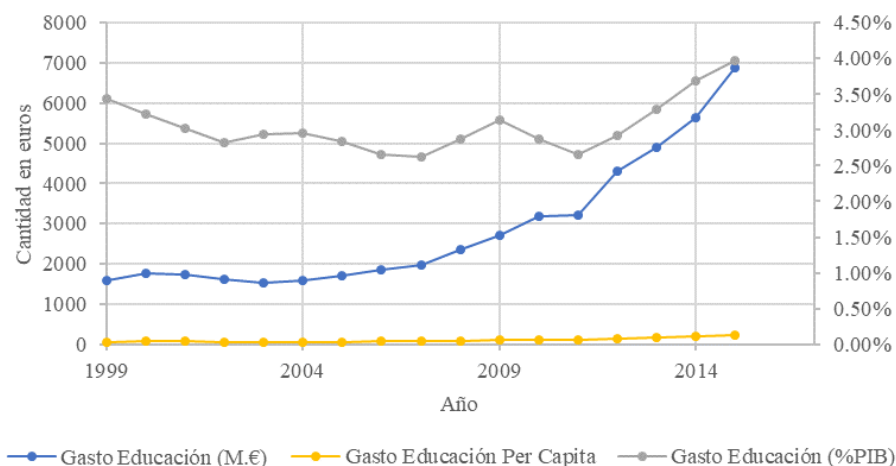


Figura 12. Evolución de la inversión en educación por el gobierno del Perú
Tomado de: Datosmacro.com (<https://www.datosmacro.com/estado/gasto/educacion/peru>)

En el sector salud el gobierno del Perú considera que la anemia es una enfermedad grave, por lo cual se crearon las siguientes políticas y planes a nivel nacional en materia de Nutrición y Anemia, las que son: Acuerdo Nacional 2002, Plan Bicentenario - CEPLAN - 2011, aprobado en el Acuerdo Nacional, Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia DS N° 001-2012-MIMP, Estrategia Incluir para Crecer DS N° 008-2013-MIDIS, Lineamientos “Primero la Infancia” DS N° 010-2016-MIDIS, “Plan Nacional para la Reducción y Control de Anemia Materno Infantil y Desnutrición Crónica Infantil en el Perú 2017-2021” aprobado por Resolución Ministerial Nro. 249-2017 MINSA considerando en este plan todas las redes de salud del país siendo el público objetivo niños y niñas menores a tres años y gestantes (MINSA, 2017). Para la reducción de los costos de formalidad la Comisión de Proyección Social presentó una propuesta para mejorar la calidad y cobertura previsional y de salud, de manera que contribuya a la formalización (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). De esta forma se muestra que existe un interés nacional por parte del gobierno para reducir la tasa elevada de anemia en el Perú.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Por cada 5 mil personas de la Población Económicamente Activa (PEA) existe un investigador en el Perú, es decir hay una baja inversión en Investigación y Desarrollo, este dato muestra una diferencia relevante a comparación de países vecinos que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (La República, 2017), según el Censo Nacional de Investigación y Desarrollo realizado a centros de investigación por CONCYTEC en el año 2015, se invirtió 518 millones de soles en investigación, siendo 0.08% del PBI. Según el análisis, esta cifra es la más baja con relación a los miembros de la Alianza del Pacífico y la distancia es mayor en comparación con América Latina, donde la mayor inversión en los campos del conocimiento es en ciencias naturales con un valor de 35.9%, es por esto que el potencial busca oportunidades en este campo; seguido de Ingeniería y Tecnología 20.4% y Humanidades 20.4%. En el caso de Puno la inversión es 2.7 millones que representa el 0.5% respecto al total de las regiones según se muestra en la Figura 13 (CONCYTEC, 2016).

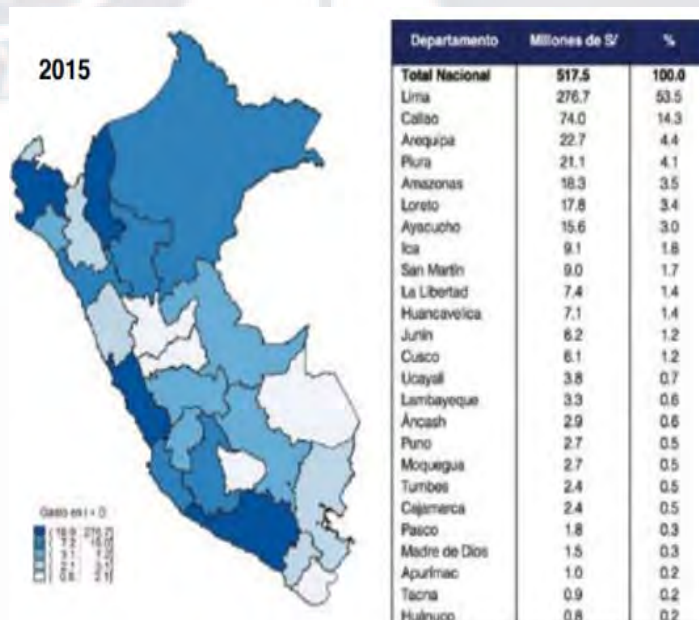


Figura 13. Censo Nacional de Investigación y Desarrollo en las provincias del Perú Concytec, 2016
(https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf)

En el caso de investigadores por región se presenta la siguiente Figura 14, donde muestra que la región Puno representa el 0.5% de 10 mil individuos de la PEA son investigadores.

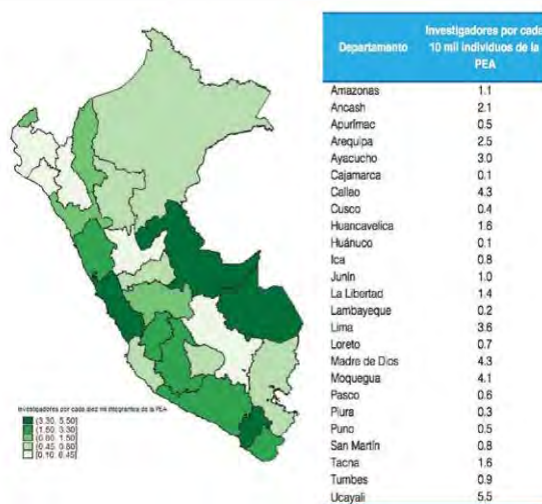


Figura 14. Censo Nacional de Investigación y Desarrollo. INEI-Estimaciones y Proyecciones de la Población Económicamente Activa 2000-2015 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf)

Según este informe presentado por CONCYTEC los principales obstáculos que presentan los centros de investigación son: la falta de recursos financieros, la falta de fondos para financiar el área de Investigación y Desarrollo (I+D) y la falta de producción científica. Si esto es orientado de manera útil, generará el desarrollo de nuevos productos y diversificación de la economía, consecuentemente aumentará el crecimiento económico y la productividad (CONCYTEC, 2017).

Los avances desarrollados en ciencia y tecnología en el Perú hasta el 2015 han sido promovidos por la Ley 30309, la cual entrega incentivos tributarios a las investigaciones científicas a empresas que ejecuten proyectos de investigación. Asimismo, se ha desarrollado el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, del Ministerio de la Producción para atender problemas específicos de empresas manufactureras. Otro avance es la creación del Instituto de la Calidad (INACAL) responsable de la normalización,

acreditación y metrología (Rojas, 2016). En el caso de la región Puno, CONCYTEC está realizando capacitaciones y eventos como difusión de herramientas de apoyo a la investigación científica y la apuesta en valor de la biodiversidad, evento que permite fortalecer la investigación, lo cual permitirá beneficiar a la empresa pública y privada. (CONCYTEC, 2016).

En la actualidad en la región Puno se viene desarrollado las economías domésticas que son condicionadas de manera natural a ser una economía pequeña lo que no permite contar con mayores niveles de producción o economías de escala formando empresas artesanales con bajo recurso tecnológico, generando altas diferencias ya que existen empresas formadas de manera altamente artesanal y otras implementadas con tecnología, que sin duda son los menos favorecidos los que tienen menos oportunidad de crecimiento careciendo de capital de trabajo y principalmente de asesoría técnica así como el desconocimiento de gestión empresarial (García, 2015). Se debe de considerar que la actividad acuícola a nivel continental señala que existe una alta producción de truchas en relación con otras especies que se producen como la tilapia, donde su mayor producción es en la región Piura, así como la crianza de de gamitana en la región de Loreto y San Martín (Ministerio de la Producción, 2010).

Sin duda la crianza de la trucha viene a ser la más importante en las regiones de Puno y Junín ya que entre ambos representan el 87% de la producción nacional (Puno 9,437.8 toneladas y Junín 1,757). En el año 1977 se iniciaron inversiones extranjeras por querer desarrollar la industria de la truchicultura a través de estudios y proyectos financiados por la FAO, luego en el año de 1983 por empeño del gobierno para la piscicultura hizo reactivar referida actividad productiva en su conjunto, dichos esfuerzos ha permitido el posicionamiento de Puno como el primer productor de truchas a nivel nacional, seguida por Junín, Huancavelica, Pasco, Ancash, Cusco y Arequipa siendo la producción de éstas regiones altamente incipiente principalmente por la falta de apoyo del sector público y privado. Siendo la empresa que resalta por el trabajo que realiza en la región Junín Piscifactoría los Andes SA, que ha implementado estanques de concreto

y mampostería de piedra y tierra para la crianza de la trucha, y viene realizando la misma labor en la región Puno. En la Figura 15 se muestra la proyección de crecimiento de las principales regiones productoras de trucha en el Perú (Ministerio de la Producción, 2010).

Región	Sustento de Proyección	Proyección de la Oferta al 2020
Puno	La oferta de truchas, provenientes de la región Puno se incrementará en los próximos años significativamente, debido a que cuenta con una gran disponibilidad de recurso hídrico pues actualmente solo se usa aproximadamente el 2.2% de los recursos hídricos disponibles de la región; solo en el lago Titicaca se utiliza el 0.81% de área efectiva de crianza. De usar el total de los recursos hídricos disponibles de forma adecuada y amigable con el medio ambiente, se alcanzaría una producción de 100 mil TM al término del 2020.	100.000 TM
Junín	La producción de trucha alcanzaría como máximo las 30 mil TM en el 2020 conforme se vaya aprovechando el recurso hídrico existente en la región (en la actualidad se estima que el utiliza solo el 0.6% para la crianza de truchas). Además, la creciente demanda de truchas de los mercados locales y regionales, impulsará la constitución y formalización de piscigranjas principalmente de tipo convencional. Existe un gran interés de inversionistas locales, quienes vienen realizando estudios para incursionar en esta actividad a nivel comercial, mientras que hay productores de trucha que vienen mejorando su infraestructura para elevar el nivel de producción.	30.000 TM
Cusco	La producción truchícola alcanzará en el 2020 las 3,000 TM/Año, cuyo mercado será exclusivamente la Región Cusco. La Región Cusco continuará desarrollándose permanentemente en la actividad turística, debido a la gran riqueza arqueológica con la que cuenta, lo cual limita el desarrollo de otras actividades. Sin embargo, existe el interés de las instituciones estatales y privadas para buscar nuevas fuentes de desarrollo regional, siendo la truchicultura una de estas actividades, principalmente por contar con ambientes acuáticos favorables.	3.000 TM
Lima	En la Región Lima – Provincias, se han identificado 667 lagunas y 12 ríos principales con un gran número de ríos tributarios que discurren en dirección este a oeste. Los diferentes recursos hídricos de la región presentan características limnológicas, batimétricas y topográficas adecuadas para el cultivo de la trucha. Esta actividad productiva se encuentra a un nivel muy incipiente pero son las zonas alto andinas de dicha región las que cuentan con las condiciones para su cultivo. Si se empieza a desarrollar la crianza de truchas a nivel intensivo en la Región Lima, tomando en cuenta los ríos y lagunas, se logrará una producción de 5,000TM/Año en el 2020.	5.000 TM
Arequipa	Cuenta con recursos hídricos (lénticos y lóticos) con características limnológicas aparentes para el desarrollo de la crianza de truchas a nivel comercial. La presencia de las cuencas hidrográficas, han determinado un comportamiento adecuado del caudal de los ríos de importancia de la Región Arequipa, entre ellos los ríos: Majes, Camaná, Quilca, Colca, Ocoña, Sumay, Negrillo, Chili; los cuales durante su recorrido van cambiando de nombre, así como también, reciben caudales de los ríos tributarios de cada localidad. Según los especialistas entrevistados, de aprovechar estas condiciones, paulatinamente se alcanzará una producción de 4 mil TM en el 2020.	4.000 TM

Figura 15. Estudio de Mercado Trucha en Arequipa, Cusco, Lima, Huancayo y Puno. ([http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/PROPESCA_OTRO/difusion-publicaciones/b\)%20DGAJul10%20Estudio%20Mercado%20Trucha%20PUNO.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/PROPESCA_OTRO/difusion-publicaciones/b)%20DGAJul10%20Estudio%20Mercado%20Trucha%20PUNO.pdf))

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El programa Nacional de Promoción de Biocomercio desarrollado por PromPerú, muestra la situación y avances del gran potencial de crecimiento debido al crecimiento y nuevos nichos de mercado. Existen diferentes leyes que promueven el comercio y protección de la biodiversidad; el uso de estas herramientas permite aprovechar los recursos naturales

del Biocomercio que presenta el Perú: la amplia gama de productos con potencial exportador, tendencia mundial del consumo de productos naturales, financiamiento de fondos de cooperación internacional y crecimiento de la tendencia mundial de servicios ambientales. Asimismo, el Perú cuenta con las siguientes fortalezas para promover el Biocomercio: la ventaja comparativa y competitiva de la producción, complementariedad con programas y estrategias nacionales, la política nacional que protege el Biocomercio y la institucionalidad del Biocomercio (PROMPERU, 2013).

Respecto a Puno, el ingreso de turistas depende de la valoración que muestran hacia la diversidad del ecosistema. El 57% de actividades turísticas se dividen en: conocer lagos, lagunas y ríos; el resto de actividades comprende visita a sitios arqueológicos. De manera específica, los atractivos de mayor afluencia son: las islas flotantes de los uros, el Lago Titicaca, isla Taquile, isla Amantari. Por lo tanto, existe una oportunidad de aprovechar la biodiversidad para el crecimiento económico del sector (PROMPERU, 2016).

El Perú cuenta con 12,201 lagunas a lo largo de todas sus regiones a nivel nacional, de las cuales solo el 35% cuenta con condiciones óptimas para realizar la crianza de la trucha a nivel intensivo y extensivo. Las condiciones climáticas en las zonas altoandinas son similares en las regiones del Perú y sin duda estos factores han favorecido para que la trucha pueda desarrollarse de manera óptima en condiciones biotecnológicas de los ambientes acuáticos lenticos y loticos de la sierra peruana y actualmente el hombre viene dañando el ecosistema natural generando desperdicios en lugares no apropiados alrededor de las lagunas y lagos lo que impide un buen desarrollo natural de la especie (Ministerio de la Producción, 2010).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la región Puno, analizada en función de su entorno, cuenta con 20 factores determinantes de éxito: 12 oportunidades y ocho amenazas como se muestra en la Tabla 7. A cada hito se le asignó un peso el cual

representa la importancia relativa de tener éxito. Los valores asignados con las calificaciones del 1 al 4, indican la percepción en cuanto al desempeño de la actual estrategia de la región Puno frente a las externalidades. El valor de 2.10 representa una baja respuesta al uso de las oportunidades y el manejo de las amenazas. Se pueden mejorar los valores encontrados en la medida que el estado pueda asignar mayor partida presupuestaria para el desarrollo de proyectos de infraestructura y tecnología a la región, con lo cual se aprovecharían mejor las posibilidades que ofrece el entorno y se neutralizarían las amenazas.

Tabla 7

Matriz de Factores Externos (MEFE)

	Factores Determinantes de Éxito (FDE)	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Beneficios tributarios a personas jurídicas que realicen actividades productivas	0.03	2	0.06
2	Perú expande sus mercados (UE, APEC) de trucha, fibra de alpaca, papa y turismo	0.1	4	0.40
3	Demanda de productos peruanos en el exterior: trucha, papa, fibra de Alpaca	0.07	4	0.28
4	Ubicación estratégica de Perú como puerta para Latinoamérica	0.07	2	0.14
5	Demanda de nuevas carreras técnicas especializadas	0.03	2	0.06
6	Reducción de aranceles para exportación de productos	0.03	3	0.09
7	Demanda mundial de productos orgánicos	0.05	4	0.2
8	Crecimiento de la población mundial	0.03	2	0.06
9	Libre tránsito de personas por tratados (UE, APEC)	0.03	2	0.06
10	Organismos gubernamentales promueven la inversión privada para la desarrollar la biodiversidad	0.03	1	0.03
11	El Minedu promueve la implementación de la Jornada Escolar Completa en zonas urbanas (JEC)	0.04	2	0.08
12	Incremento de población apta para un mejor rendimiento escolar y técnico.	0.05	2	0.1
	Subtotal	0.56		1.56
Amenazas				
1	Oferta de la competencia con destinos turísticos similares	0.07	1	0.07
2	Ingreso de industrias con tecnología de última generación	0.13	1	0.13
3	Ingreso de productos de competidores y sustitutos a la región	0.07	1	0.07
4	Incremento propagación de nuevas enfermedades y plagas	0.03	2	0.06
5	Cambios climáticos adversos que afectan el desarrollo de actividades	0.05	1	0.05
6	Ausencia de certificaciones internacionales para la exportación de productos	0.03	2	0.06
7	Alta velocidad de desarrollo del proceso de globalización	0.04	2	0.08
8	Aumento de tasa de emigración y menor cantidad de recurso humanos para las actividades económicas	0.02	1	0.02
	Subtotal	0.41		0.51
	Total	1.00		2.10

3.5. La Región Puno y sus Competidores

Luego de realizar un análisis de las provincias de la región Puno se ha encontrado que las actividades a analizar en el presente trabajo son: en el sector pesca la truchicultura, en el sector agrario la papa, en el sector ganadero la fibra de alpaca y el sector turismo el receptivo. El estudio se enfocará desde la perspectiva de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 2008); es decir: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. En la Tabla 8 se muestra un resumen del poder de cada una de las fuerzas competitivas.

Tabla 8

Poder de las Fuerzas Competitivas de las actividades en estudio, 2017

Sector	Proveedores	Compradores	Sustitutos	Entrantes	Competidores
Pesca: Truchicultura	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta
Agricultura: Papa	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta
Ganadería: Fibra de Alpaca	Alto	Alta	Alta	Baja	Alta
Turismo: Receptivo	Alto	Baja	Alta	Alta	Baja

Según el análisis de las Cinco Fuerza de Porter se ha determinado que, en la industria de la pesca, específicamente en el sector de la truchicultura, el poder de negociación de proveedores y compradores es alta y baja respectivamente, y la amenaza de sustitutos, entrantes y competidores es alta. De forma similar en la industria de la industria de la papa el poder de negociación de proveedores y compradores es baja y alta respectivamente. Sin embargo, la amenaza de compradores, sustitutos y entrantes es alta. En la industria de la fibra de alpaca el poder de negociación de proveedores y compradores es alta, y la amenaza de sustitutos, entrantes y competidores es alta, baja y alta respectivamente. En la industria del turismo, el poder de negociación de proveedores y compradores es alta y baja respectivamente; sin embargo, la amenaza de sustitutos, entrantes y competidores es baja.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Sector Pesca-La truchicultura

El proveedor en el sector de la truchicultura principalmente está dado por la PETT (Proyecto Especial de Truchas Titicaca) que se encarga de fabricar alimento balanceado para la trucha, y a la vez brinda asesoría y elaboración de una dieta óptima para alimentar a las truchas. En el rubro de empresas privadas las marcas Purina y Nicovita son las que brindan el alimento para la crianza de las truchas, a la vez los proveedores de jaulas cuentan con alto poder puesto que solo existe un proveedor de jaulas metálicas (empresa Proserv) frente a un proveedor de jaulas artesanales de tiempo de vida de dos años, tres años menos que una jaula metálica, proveedores de ovas y avelines considerados los productores propios de la región que por falta de tecnología no son de buena calidad, a diferencia de la importación de ovas provenientes de la empresa Troutlodge INC., otro proveedor importante que brinda el servicio de congelamiento, donde la PETT (produce en promedio 4 toneladas al día) y la ONG Cirnma mantienen una planta de enfriamiento en Puno (Matute et. al, 2008).

Sector Agricultura-La papa

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la producción de papa en el mundo fue de 381.7 millones de toneladas en el 2014, con un aporte importante de China con la cuarta parte, seguida por aportes de la India, Rusia, Ucrania y Estados Unidos; de esta forma, los países mencionados suministran más del 50% de la producción de papa al mundo, lo cual contrasta con los países andinos, de donde es originario el tubérculo, que sólo aportan con 10 millones de toneladas a la producción mundial (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). En la Tabla 9 se muestra la producción de los 20 principales países productores de papa.

Tabla 9

Producción de papa de los 20 principales países en el mundo en el 2014

Ranking	Países	Cosechas (ha)		Producción (tn)		Rendimiento (Kg/ha)
	Total mundial	19'098,330	100.0%	381'682,142	100.0%	19,985
1	China, Continental	5'645,000	29.6%	95'515,000	25.0%	16,920
2	India	2'024,000	10.6%	46'395,000	12.2%	22,922
3	Federación de Rusia	2'101,461	11.0%	31'501,354	8.3%	14,990
4	Ucrania	1'342,800	7.0%	23'693,350	6.2%	17,645
5	Estados Unidos de América	425,370	2.2%	20'056,500	5.3%	47,151
6	Alemania	244,800	1.3%	11'607,300	3.0%	47,415
7	Bangladesh	461,710	2.4%	8'950,000	2.3%	19,384
8	Francia	168,519	0.9%	8'085,184	2.1%	47,978
9	Polonia	276,927	1.5%	7'689,180	2.0%	27,766
10	Países Bajos	155,502	0.8%	7'100,258	1.9%	45,660
11	Belarús	307,943	1.6%	6'279,715	1.6%	20,392
12	Reino Unido	141,000	0.7%	5'911,000	1.5%	41,922
13	Irán (República Islámica del)	158,958	0.8%	4'717,266	1.2%	29,676
14	Perú	318,380	1.7%	4'704,987	1.2%	14,778
15	Argelia	156,176	0.8%	4'673,516	1.2%	29,925
16	Egipto	172,005	0.9%	4'611,065	1.2%	26,808
17	Canadá	138,942	0.7%	4'589,200	1.2%	33,030
18	Bélgica	81,121	0.4%	4'380,556	1.1%	54,000
19	Turquía	128,392	0.7%	4'166,000	1.1%	32,448
20	Brasil	132,058	0.7%	3'689,836	1.0%	27,941
21	Otros países	4'517,266	23.7%	73'365,875	19.2%	16,241

Nota. Tomado de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017)

La producción de papa en el Perú alcanzó 1'364,300 toneladas en 1950 y 4'527,600 en 2016 presentando una tasa de crecimiento anual promedio de 1.8%. En el periodo comprendido entre 1997 y 2016 la producción de papa creció a una tasa igual a 3.4% anual, donde se alcanzó una producción récord en el 2015 la cual fue igual a 4'715,900 tn debido a la expansión de superficie cosechada que creció a una tasa anual promedio igual a 1.2%; pero principalmente debido a la mejora de los rendimientos por hectárea, la cual creció a una tasa anual promedio de 2.2% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Entre los años 2012 y 2016 más del 40% de la producción de papa se alcanzó entre los meses de abril y mayo, sobre todo en áreas de la sierra debido a agricultura bajo secano; sin embargo, para el segundo semestre la producción disminuyó principalmente en la zona costa,

como Lima, Ica y Arequipa; y valles interandinos de algunas zonas de la Sierra. De esta forma, en el primer y segundo semestre la producción alcanza un valor igual a 71.8% y 28.1% respectivamente (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Existen cuatro zonas de producción, en el 2016 la zona sierra sur, que incluye a Puno, Apurímac, Cusco Arequipa, Ayacucho, Moquegua y Tacna, alcanzó el 47.1% de la producción; la zona sierra centro, que incluye a Huánuco, Junín, Huancavelica y Pasco, alcanzó el 28.5%; la zona sierra norte, que incluye a La Libertad, Cajamarca, Ancash, Amazonas, Piura y Lambayeque, alcanzó el 20.3%; y la zona centro costa, que incluye al resto de las regiones, Lima e Ica, alcanzó el 4.1% restante (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

El cultivo de la papa en la región Puno principalmente se desarrolla de forma ancestral o manual (Puno es la capital mundial de la papa, 2013), con el apoyo del gobierno regional en las siguientes actividades (Gobierno Regional de Puno, 2008): promoción agraria de cadena productivas de cultivo, donde se entrega asistencia técnica, capacitaciones, mesas de diálogo y concertación; investigación y transferencia de tecnología por el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), en sus estaciones experimentales (Illpa, Salcedo, Tahuaco, Huañingora, Quimsachata y San Gabán) por medio de cursos, demostración de métodos, charlas, reuniones técnicas, días de campo, parcelas demostrativas, entre otros; sanidad agraria, el cual se atiende mediante el programa de Desarrollo de Sanidad Agropecuaria, Prodasa, por medio de campañas agrícolas se realizan cuarentenas fitosanitarias, vigilancias fitosanitarias entre otros; equipos de cultivo, maquinaria, todo lo cual es proveído por la Dirección Regional Agraria de Puno del gobierno regional.

Por otro lado, en Puno existen dos proveedores que certifican la semilla de papa (Seis organizaciones certificadas en semillas de quinua y papa, 2013). Según Miguel Ordinola, el proyecto Integración Regional Participativa en la Comunidad Andina (Inpandes)-CIP (Centro

Internacional de la Papa) contribuye con la integración fronteriza entre Bolivia y Perú, con el objetivo de mejorar la seguridad alimentaria y nutricional, y promover el desarrollo socioeconómico (Centro Internacional de la Papa, 2016). En el mismo contexto, la Unión Europea suscribió contratos de subvención en el marco del proyecto Inpandes, el cual cuenta con una inversión de 9 millones de euros (Comunidad Andina, 2015).

Sector Agrario-La fibra de alpaca

En el caso de la actividad económica de la fibra de alpaca, los proveedores son las empresas que abastecen de insumos como afrecho, forraje, pasta de algodón, etc.; que tienen un poder de negociación alta. Los proveedores venden cada vez productos más especializados y mejorados que aportan a una mejor crianza de la alpaca brindando una mejor calidad. Por lo tanto, los proveedores se ven afectados por factores externos (alza de commodities) que al final tiene consecuencia en la fibra de alpaca (Región Puno, 2017).

Sector Turismo-Receptivo

En el caso del turismo, la región de Puno cuenta con atractivos turísticos arqueológicos prehispánicos. El poder que tienen los proveedores como las empresas de tours son importantes para la región. El 73% de los turistas utilizan los buses para su desplazamiento, los cuales cuentan con guías (Promperú, 2016). En la Tabla 10 se muestra que el flujo de visitantes en la región Puno es de 449,475 arribos entre nacionales y extranjeros, siendo necesarios contar con infraestructura hotelera (Puno, 2016). Asimismo, el principal propósito del turista para visitar la región es el ocio. Por lo tanto, los proveedores de transporte y servicios de hospedaje tienen poder alto sobre los turistas.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Sector Pesca-La truchicultura

El poder de negociación de los compradores es bajo puesto que principalmente los compradores pertenecen a Puno y Cusco, siendo los mayoristas y minoristas; los precios son

considerados como bajos, en el mercado nacional, los supermercados son los principales demandantes quienes cuentan con alto poder por el volumen de compra (Matute, Barrón, Morán, Murillo, & Rivera, 2008), en el mercado internacional, el poder de negociación de los compradores es alto puesto que los principales países importadores compran en grandes volúmenes, el Perú exporta principalmente trucha fresca refrigerada a Estados Unidos y Chile exporta trucha congelada a los mercados de Europa con una participación del 40% del mundo. Siendo la exportación de trucha congelada superior a la exportación de trucha fresca, considerando que los productos deben de cumplir con las normas técnicas exigidas por el mercado norteamericano como la certificación HACCP, colocar las cantidades en valor FOB, de acuerdo a los Incoterms vigentes; otro mercado internacional importante es Noruega y Suecia, donde en los últimos años el Perú ha sido el principal proveedor del mercado de estos países (MINCETUR, 2006). Se debe considerar que la región Puno produce 12,792 toneladas anuales estimadas en el 2012, de las cuales solo el 25% en promedio es destinado a la exportación (García, 2015).

Sector Agricultura-La papa

Según el Ministerio de Agricultura y Riego, el Perú es el principal productor de papa en América Latina, donde uno de los mercados importantes es Bolivia, el cual exige requisitos sanitarios previos a la comercialización del producto, y pese a que Puno concentra el 90% de la producción de papa, es Arequipa el que abastece tal producto a Bolivia (Puno: Inspección de papa para exportación a Bolivia, 2017).

Debido al clima, precipitaciones temporales, tipo de suelo, disponibilidad hídrica, entre otros, la producción de la papa en Puno es estacional (Julca Martínez, 2016), donde la siembra se realiza entre noviembre y diciembre, y la cosecha entre abril y junio del año siguiente; así se obtiene una cosecha al año; por tanto, la comercialización también es estacional. En la campaña de 2004-2005 se registró una producción máxima de 71.52% y el

50% fue comercializado en ferias y mercados de la localidad; y donde, además, la cosecha de marzo fue dedicada para el consumo y almacenaje. Por otro lado, los destinos de la producción de papas son: para semilla, para consumo (autoconsumo y comercialización) y para producción de chuño (Julca Martínez, 2016).

Entre el 2014 y 2015 los mercados para la venta de papa con los que cuenta Perú son: Bolivia, el cual también importa papa de Argentina; Brasil, el cual también importa de Países Bajos, Argentina, Chile, Canadá, Reino Unido, Bélgica, Alemania, Francia, Bolivia y Estados Unidos. Finalmente Chile, también importa papa de Argentina, Alemania, Bélgica, Brasil y Estados Unidos; tal como se muestra en la Tabla 11 (Ministerio de Agroindustria Argentina, 2016).

Según Jorge Villasante, exministro de Agricultura, la demanda por la papa peruana, en diversas presentaciones, se ha incrementado en los Estados Unidos y Europa (EEUU y Europa principales mercados destino de papa amarilla y nativa, 2011). Sin embargo, y aunque Perú es reconocido como el guardián de la papa mundial, por contar con más de 3,000 variedades, la Asociación Nacional de Productores de Papa (Appapa) determinó que Perú no exporta más del 1% de la producción nacional, principalmente debido a que la certificación no cuenta con estándares de calidad, la baja producción por hectárea por falta de apoyo técnico y la falta de acceso a los lugares donde se tiene la mayor cantidad de terrenos con sembríos; también la Asociación de Exportadores (Adex) determinó que los principales destinos de exportación son Bolivia, Estados Unidos y Chile (Nuestro producto bandera, la papa, casi no se exporta, 2016).

Tabla 10

Arribo de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedajes en meses según provincias en junio de 2016

Provincia	Total	
	ABS.	%
PUNO	227,889	50.70
Nacional	100,420	44.07
Extranjero	127,469	55.93
AZANGARO	3,040	0.68
Nacional	1,660	54.61
Extranjero	1,380	45.39
CARABAYA	9,761	2.17
Nacional	6,157	63.08
Extranjero	3,604	36.92
CHUCUITO	16,907	3.76
Nacional	14,192	83.94
Extranjero	2,715	16.06
EL COLLAO	8,050	1.79
Nacional	6,905	85.78
Extranjero	1,145	14.22
HUANCANE	3,485	0.78
Nacional	2,670	76.61
Extranjero	815	23.39
LAMPA	4,538	1.01
Nacional	3,022	66.59
Extranjero	1,516	33.41
MELGAR	13,538	3.01
Nacional	11,790	87.09
Extranjero	1,748	12.91
MOHO	2,888	0.64
Nacional	2,450	84.83
Extranjero	438	15.17
S.A. DE PUTINA	6,475	1.44
Nacional	4,565	70.50
Extranjero	1,910	29.50
SN ROMAN	145,246	32.31
Nacional	133,295	91.77
Extranjero	11,951	8.23
SANDIA	5,594	1.24
Nacional	3,828	68.43
Extranjero	1,766	31.57
YUNGUYO	2,064	0.46
Nacional	1,587	76.89
Extranjero	477	23.11
TOTAL	449,475	100.00
Nacional	292,541	65.09
Extranjero	156,934	34.91

Nota. Tomado de Dircetur Puno. Recuperado de: <http://www.dirceturpuno.gob.pe/turismo-2/estadistica>

Sector Agrario-La Fibra de Alpaca

Entre los principales compradores de fibra de alpaca están las empresas industriales como Grupo Inca, Grupo Michell, Productos del Sur S.A, entre otros; las cuales tienen un alto poder de negociación con respecto a los productos, principalmente por los requerimientos mínimos que son necesarios para la exportación de la fibra de alpaca a otros países y obtener mejores precios (PROMPERU, 2016).

Tabla 11

Orígenes de las importaciones de los distintos países del Mercosur y limítrofes y su volumen anual en toneladas

Importador	Orígenes	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bolivia	Perú	1,676	17,108	22,647	10,227	15,639	19,866	8,724	21,224	31,129	25,345
	Argentina	201	0	0	0	1,849	2,528	0	572	64	184
	Países Bajos	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0
	Total	1,878	17,108	22,697	10,227	17,488	22,395	8,725	21,796	31,193	25,529
Brasil	Países Bajos	2,059	1,163	1,72	1,969	2,712	2,7	1,778	2,489	3,119	2,879
	Argentina	4,651	353	269	9,175	14,138	1,585	553	24,297	2,409	1,667
	Chile	694	950	350	350	1,328	275	425	450	350	550
	Canadá	584	287	1,037	108	1,069	503	54	557	784	230
	Reino Unido	250	25	50	125	725	100	0	225	337	174
	Bélgica	0	0	0	0	188	0	0	0	0	109
	Alemania	33	50	58	13	158	63	46	75	125	101
	Francia	100	25	25	98	47	13	0	0	88	15
	Bolivia	2	1	3	2	4	3	5	4	7	6
	EEUU	0	81	211	66	125	54	0	1,032	597	1
	Irlanda	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Perú	0	0	0	4	0	0	0	0	33	0
	Uruguay	0	0	0	27	55	0	0	50	0	
	Total	8,397	2,934	3,723	11,935	20,549	5,295	2,861	29,18	7,847	5,731
Chile	Argentina	10,719	5,658	12,491	3,854	573	1,716	1,021	8,558	663	2,7
	Alemania	0	0	0	0	0	0	0	0	0	148
	Bélgica	0	0	0	0	0	0	25	0	0	104
	Perú	6	10	0	0	0	0	0	11	5	11
	Brasil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	EEUU	0	0	0	53	0	1	0	0	1	1
	Países Bajos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reino Unido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	10,726	5,668	12,494	3,907	573	1,716	1,046	8,569	670	2,967

Nota. Tomado de Perfil del Ministerio de Agroindustria de Argentina (Ministerio de Agroindustria Argentina, 2016).

Sector Turismo-Receptivo

En el caso del turismo, el poder de negociación de los turistas es bajo debido a que hay una alta promoción de la visita a Puno por parte del estado, al tener la región atractivos turísticos prehispánicos genera que el turista cuente con un guía de orientación para cada zona arqueológico por lo que lo hace depender de los tours y los hospedajes. En la Tabla 12 se puede ver que en el caso de las islas flotantes de los Uros que se encuentra en el lago Titicaca el 74% de las visitas realizadas en la región Puno se concentra en este atractivo turístico (PromPeru, 2016).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Sector Pesca-La Truchicultura

El sustituto de la trucha en el mercado internacional es de alto poder ya que se trata de especies con un nivel importante en contenido vitamínico como el atún, la tilapia, los camarones blancos, el dorado o mahi, la langostas, producido en Tumbes con alto valor proteínico (IMARPE, 2008), el pargo, la cabrilla, así como el atún enlatados o conservas; y en el mercado local (límite con Bolivia) la ciudad de Desaguadero cuenta con la producción de pejerrey siendo la especie más comercializada por lo que la amenaza de sustituto es media ya que principalmente proveen al mercado Boliviano y de la zona, otra amenaza de sustitutos en la región Puno es el Carachi, considerando como amenaza media puesto que referida especie es producida en condiciones altamente artesanales y no podrían afrontar una demanda alta del mercado local o internacional. (Quispe, 2012). Respecto a la producción acuícola, en el año 2016 las regiones de Puno y Tumbes registraron un incremento en la producción tanto en trucha como en langostinos respectivamente, cada una con 32 y 18 toneladas (El Comercio, 2016).

Tabla 12

Atractivos turísticos visitados

Atractivo turístico	Cantidad de visita (%)
Islas flotantes de los Uros	74
Lago Titicaca	72
Isla Taquile	52
Isla Amantani	36
Chullpas de Sillustina	32
Inca Uyo	11
Juli	5
Santuario de la Virgen de la Candelaria	4
Chullpas de Cutimbo	4
Llachon	4

Nota. Tomado de PromPerú. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Puno&url=~/Uploads/conociendoAITurista/26/TIPS%20PUNO\(receptivo\).pdf&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVi](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Puno&url=~/Uploads/conociendoAITurista/26/TIPS%20PUNO(receptivo).pdf&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVi)

Sector Agricultura-La papa

La actividad agrícola en la región Puno se desarrolla sobre una superficie igual a 333,924 ha; donde el 94.56% es por medio del secano, lo cual es vulnerable al cambio climático, además, presenta suelos pocos profundos, generalmente rico en ácidos, con una cobertura superficial de color negro de material netamente orgánico, lo cual hace un excelente suelo para la agricultura; sin embargo, está limitado por la altura de la zona y las condiciones climáticas rigurosas. Los principales cultivos con mayor área sembrada y de importancia económica en la región Puno son: la papa (27%), cebada (14%), quinua (14%), cañihua (3%), haba de grano (5%), la avena forrajera (25%) y cebada forrajera (9%) (Gobierno Regional de Puno, 2008).

Sector Agrario-La fibra de alpaca

La fibra de alpaca tiene muchos sustitutos a nivel nacional e internacional como se muestra en la Tabla 13. Los más importantes son: lana de oveja, mohair, angora, cachemir y vicuña, siendo casi todos con similar textura excepto la vicuña que es más suave por la menor

cantidad de micrones, la producción de lana de vicuña es menor. Por otro lado, la producción de lana de oveja es mayor, y el poder de los sustitutos es alto (Promperu, 2017).

Tabla 13

Fibras en el Mundo

Fibra	Principales productores	Producción anual
Lana	Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica	2'050,000 toneladas
Mohair	Sudáfrica, Estados Unidos y Turquía	22,000 toneladas
Angora	China, Francia y Chile	8,500 toneladas
Cachemir	China e Irán	5,000 toneladas
Alpaca	Perú	4,000 toneladas
Vicuña	Perú	3 toneladas

Nota. Tomado de Gateway Farm Alpacas. Recuperado de <http://www.gatewayalpacas.com/industry-directory/alpaca-fiber-processors.htm>

Sector Turismo-Receptivo

En el caso del turismo el poder de los productos sustitutos es bajo debido a que depende de sus atractivos turísticos que son propias de la región y que son muy promocionados por el estado. Se registró 3.28 millones de visitas en el año 2015 y el 18% fue focalizado en la provincia de Puno, en el caso de los buses como medio de transporte el poder de los sustitutos es alto porque puede ser sustituido. Sin embargo, según las estadísticas que se muestran en la Tabla 14 acerca del medio de transporte utilizado para el arribo de pasajeros, los principales medios son: el bus 71% y el avión 23% (PROMPERU, 2016).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Sector Pesca-La truchicultura

En la región Puno no existen barreras que impidan el ingreso de nuevos entrantes, por lo que la amenaza es alta puesto que la región Puno no cuenta con infraestructura y tecnología para combatir con nuevos competidores, siendo una oportunidad para que la inversión privada genere el crecimiento económico de la región (BCRP, 2017).

Tabla 14

Medio de transporte más utilizado

Medio de transporte	Porcentaje%
Ómnibus	71
Avión/avioneta	23
Auto propio	1
Movilidad propia	1
Otros	4

Tomado de PromPerú. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Puno&url=~/Uploads/conociendoAITurista/26/TIPS%20PUNO\(receptivo\).pdf&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVi](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Puno&url=~/Uploads/conociendoAITurista/26/TIPS%20PUNO(receptivo).pdf&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVi)

Sector Agricultura-La papa

Según Hugo Rodríguez (2015) la producción de la papa en Puno no es suficiente para satisfacer el consumo interno, por lo que la papa de Apurímac ingresa al mercado utilizándose, inclusive, para la producción de tuna; es de considerarse que la Dirección Regional Agraria (DRA) deberá trabajar para el aumento de la productividad de la papa, pues el rendimiento del producto en Puno oscila entre 7 y 10 tn/ha mientras que en otras regiones se encuentran entre 40 y 60 tn/ha (Puno: Producción de papa no satisface el consumo interno de la región, 2015).

Sector Agrario-La fibra de alpaca

Para establecer el riesgo del ingreso de nuevos competidores se analizó el mercado sobre la base de los estándares de calidad y de la rivalidad que existe entre las regiones y/o países tradicionalmente productores y exportadores de este sector productivo. En general, la competencia en el ámbito de fibra de alpaca es baja. Asimismo, el ingreso al mercado de la fibra de alpaca requiere de una gran inversión para la instalación de la planta. Sin embargo, la fibra de alpaca en los últimos años se ha incrementado por el apoyo del gobierno central a través del ministerio de comercio exterior, lo cual ha generado la atención de los inversionistas (Ministerio Nacional de Agricultura, 2016).

Sector Turismo-Receptivo

En el caso del turismo el ingreso de divisas en el año 2016 fue de US\$ 4,303 millones, logrando un crecimiento de 3.9% respecto al 2015. De esta forma el turismo representó el 4% del Producto Bruto Interno. El sector turismo considerado como un servicio exportable, en el primer trimestre 2017 su participación fue del 44%, como se muestra en la Figura 16. Por otro lado, considerando a las regiones limítrofes como Entrantes los cuales tienen un poder alto con respecto a Puno porque cuentan con lugares turísticos más desarrollados.

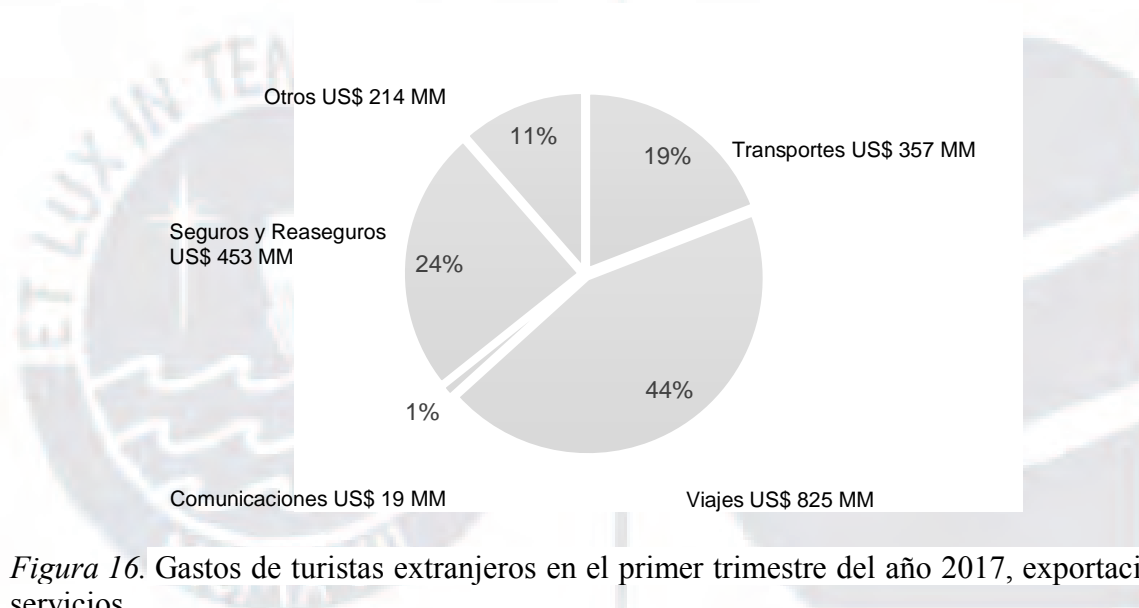


Figura 16. Gastos de turistas extranjeros en el primer trimestre del año 2017, exportación de servicios.

Tomado del Banco Central de Reserva del Perú

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-05-24.pdf>)

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Sector Pesca-La Truchicultura

En el 2005, el competidor principal de la truchicultura de la región Puno fue la región Junín (Indacochea, Ascencio, Carranza, Rios, & Wendorff, 2005). Sin embargo, en el 2015 el principal competidor de la producción de truchas fue Huancavelica. En la Tabla 15 y Tabla 16 se presenta la producción de truchas a nivel mundial y América para el año 2016, y en la Figura 17 se presenta la producción de truchas por regiones en el Perú.

A la fecha las regiones de Huancavelica y Junín son las que más han exportado trucha durante el primer cuatrimestre del 2016, alcanzando US\$ 4,700 millones, lo que representa un crecimiento de 20.3% respecto al similar periodo del 2015 (El Comercio, 2016).

Tabla 15

Producción mundial de la trucha tipo Arco Iris, año 2016

N°	País	Ambiente de Cultivo	Producción (tn)	Producción (%)
1	Irán	Agua dulce	148,789	18.27
2	Turquía	Agua dulce y marina	112,781	13.85
3	Chile	Agua dulce y marina	100,211	12.30
4	Noruega	Marina	77,151	9.47
5	PERÚ	Agua dulce	52,217	6.41
6	Francia	Agua dulce	38,617	4.74
7	Dinamarca	Agua dulce, salobre y marina	34,222	4.20
8	Italia	Agua dulce	33,115	4.07
9	China	Agua dulce	28,920	3.55
10	Rusia	Agua dulce	25,848	3.17
11	Estados Unidos	Agua dulce	22,005	2.70
12	España	Agua dulce	17,117	2.10
13	Finlandia	Agua dulce y salobre	14,665	1.80
14	Polonia	Agua dulce	13,924	1.71
15	Reino Unido	Agua dulce y marina	12,761	1.57
16	Suecia	Agua dulce y marina	9,487	1.16
17	Alemania	Agua dulce y salobre	9,022	1.11
18	México	Agua dulce	8,874	1.09
19	Colombia	Agua dulce	7,043	0.86

Nota. Tomado de Cultivo de la trucha Arco Iris en el Perú. Recuperado de <http://inia.produce.gob.pe/images/stories/archivos/pdf/publicaciones/2017/desarrollo-importación-ovas-trucha-2011-2016.pdf>

Tabla 16

Producción en América de la trucha tipo Arco Iris, año 2016

N°	País	Ambiente de cultivo	Producción (tn)	Producción (%)
1	Chile	Agua dulce y marina	100,211	49.83%
2	Perú	Agua dulce	52,217	25.97%
3	Estados Unidos	Agua dulce	22,005	10.94%
4	México	Agua dulce	8,874	4.41%
5	Colombia	Agua dulce	7,043	3.50%
6	Ecuador	Agua dulce	4,761	2.37%
7	Brasil	Agua dulce	1,682	0.84%
8	Bolivia	Agua dulce	1,634	0.81%
9	Argentina	Agua dulce	1,540	0.77%

Nota. Tomado de Cultivo de la trucha Arco Iris en el Perú. Recuperado de <http://inia.produce.gob.pe/images/stories/archivos/pdf/publicaciones/2017/desarrollo-importación-ovas-trucha-2011-2016.pdf>

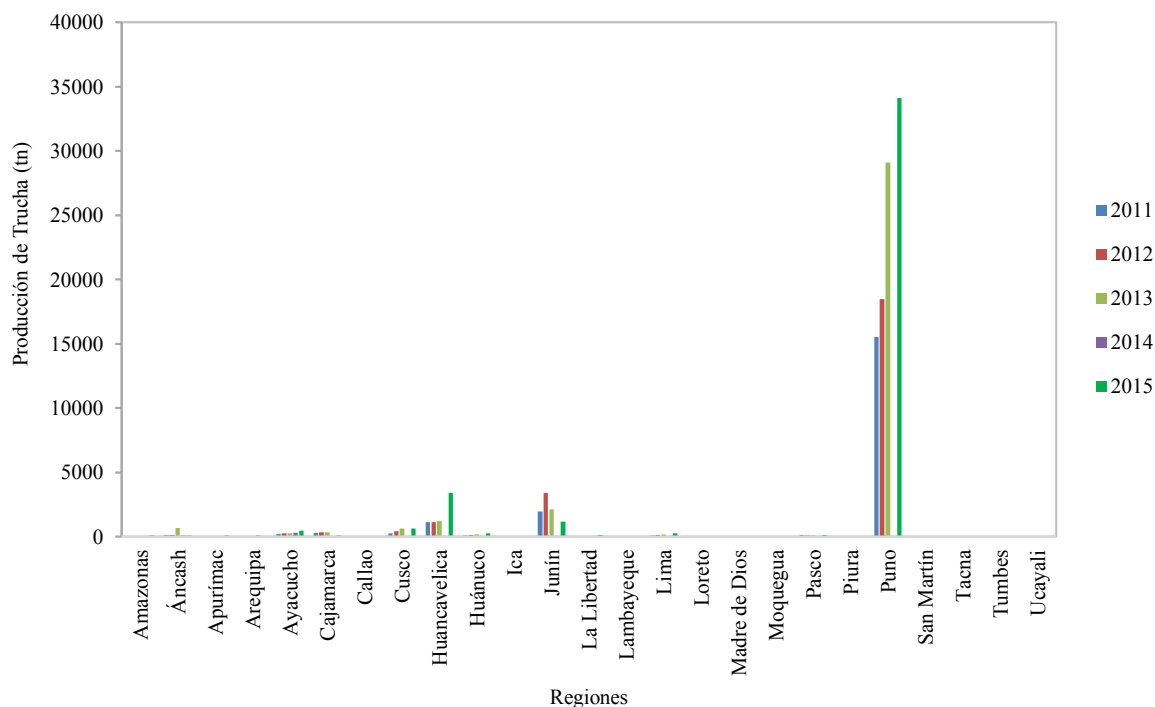


Figura 17. Producción de trucha anual. Datos tomados de la web del INEI. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>)

Sector Agricultura-La papa

Como ya se señaló, la producción de papa en el mundo fue 381.7 millones de toneladas en el 2014, con un aporte importante de China con la cuarta parte, seguida por aportes de la India, Rusia, Ucrania y Estados Unidos; así, los países mencionados suministran más del 50% de la producción de papa al mundo, lo cual contrasta con los países andinos, de donde es originaria la papa, que aportan con 10 millones de toneladas a la producción mundial (Ministerio de Agricultura y Riego, Minagri, 2017). En la Tabla 17 se muestra la producción de los 20 principales países productores de papa.

Según cálculos de la FAO la producción de papa de Perú en el 2014 alcanzó el puesto 14 de 150 países productores de papa, donde en América ocupó el segundo puesto como país productor, después de Estados Unidos, y primero de América del Sur; de esta forma superó

en producción a Alemania, Francia, Polonia y Países Bajos, los cuales se ubican dentro de los 10 primeros productores a nivel mundial; sin embargo, desde el punto de vista de superficie cosechada, Perú alcanzó el octavo puesto, y desde la perspectiva de productividad por hectárea, ocupó el puesto 122 con un rendimiento promedio de 14,778 kg/ha, lo cual es inferior en 26% con respecto del promedio mundial, e inclusive el rendimiento es menor a países vecinos, donde en Ecuador es 18,449 kg/ha, en Colombia es 20,042 kg/ha, en Brasil es 27,941 kg/ha y en Chile es 21,675 kg/ha; por otro lado, los rendimientos de Francia, Alemania, Países Bajos y Estados Unidos superan los 45,000 kg/ha (Ministerio de Agricultura y Riego, Minagri, 2017).

Tabla 17

Producción de papa de los 20 principales países en el 2014

Ranking	Países	Cosechas (ha)		Producción (tn)		Rendimiento (Kg/ha)
	Total mundial	19'098,330	100.0%	381'682,142	100.0%	19,985
1	China, Continental	5'645,000	29.6%	95'515,000	25.0%	16,920
2	India	2'024,000	10.6%	46'395,000	12.2%	22,922
3	Federación de Rusia	2'101,461	11.0%	31'501,354	8.3%	14,990
4	Ucrania	1'342,800	7.0%	23'693,350	6.2%	17,645
5	Estados Unidos de América	425,370	2.2%	20'056,500	5.3%	47,151
6	Alemania	244,800	1.3%	11'607,300	3.0%	47,415
7	Bangladesh	461,710	2.4%	8'950,000	2.3%	19,384
8	Francia	168,519	0.9%	8'085,184	2.1%	47,978
9	Polonia	276,927	1.5%	7'689,180	2.0%	27,766
10	Países Bajos	155,502	0.8%	7'100,258	1.9%	45,660
11	Belarús	307,943	1.6%	6'279,715	1.6%	20,392
12	Reino Unido	141,000	0.7%	5'911,000	1.5%	41,922
13	Irán (República Islámica del)	158,958	0.8%	4'717,266	1.2%	29,676
14	Perú	318,380	1.7%	4'704,987	1.2%	14,778
15	Argelia	156,176	0.8%	4'673,516	1.2%	29,925
16	Egipto	172,005	0.9%	4'611,065	1.2%	26,808
17	Canadá	138,942	0.7%	4'589,200	1.2%	33,030
18	Bélgica	81,121	0.4%	4'380,556	1.1%	54,000
19	Turquía	128,392	0.7%	4'166,000	1.1%	32,448
20	Brasil	132,058	0.7%	3'689,836	1.0%	27,941
	Otros países	4'517,266	23.7%	73'365,875	19.2%	16,241

Tomado de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (Ministerio de Agricultura y Riego, Minagri, 2017)

La producción de papa en el Perú alcanzó 1'364,300 toneladas en 1950 y 4'527,600 en 2016 presentando una tasa de crecimiento anual promedio de 1.8%. En el periodo comprendido entre 1997 y 2016 la producción de papa creció a una tasa igual a 3.4% anual, donde se alcanzó una producción récord en el 2015 la cual fue igual a 4'715,900 tn debido a la expansión de superficie cosechada que creció a una tasa anual promedio igual a 1.2%; pero principalmente debido a la mejora de los rendimientos por hectárea, la cual creció a una tasa anual promedio de 2.2% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Entre los años 2012 y 2016 más del 40% de la producción de papa se alcanzó entre los meses de abril y mayo, sobre todo en áreas de la sierra debido a agricultura bajo secano, sin embargo, para el segundo semestre la producción disminuye principalmente en la zona costa, como: Lima, Ica, y Arequipa; y valles interandinos de algunas zonas de la sierra. De esta forma, en el primer y segundo semestre la producción alcanza un valor igual a 71.8% y 28.1% respectivamente (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Existen cuatro zonas de producción, en el 2016 la zona sierra sur, que incluye a Puno, Apurímac, Cusco, Arequipa, Ayacucho, Moquegua y Tacna, alcanzó el 47.1% de la producción; la zona sierra centro, que incluye a Huánuco, Junín, Huancavelica y Pasco, alcanzó el 28.5%; la zona sierra norte, que incluye a La Libertad, Cajamarca, Ancash, Amazonas, Piura y Lambayeque, alcanzó el 20.3%; y la zona centro costa, que incluye al resto de las regiones, Lima e Ica, alcanzó el 4.1% restante (Ministerio de Agricultura y Riego, Minagri, 2017). Por otro lado, de la superficie total de Perú el 95% de papa se siembra en la sierra y el 5% en la costa, donde Puno aporta con el 15% de la producción nacional debido a que posee grandes áreas agrícolas (EEUU y Europa principales mercados destino de papa amarilla y nativa, 2011). De forma similar, según la Tabla 18, que presenta la producción de papa por regiones, muestra que en el 2016 Puno vuelve a participar con un 15% de la producción nacional.

En febrero de 2017, la producción de papa alcanzó 279,326 tn lo cual es mayor en 6.0% si se compara con similar mes del año 2016, donde alcanzó 263,512 tn. En la misma fecha, considerando las regiones, la producción de papa aumentó en Cusco (80.6%), Ayacucho (63.8%), Arequipa (44.7%) y Huánuco (27.0%), que en conjunto alcanzaron el 39.0% de la producción nacional. También, registraron mayor producción las regiones de Ica (178.9%), La Libertad (15.6%) y Junín (0.7%). Sin embargo, disminuyó la producción en Áncash (-48.5%), Tacna (-46.7%), Apurímac (-18.8%), Pasco (-18.4%), Cajamarca (-14.8%), Puno (-13.7%), Amazonas (-11.5%), Moquegua (-10.7%), Huancavelica (-7.2%) y Lima (-6.7%) (Instituto Nacional de Estadística, 2017).

Sector Agrario-La fibra de alpaca

La rivalidad existente entre los competidores es fuerte, porque las empresas tienen reconocimiento internacional y cuentan con certificaciones, teniendo como consecuencia un posicionamiento en el mercado. Asimismo, esto logra que se entregue productos de mejor calidad a los clientes y se tenga un valor agregado del producto, según la Tabla 19 los principales proveedores de la fibra de alpaca son: Puno, Arequipa, Ayacucho y Huancavelica (Alpaca, 2017).

Sin embargo, la fibra alpaca no solo está en el país, sino también en otros países donde están criando alpacas para extraer su fibra que es muy cotizada y requerida en los mercados internacionales, según la Tabla 20 los países andinos no son los únicos que se dedican a la crianza de alpaca, países como Canadá, EE.UU, Australia, este último en aumento a partir de políticas públicas que incentivan la crianza logrando un aumento significativo cada año (Alpaca, 2017).

Tabla 18

Producción de papa de las 20 principales regiones en el 2014

Región	Superficie cosechada (ha)				Producción (t)				Rendimiento (t/ ha)			Precio al productor (S/ / t)		
	2015	2016	Var. %	Part % 2016	2015	2016	Var. %	Part % 2016	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %
Nacional	316,535	310,698	-2	100	4,715,930	4,514,239	-4	100	15	15	-2	891	1,050	18
Amazonas	4,431	3,840	-13	1	66,282	58,267	-12	1	15	15	1	1,094	1,173	7
Ancash	11,452	10,709	-6	3	121,051	113,944	-6	3	11	11	1	905	1,113	23
Apurímac	19,640	22,165	13	7	350,706	387,486	10	9	18	17	-2	672	999	49
Arequipa	9,174	10,410	13	3	309,007	348,793	13	8	34	34	-1	901	1,222	36
Ayacucho	20,814	20,596	-1	7	324,225	304,181	-6	7	16	15	-5	674	746	11
Cajamarca	28,195	26,162	-7	8	335,665	310,251	-8	7	12	12	0	798	1,084	36
Cusco	30,883	30,136	-2	10	388,265	369,441	-5	8	13	12	-2	1,046	1,058	1
Huancavelica	23,084	24,915	8	8	239,291	259,122	8	6	10	10	0	575	606	5
Huánuco	40,915	37,122	-9	12	626,299	500,809	-20	11	15	13	-12	928	1,097	18
Ica	2,964	2,366	-20	1	98,037	76,642	-22	2	33	32	-2	891	1,168	31
Junín	24,375	23,540	-3	8	431,981	386,008	-11	9	18	16	-7	587	660	13
La Libertad	24,241	22,595	-7	7	435,986	422,801	-3	9	18	19	4	828	893	8
Lambayeque	500	590	18	0	3,495	3,913	12	0	7	7	-5	627	848	35
Lima	4,243	4,684	10	2	76,868	106,294	38	2	18	23	25	1,080	1,360	26
Lima Metropolitana	37	29	-22	0	982	833	-15	0	27	29	8	695	944	36
Moquegua	474	530	12	0	6,822	6,554	-4	0	14	12	-14	960	1,135	18
Pasco	9,523	8,766	-8	3	152,115	146,916	-3	3	16	17	5	732	661	-10
Piura	2,312	1,473	-36	0	20,616	13,951	-32	0	9	9	6	1,003	1,279	27
Puno	58,937	59,695	1	19	721,619	691,785	-4	15	12	12	-5	1,330	1,543	16
Tacna	341	376	10	0	6,621	6,249	-6	0	19	17	-14	1,345	1,748	30

Nota. Tomado de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (Ministerio de Agricultura y Riego, Minagri, 2017).

Tabla 19

Población de Alpacas en el Perú

Unidad Agraria Departamental	2008	2009	2010	2011	2012	2013 P/	2014 P/
La Libertad	7,815	7,740	7,624	8,018	7,767	7,878	7,902
Áncash	12,071	11,547	11,932	11,844	10,120	8,310	10,356
Lima	33,888	32,560	33,174	37,345	35,259	36,140	37,044
Arequipa	357,866	491,768	486,110	494,004	500,211	466,010	465,020
Moquegua	88,220	89,200	88,723	93,947	91,335	92,410	94,720
Tacna	40,736	44,282	54,328	55,078	51,010	50,490	51,752
Cajamarca	1,200	1,280	1,296	1,120	1,120	1,210	1,165
Huánuco	4,343	4,200	3,630	3,250	4,151	5,072	5,173
Pasco	44,657	48,902	66,112	69,640	89,091	97,491	108,023
Junín	35,115	36,000	39,445	45,498	84,791	88,418	90,222
Huancavelica	220,709	246,980	243,032	245,816	225,470	269,650	258,403
Ayacucho	191,739	203,016	194,281	220,945	203,520	209,947	261,049
Apurímac	191,249	193,122	191,449	188,587	203,967	212,360	207,969
Cusco	485,468	553,985	584,483	654,726	608,978	552,509	569,352
Puno	2,065,730	2,141,000	2,171,880	2,192,440	1,807,440	1,880,395	1,927,405

Nota. Tomado del INEI. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/cap12.htm

La participación del mercado en conjunto de los países que no pertenecen a Sudamérica es mayor a Chile (0.6%) y Bolivia (8.2%), gracias a un apoyo del gobierno para la crianza del camélido.

Tabla 20

Población de Alpacas en el Mundo

País	Nº de alpacas	Proporción
Perú-2006	3,597,753	79,4%
Bolivia-2010	373,640	8,2%
Chile-2007	28,551	0,6%
Australia-2012	300,000	6,6%
Estados Unidos-2010	169,163	3,7%
Canadá-2010	25,509	0,6%
Reino Unido-2012	20,000	0,4%
Nueva Zelanda-2008	15,372	0,3%

Nota. Tomado de Comportamiento del mercado mundial de la fibra de alpaca: ¿Qué perspectivas nos ofrece? Recuperado de https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf

Sector Turismo-Receptivo

En el caso del turismo, el Perú cuenta con las fortalezas turísticas de la región que permiten ser competitivas frente a otros competidores, como se muestra en la Tabla 21, la región ocupa el cuarto lugar de turismo en el Perú, la falta de infraestructura y tecnología enfocada al turismo genera que el turista pierda atracción por la región y se enfoquen en otras regiones, el país debe desarrollar estrategias que permitan la sustentabilidad del turismo en las regiones (INEI, 2012).

3.6. La región Puno y sus Referentes

Sector Pesca-La truchicultura

En el ámbito nacional, la región Puno cuenta con una producción de trucha que aún no está desarrollada, por ello se considera a la región de Junín como la principal competidora, de manera específica las ciudades del Tambo, San Gerónimo y Pachacayo principalmente, debido a las condiciones climáticas de la zona, aportando al 50% de la producción nacional, (Indacochea, Ascencio, Carranza, Rios, & Wendorff, 2005), considerando que el Perú alcanzó el 250% de crecimiento en la producción de trucha en los diez últimos años, es decir de 1997 pasó de mantener una producción de 1.8 a 6.1 toneladas al 2006, con un potencial por encima de lo alcanzado ya que la producción de trucha en el Perú representa el 1% de la producción mundial de trucha, considerando que existe un ritmo de crecimiento de las exportaciones de trucha en los dos últimos años (Kuramoto, 2008). En el ámbito internacional la región Puno cuenta con tres referentes importantes que son Dinamarca con un nivel de producción de 41,000 toneladas por año, seguida por Chile y Noruega (Indacochea, Ascencio, Carranza, Rios, & Wendorff, 2005).

Sector Agricultura-La papa

Las principales regiones que abastecen de papa al gran mercado mayorista de Lima, GMMML, son Huánuco y Junín con el 56.5%, seguido por Ayacucho, Ica, Lima y Pasco con

35.3%, seguido con un 8.2% por Apurímac, Arequipa, Huancayo y La Libertad, finalmente un aporte mínimo de Ancash igual a 0.1% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). De esta forma, se determina que Puno no abastece al GMLL.

Según Juan Larico Vera, docente de la facultad de Agronomía de la Universidad Nacional del Altiplano, la papa de Puno a diferencia del resto de regiones del país y del mundo, se caracteriza por ser un producto totalmente orgánico, de gran calidad y de alto valor nutricional, donde se trabaja en el mejoramiento genético; la cual es valorada mundialmente por cultivarse de forma ancestral, sin embargo, no existe el suficiente soporte al productor (Puno es líder nacional en la producción de papa, 2017).

Desde el punto de vista de rendimiento de cosecha por hectárea, la Tabla 17 muestra que los países referentes para Puno, donde la calidad es altamente considerada (Yara, 2011), son: Francia, que muestra un rendimiento igual a 47.98 kg/ha, Países Bajos con un rendimiento igual a 45.66 kg/ha, Alemania con un rendimiento igual a 47.42 kg/ha y Estados Unidos con un rendimiento igual a 47.15 kg/ha. Por otro lado, en estos países, como Francia por ejemplo se logra incrementar la producción de papa debido al control que existe en la sanidad en suelos y semillas (Red de papa, 2012).

Sector Agrario-La fibra de alpaca

La región Puno tiene como referente a los países de Nueva Zelanda y Estados Unidos, la alpaca ya no es un animal de crianza exclusivo de Sudamérica, desde fines de 1980 estos países han iniciado la crianza por su alto valor económico en el mundo (Minagri, 2016).

Asimismo, el rendimiento de la fibra de alpaca en el Perú en promedio según Crispín (2008), “en promedio es de 3.5 libras/alpaca/año, frente a un potencial estimado de 12 libras de fibra por año en sistemas de producción óptima” (p. 18), por otro lado, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia tienen un rendimiento de la fibra de alpaca en promedio de 10 libras/alpaca/año, donde estos países utilizan la tecnología e infraestructura para lograr un

mayor rendimiento, el crecimiento de cabezas de alpaca en estos países en promedio es de 10% a 12% anual (Alpaca, 2017).

Tabla 21

Visitantes nacionales y extranjeros a monumentos arqueológicos, museos de sitios

Direcciones Regionales	2011			2012		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Total	2'117,429	1'529,031	579,304	2'601,403	1'759,877	841,526
Amazonas	33,261	26,286	6,975	32,956	26,299	6,657
Áncash	105,948	94,122	11,826 (1)	117,743	102,330	15,413
Apurímac	2,932	2,603	329	3,992	3,620	372
Arequipa	3,112	2,428	684	3,047	2,382	665
Ayacucho	53,520	50,209	3,311	51,664	48,451	3,213
Cajamarca	144,681	135,819	8,862	105,185	98,063	7,122
Cusco	123,691	74,358	49,333	502,613	228,179	274,434
Huancavelica	3,657	3,444	213	3,898	3,657	241
Huánuco	52,311	50,776	1,535	56,694	55,604	1,090
Ica	114,406	53,154	61,252	85,396	39,044	46,352
Junín	11,706	11,604	102	13,415	12,960	455
La Libertad	325,886	250,463	75,423	338,413	262,672	75,741
Lambayeque	348,828	303,676	45,152	365,571	322,051	43,520
Lima	532,617	345,469	187,148	673,932	432,059	241,873
Loreto	9,526	214	218 (2)	8,052	5,307	2,745
Moquegua	3,381	3,135	246	1,597	1,491	106
Pasco	10,334	9,700	634 (3)	2,642	2,519	123
Piura	24,410	23,532	878 (4)	21,743	21,208	535
Puno	145,763	26,264	119,499	146,311	29,698	116,613
San Martín	3,091	2,990	101	4,186	4,018	168
Tacna	2,607	2,413	194	1,995	1,914	81
Tumbes	2,146	2,143	3	2,476	2,465	11
Proyecto CARAL - SUPE (PEACS)	59,615	54,229	5,386	57,882	53,886	3,996

Nota. Tomado de INEI Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Sector Turismo-Receptivo

Respecto al turismo, la región Puno cuenta con una alta demanda por parte de los consumidores, pero su oferta no está desarrollada, a pesar de contar con una riqueza arqueológica y ecológica que permite la atracción de los turistas, otras regiones como Cusco y Arequipa cuentan con un turismo más sostenible, siendo los principales competidores y referentes. La región Puno se encuentra en el séptimo lugar de las visitas de los turistas latinoamericanos en el año 2016 (Gestión, 2017), sin embargo, la región Puno por su ubicación geográfica y por las riquezas culturales puede llegar ser un atractivo turístico potencial del Perú.

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

Para la determinación de las regiones o ciudades que compiten o son referentes para la región Puno se ha considerado actividades económicas similares a las seleccionadas en el presente trabajo y que además cuenten con un rendimiento más elevado. De esta forma las ciudades seleccionadas son: Arequipa, Huancavelica, Cusco, Jutlandia (Dinamarca) y Aysen (Chile)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo para las principales actividades de la región Puno se presenta en la Tabla 22; la cual muestra que el principal competidor de Puno es Arequipa, seguido por Cusco. Además, identifica que Huancavelica representa un sustituto con bajo poder de amenaza para la región Puno.

Matriz de Perfil Referencial (MPR).

La Matriz de Perfil Referencial para las principales actividades económicas de la región Puno se presenta en la Tabla 23. En esta matriz se visualiza como principal referente a Juntlandia, que presenta un avance significativo en las actividades económicas a desarrollar.

Tabla 22

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	La organización: Puno		Competidor: Arequipa		Competidor: Cusco		Sustituto: Huancavelica	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Eficiencia de proveedores de jaulas en la acuicultura	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2 Zonas arqueológicas de la región	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10
3 El posicionamiento en el país como atractivo turístico	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
4 Mayor población de alpacas	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5 Uso de la cadena productiva	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
6 Rendimiento productivo por hectárea de papa	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
7 Acceso a servicio de salud	0.25	2	0.50	3	0.75	2	0.50	2	0.50
8 Uso de la tecnología	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
9 Nivel de Educación	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15
Total	1.00		2.05		2.50		2.45		2.15

Valor: 4 Fortaleza mayor; 3 Fortaleza menor; 2 Debilidad menor; 1 Debilidad mayor

Tabla 23

Matriz de Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	La organización: Puno		Referente: Jutlandia Central - Dinamarca		Referente: XI Región – Chile: Aysen	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Eficiencia de proveedores de jaulas en la acuicultura	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60
2 Zonas arqueológicas de la región	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	4.00	0.20
3 El posicionamiento en el país como atractivo turístico	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30
4 Mayor población de alpacas	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15
5 Uso de la cadena productiva	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60
6 Rendimiento productivo por hectárea de papa	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
7 Acceso a servicio de salud	0.25	2.00	0.50	4.00	1.00	3.00	0.75
8 Uso de la tecnología	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20
9 Nivel de Educación	0.15	1.00	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60
Total	1.00		2.05		3.55		3.50

Valor: 4 Fortaleza mayor; 3 Fortaleza menor; 2 Debilidad menor; 1 Debilidad mayor

3.8. Conclusiones

De acuerdo con lo analizado, se han identificado que los competidores de la región Puno son Cusco y Arequipa y que tiene como principal sustituto a Huancavelica. De lo anterior, según los puntajes totales obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo (Tabla 22), Puno cuenta con un puntaje total igual a 2.05, donde el principal competidor es Arequipa con un puntaje igual a 2.50; luego le sigue Cusco con un puntaje igual a 2.45 y Huancavelica con un puntaje igual a 2.05. De forma similar, el principal referente mundial para la región Puno es Jutlandia Central, el cual ha obtenido un puntaje igual a 3.55, según la Matriz de Perfil Referencial.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El presente análisis se ha desarrollado considerando el Índice de Competitividad Regional del Perú, el cual ha sido desarrollado por Centrum Católica (2017). Adicionalmente se realizó una entrevista al Ingeniero Luis Mamani Miranda, Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y AT, que es presentado en el Apéndice B.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La dinámica institucional en los últimos 20 años se caracterizó por el trabajo disperso, con poca articulación en el trabajo interinstitucional de la región. En la gestión pública regional los gobiernos locales trabajan de forma aislada a la perspectiva del gobierno regional. Además, se perciben ausencias de mecanismos que generen participación interinstitucional. Los procesos de planificación no muestran la importancia del enfoque participativo y la generación de consensos multisectoriales en temas de desarrollo regional; es decir, los gobiernos locales postulan su propio interés cada vez con mayor insistencia en lo particular y no en la región. De esta forma, no se realiza una verdadera gestión pública por resultados (Gobierno Regional de Puno, 2008).

Existen procesos desarticulados entre las instituciones y al interior de las mismas, lo que causa una débil coordinación y falta de trabajo en equipo. Además, los subniveles de gobierno no están trabajando de forma organizada con perspectiva regional, así, no existe una visión compartida de las responsabilidades frente a la sociedad; esto se traduce en la calidad de servicio que se brinda al usuario interno y externo de forma negativa (Gobierno Regional de Puno, 2008).

Los documentos de gestión interinstitucional como el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) o el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) aún no responden a una adecuada organización; es decir, no

toman en cuenta el grado de experiencia, capacitación, especialización del servidor público para asignarles funciones de acuerdo con su competencia. Además, los sistemas de control, monitoreo y seguimiento no están implementados para alcanzar una gestión por resultados (Gobierno Regional de Puno, 2008).

El sistema de información en la administración pública está descuidado, donde la información se encuentra dispersa y desintegrada por cada una de las instituciones. Además, existe poco intercambio horizontal en el marco regional, lo que conlleva a un inadecuado manejo de la información que se traduce en debilidades para la toma de decisiones (Gobierno Regional de Puno, 2008).

El desarrollo de capacidades para el empleado público es limitado. Por un lado, existe poca información acerca de becas u oportunidades de superación, por otro, existen pocos programas de capacitación con financiamiento interno. Además, no hay promoción y facilidades, como por ejemplo facilidad en horarios, para que el personal pueda acceder a centros de capacitación universitaria; pero se incrementa aún más, si es que la especialización es fuera del país, como el caso de postgrados. Por tanto, la capacidad técnica humana en la institución pública es débil, de esta forma, el desarrollo de capacidades no está orientada a constituirse como factor estratégico de la competitividad de la región (Gobierno Regional de Puno, 2008).

Asimismo, existe una percepción de ineficiencia en lo que respecta a gastos presupuestales en la región de Puno. A fines de julio de 2016, con los datos del Ministerio de Economía y Finanzas, se determinó que la inversión de ejecución pública en el sur: Cusco, Arequipa, Apurímac, Moquegua, Puno, Madre de Dios y Tacna, es lenta, donde solo se ejecutó el 25.2% del monto total por todos los gobiernos regionales del país. Además, dentro del ranking de los gobiernos regionales, Puno ocupa el decimonoveno lugar en cuanto a ejecución del presupuesto de inversión pública, con una ejecución igual a 29% (Arias, 2016).

En noviembre de 2015, el gobierno regional de Puno fue una de las instituciones que menos capacidad de gestión de presupuestos presentó y es la administración que menos gasta en regiones del sur (Gobierno Regional de Puno es el que menos presupuesto gestionó en el sur, 2015). Al 2017 el gobierno regional de Puno ejecutó el 59.3% del gasto presupuestal referente a los proyectos de inversión en obras (Gobierno Regional de Puno gastó solo 59.3% del presupuesto para obras, 2017).

En la Figura 18 se muestra la evolución de la ejecución del gasto del gobierno regional de Puno desde el año 2006 hasta el 2017, elaborado con datos de la página Consulta Amigable (mensual) del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

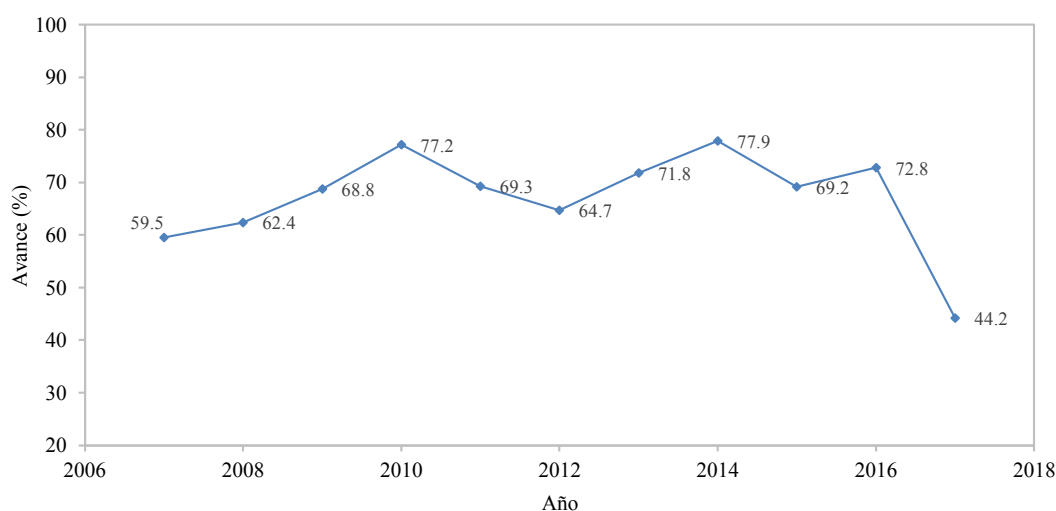


Figura 18. Evolución de la ejecución del Gasto de la Región Puno considerando solo proyectos de inversión.

Adaptado de página Consulta Amigable. Consulta de Ejecución de Gasto, por el MEF (http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2014&ap=ActProy)

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Puno es una región favorecida porque se encuentra ubicada en una zona natural estratégica donde provincias como Azángaro, Carabaya, Chucuito, entre otras, cuentan con lagunas y ríos, contando con el lago Titicaca como principal fuente de riqueza hidrobiológica

donde la trucha resalta por su grado de proteínico para el consumo, por lo que su principal producto de oferta exportable y comercialización nacional es la trucha, considerando que la región tiene un potencial amplio para el desarrollo del recurso, este aún no es aprovechado, como consecuencia de ello el Perú tiene un bajo nivel de consumo de productos hidrobiológicos en el ámbito general en el mercado nacional, tanto como producto congelado como enlatado, siendo el principal alimento el pollo y otras aves, tal como se muestra en la Tabla 24 (Ministerio de la Producción, 2015).

Tabla 24

Consumo per cápita anual en kilogramos de productos seleccionados en la canasta básica familiar 2010 y 2014

Descripción	2010	2014	Var %
Pollos y aves	20.1	22.2	10%
Menestras	8.3	9.4	12%
Lácteos	6.7	7.8	16%
Huevos	8.3	9.8	18%
Camote, yuca, olluco	15.8	19.6	24%
Choclo y maíz	9.7	12.6	30%
Pescados y mariscos	11.6	15.2	31%

Nota. Tomado de Programa Nacional a comer pescado: Consumo de otras carnes y sustitución de productos por Programa Nacional A comer pescado, Unidad de Gestión Estratégica y Evaluación, p. 19. Ministerio de la Producción.

A nivel del mercado internacional, Perú presenta el menor consumo per cápita frente a los países de potencia pesquera, tal como se muestra en la Tabla 25; sin embargo, es considerado como potencia mundial pesquera (Ministerio de la Producción, 2015).

Tabla 25

Consumo anual per cápita de países potencia en la industria pesquera

Países	Consumo anual per cápita aparente en kg (2011)
Japón	53.7
China	32.8
Indonesia	28.5
Perú	22.0

Nota. Tomado de Programa Nacional a comer pescado: Consumo de otras carnes y sustitución de productos por Programa Nacional A comer pescado, Unidad de Gestión Estratégica y Evaluación, p. 3. Ministerio de la Producción.

Se debe considerar preferentemente un producto con valor agregado hacia un mercado objetivo como EE.UU. para su exportación. Puno contribuye en un 4.08% a las exportaciones totales del Perú, principalmente en productos tradicionales (SIICEX Perú, 2017). El Perú exportó truchas por más de US\$ 12 millones hasta el mes de agosto del 2016, proveniente principalmente de Junín y Huancavelica con el principal destino EE.UU., seguido de Rusia con 27.4%, Canadá 16%, Países Bajos 2.67%, Brasil 2.65%, Japón 2.59%, Noruega 2.12%, Francia 1.31%, Alemania 0.7%. (Gestión, 2016). En la actualidad las empresas productoras de truchas vienen recibiendo capacitación por parte de Sierra y Selva Exportadora. En cuanto a la certificación sanitaria para ofertar el producto a los mercados y supermercados; de las 76 pequeñas empresas dedicadas a la producción de trucha que asesora Sierra y Selva Exportadora, 40 de ellas obtuvieron la habilitación sanitaria, lo que es un requisito para comercializar en mercados y supermercados de todo el país. Estas empresas certificadas provienen principalmente de Lima, Puno, Junín, Huancavelica, Ayacucho y Huánuco, la certificación se renueva cada tres años, considerando a empresas que cuentan con infraestructura eficiente, correcta señalización, manejo responsable de desechos, registro de producción y otros (Ministerio de Agroindustria Argentina, 2016).

La estrategia de marketing debe contemplar cuatro puntos fundamentales: a) la estrategia de producto, la cual debe resaltar el producto mostrando sus principales características y atributos, un ejemplo se muestra en la Figura 19, la estrategia de producto debe combinar tres aspectos, la estructura de costos, precios de la competencia y la disponibilidad a pagar, también debe considerar los cortes de filete, corte deshuesado y entera eviscerada, siendo el más económico éste último y el más costoso el corte en filete; c) la estrategia de plaza, se debe analizar los canales de distribución y cómo llegar a los clientes potenciales, tanto nacionales como internacionales; y d) la estrategia de promociones, debe

considerar la imagen de los Agentes Económicos Organizados (los que están orientados a mejorar la competitividad y la sostenibilidad de cadenas productivas) y del producto mismo, también debe considerar la definición de objetivos, acciones concretas para darse a conocer, la programación y presupuesto requerido (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)

Trucha Entera Eviscerada (Empaque Sellado al Vacío)		Trucha Corte Deshuesado (Empaque Sellado al Vacío)		Trucha Corte Filete (Empaque Sellado al Vacío)	
					
Componentes Nutritivos mg/100g		Datos del producto		Descripción del Producto	
Proteínas	18%	Lote Producción	Nov-14	La materia prima, es trucha Arco Iris de origen importado, que ha sido criado en aguas alto Andinas de Huancavelica, con calidad del recurso apto para su desarrollo, tiene calidad natural en textura, pigmentación y sabor agradable. Producto que reúne los estándares de calidad en producción y procesamiento según la norma sanitaria vigente.	
Calorías	110%	Cosecha	Jun-15		
Agua	75%	Fecha de Producción	10/06/2015		
Grasa	1%	Fecha de Vencimiento	25/06/2015		
Mineral	3%	Refrigeración	0°C a 4°C		

Figura 19. Estrategia del Producto

Tomado de “Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de trucha andina en el marco de la ley Procompite” por el Ministerio de Economía, 2016.

(http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/Logistica/pautas_metodologicas/Pauta%20planes%20de%20negocio%20trucha%20andina.pdf)

Asimismo, en la actividad económica fibra de alpaca, la región Puno es la principal productora con 39.61% a nivel nacional (Minagri, 2013). Asimismo, existe una importante demanda por la calidad de la fibra de alpaca, siendo los principales compradores: China (1'088,690 kg), Italia (906,165 kg), Bolivia (117,805 kg), Reino Unido (111,523 kg) y Japón (104,450 kg) (PROMPERU, 2016). En la actualidad la fibra de alpaca es un potencial que no se encuentra explotado en su totalidad, la región Puno cuenta con terrenos idóneos que pueden ser explotados para la crianza de alpacas, no existiendo una asociatividad entre los ganaderos, lo cual tiene como consecuencia una limitación en la crianza de alpacas, por lo

que se requiere una asociación donde se pueda discutir los principales problemas para la crianza de alpacas e involucren a todos los agentes que participan en la cadena de valor de la fibra de alpaca.

La producción de papa en el mundo fue igual a 381.7 millones de toneladas para el 2014, teniendo como principales productores a China, India, Rusia, Ucrania y Estados Unidos; donde Perú se ubicó en el puesto 14 de 150 países en el mundo; y primero como país productor de papa en América del Sur. Sin embargo, desde el punto de vista de productividad Perú ocupa el puesto 122 en el mundo, con un rendimiento de 14,778 kg/ha. Para el 2017, el rendimiento de kilogramo por hectárea en el Perú creció a un ritmo del 2.2% al año (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). Por otro lado, en la Tabla 18 se mostró que Puno ocupa el primer lugar en cuanto a producción y superficie cosechada de papa, en rendimiento de tonelada por hectárea ocupa el puesto 16 de 20. Sin embargo, en cuanto al precio al productor es la segunda papa más cara del Perú, por encima del promedio nacional, lo cual, probablemente, es un indicador de la calidad de papa puneña.

En general, el comercio mundial se realiza entre países de un mismo bloque o considerando la cercanía entre ellos con el fin de disminuir los costos de transporte, generando prontas coberturas de la demanda (Ministerio de Agroindustria Argentina, 2016). Considerando la Alianza del Pacífico, donde Perú y Chile son países del mismo bloque y su cercanía de Puno con respecto a Chile, existe una demanda significativa de papa en el país del Sur. Así, Chile en el 2015 ha importado 96'182,189 kg de productos derivados de la papa, donde en promedio Perú ha disminuido su exportación hacia Chile en productos relacionados con la papa, como son: preparadas congeladas, copos (puré) y preparadas sin congelar; con respecto a papas congeladas y fécula, Perú ha aumentado su exportación hacia Chile (Oficina de Estudios de Políticas Agrarias (ODEPA), 2016). En el sector turismo, Puno es considerado como atractivo turístico receptivo, enfocado para un sector turístico aficionado a la

arqueología, de tradiciones religiosas, admiradores de artesanías, amantes de animales silvestres y de deportes de aventura, cuenta con un clima adaptable que se encuentra entre 3 °C a 14 °C, además de contar de rutas de acceso aéreos, terrestres y férreos, Se ubica en la sierra sur del Perú, comparte frontera con Bolivia. Tiene un relieve básicamente plano debido a que buena parte del territorio se encuentra en la meseta del Collao con una extensión de 71,999 km², (Peru.travel, s.f.), la estancia en Puno permite que en 3 días se puedan conocer los lugares históricos y naturales más importantes, Puno es una de las provincias más importantes para conocer el Perú y sin duda es uno de los puntos que los turistas eligen cuando vacacionan en el país.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la región Puno la especie *Orcorhynchus mykiss*, conocida como trucha o trucha arco iris, pertenece a la familia de peces denominados salmónidos, habitantes típicos de aguas frías y bien oxigenadas de América, Europa y Asia, con la característica de tener escamas bien pequeñas a diferencia de otros peces. Actualmente, la crianza de truchas atraviesa tres etapas en el proceso productivo, las cuales son, a) la adquisición, b) transporte y c) siembra de avelinos, los cuales se adquieren de centros de producción y luego son acondicionadas para que sean trasladadas a las jaulas flotantes para ser sembradas en peces que deben de contar con un peso promedio de 3.3 g y una talla promedio de 3 a 4 centímetros: alimentación de los peces y mantenimiento de instalaciones, el alimento es balanceado en forma de granulo, el número de raciones es variable de acuerdo a cada etapa de crecimiento de la trucha, prematuro (3-4 raciones al día), crecimiento (2-4 raciones al día), engorde (2-3 raciones al día); control de crecimiento engorde y selección de truchas, siendo controlada de forma mensual y el tiempo de crianza puede alcanzar hasta los 13 meses siendo el peso comercial de 250 g a 330 g, debe de contar con textura y firmeza, una pigmentación de 12 a 15 grados; considerada para la exportación una pigmentación de 14 y un peso desde 350 g;

concluyendo con la cosecha. En el suministro de materiales es de importancia proveer de jaulas flotantes de calidad ya que serán sumergidas en un medio acuático por lo menos un año para luego contar con el mantenimiento y limpieza total, existiendo jaulas flotantes para avelinos y adultos, la referida instalación de jaulas deberá de contar con las autorizaciones del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de la Producción (Roque Llanos, 2015).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La región Puno para el año 2016 tuvo un PBI de S/. 9,087 millones, con respecto al 2015 incrementó en 6.25% y aportó al PBI nacional en 1.8%, las principales actividades económicas de la región Puno son: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura con una contribución de 14.92%, seguido de Comercio con 11.83%, Extracción de petróleo, gas y minerales con 10.36%, Construcción con 9.49%, Administración pública y defensa con 7.83%, Manufactura con 7.79%, Transporte, almacenamiento, correo y mensajería con 7,50% y el resto de sectores con el 30.28% (BCRP, 2017)

El VAB de Puno creció en promedio 4.96% desde el año 2007, siendo el sector más dinámico, Pesca y Acuicultura con un incremento de 20.21%; seguido de Telecomunicaciones y otros servicios de información con 14.46% de aumento, Construcción 12.11%, Administración Pública y Defensa 5.91%, Comercio 5.83%, Transportes, Almacenamiento, Correo y Mensajería 5.82%, Alojamiento y Restaurantes 5.69%, Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura 3.89%, Manufactura 1.97% y Electricidad, gas y agua 1.29% (BCRP, 2017)

La región Puno, con respecto al Índice de Competitividad Regional del Perú, en el pilar economía tiene un puntaje de 20.2 para el año 2016, con un 6.95 por debajo de la media del país. Asimismo los factores donde no se encuentra un incremento son: tamaño (6.15) y exportación (1.48); asimismo los mejores factores que tiene la región son: empleo (38.76) y crecimiento (41.55) (Centrum, 2016).

4.1.5. Recursos humanos (H)

La región Puno analizando el pilar persona del índice de competitividad de las regiones del Perú 2016, el cual considera cinco factores: educación escolar, educación superior, formación laboral, logros educativos, salud. Puno ocupa el puesto quince entre las regiones, con una cifra que alcanza el 36.13, avanzando un puesto con respecto al año anterior. Dentro de este pilar en el factor educación primaria Puno se encuentra en el puesto once avanzado con un puntaje de 53.13, avanzando un puesto con respecto al año anterior; en el factor formación Puno se encuentra en el puesto dieciocho con un puntaje de 23.91, manteniendo el mismo puesto que el año anterior; en el factor salud Puno se encuentra en el puesto veintidós con un puntaje de 34.12, manteniendo el mismo puesto que el año anterior (Centrum, 2016).

Según la Contraloría de la República, la anemia infantil en Perú no se ha reducido a los niveles esperados a pesar de las inversiones practicadas por el gobierno, las causas se deben al abandono de los nutrientes por parte de los padres al notar deposiciones oscuras de sus menores, a la falta de planificación de distribución de los nutrientes y la falta de consejería por parte de personal médico (El Comercio, 2017). Los que culminaron el tratamiento en el 2015 fueron el 19% y en el 2016 el 12%. La anemia ocasiona problemas de aprendizaje, desarrollo físico y exposición a enfermedades. El plan del Ministerio de Salud es reducir la anemia a valores de 19% hacia el año 2021 (Contraloría General de la República, 2017)

La región Puno muestra que las últimas campañas realizadas por la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Puno no obtuvo los resultados esperados, el estudio se realizó sobre 115 mujeres gestantes y 1023 niños menores de dos años. De este último grupo, se obtuvo que el 29.5% y 47.3% respectivamente padecen de anemia. (La República, 2017).

Tal como se muestra en la Figura 20, la principal fuente del problema nutricional es la anemia que en el 2015 afectó a 61.8 % de niños y a 30.7 % de mujeres fértiles (Ministerio de la Producción, 2017).

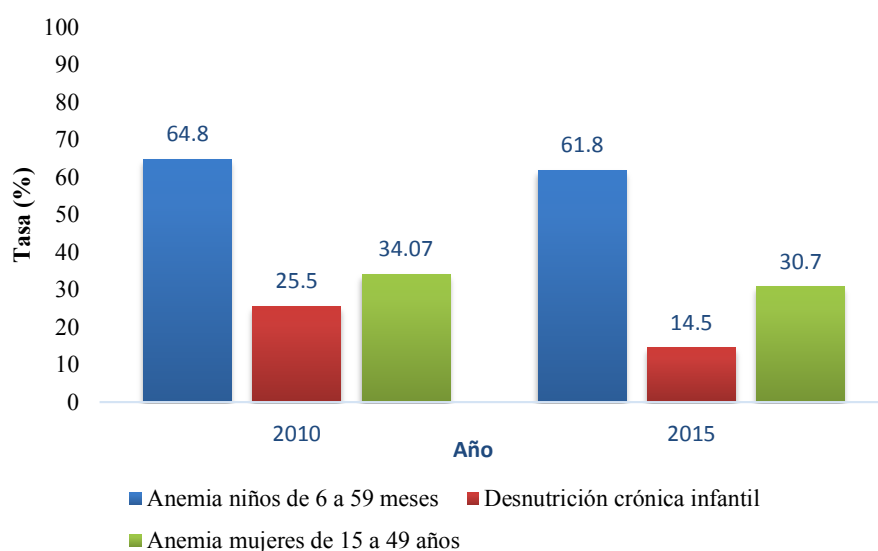


Figura 20. Principales problemas nutricionales de la región Puno. Tomado de “Reporte Informativo Puno” por el Ministerio de Producción, 2017. (<http://www.acomerpescado.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Reporte-Informativo-2015-Puno.pdf>)

En la región Puno existe la Dirección Regional de Educación Puno (DREP), además cuenta con 14 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) como instituciones descentralizadas del sistema educativo, además, el 100% cuenta con un portal web que sirven para la difusión de actividades y documentos que se producen. En Puno existen 6,510 instituciones educativas, donde el 92.4% son públicas y el 65.9% se ubican en área rural. Además, del total de estudiantes matriculados en el sistema educativo, 334,690, el 75.9% estudian en el área urbana. La cantidad de docentes que labora en la región Puno es igual a 24,619; donde el 85.4% lo hace en instituciones públicas y el 67.7% en el área urbana (Gobierno Regional de Puno, 2017).

En educación secundaria se cuenta con 603 instituciones educativas, de las que el 78.8% son públicas, y el 57.9% se ubican en zona urbana. Existen 116,154 matriculados, donde el 86,3% estudian en instituciones públicas y el 82.3% en el área urbana. Trabajan

8,268 docentes, donde el 75.2% pertenece a la gestión pública y el 75.2% al área urbana. El 91% de docentes presentan títulos pedagógicos, y la relación entre número de alumnos por docente es 10. En el 2013 de cada 100 alumnos matriculados, el 72.3% culminaron sus estudios, asimismo, la tasa de deserción fue igual a 3.5%. En el 2014 el 4.7% de estudiantes matriculados repitieron el año escolar, y el 12.9% presenta un atraso escolar en quinto grado (Gobierno Regional de Puno, 2017).

El 47.8% de instituciones educativas cuenta con servicio de agua y el 54.5% con servicios de desagüe. El 70.8% presenta servicios de electricidad, solo el 26.0% de instituciones educativas del nivel primario cuenta con servicio de internet; mientras que el de nivel secundario 58.2% (Gobierno Regional de Puno, 2017).

Con respecto al uso de las tecnologías de la información (TIC) para apoyar en los procesos de enseñanza, en los últimos diez años tanto en Puno como Perú existe una tasa creciente del uso de internet en los centros educativos, en especial en la secundaria (Ministerio de Educación, 2015). Se destaca que en secundaria el porcentaje con centros escolares con internet es alto, presentando un valor de 71.5%. En la secundaria de la región Puno las escuelas con internet pasaron de 58.2% en el 2015 a 81.5% en el 2016. Sin embargo, los centros educativos de nivel primario presentan bajos valores sobre el acceso a internet, el promedio en Perú es 38.4% y en Puno 27.7% (Ministerio de Educación, 2017).

El acceso a internet en Puno es heterogéneo. En el nivel secundario, solo las provincias de San Román y Yunguyo presentan valores de 65.6% y 65.4% respectivamente, pero la provincia de Sandia presenta un valor igual a 10.2%. Estas diferencias se acrecientan en el ámbito distrital (Ministerio de Educación, 2017). A nivel distrital el uso de las TIC es muy dispersa, pero generalmente los distritos que presentan los 3 quintiles superiores son los capitales de provincia o cercanos a ellas (Ministerio de Educación, 2015).

En las Figuras 21, 22 y 23 se muestra la comparación entre el gasto público entre Puno y Perú por alumno, donde se evidencia que en educación inicial, primaria y secundaria se ha incrementado de forma sostenida en los últimos diez años, y se ve que en Puno en el nivel primario y secundario el gasto público estuvo por encima del promedio nacional. De la misma forma, en la Figura 24 se muestra que el gasto en educación como porcentaje del gasto público y del PBI también se ha incrementado tanto en Perú como en el gobierno de Puno, aunque aquí la cifra es superior que en el Perú (Ministerio de Educación, 2017).

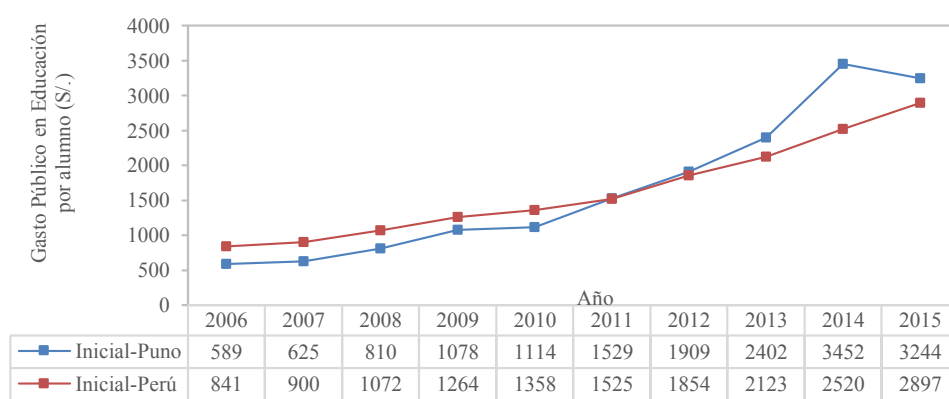


Figura 21. Comparación del gasto entre Puno y Perú del nivel inicial de educación. Tomado de “¿Cómo vamos en Educación?” por el Ministerio de Educación, 2017. (<http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Puno.pdf>)

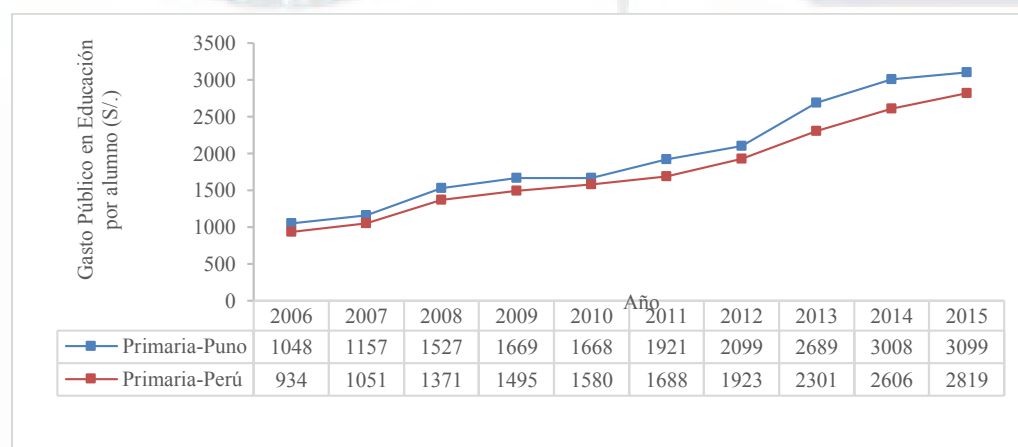


Figura 22. Comparación del gasto entre Puno y Perú del nivel primario de educación. Tomado de “¿Cómo vamos en Educación?” por el Ministerio de Educación, 2017. (<http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Puno.pdf>)

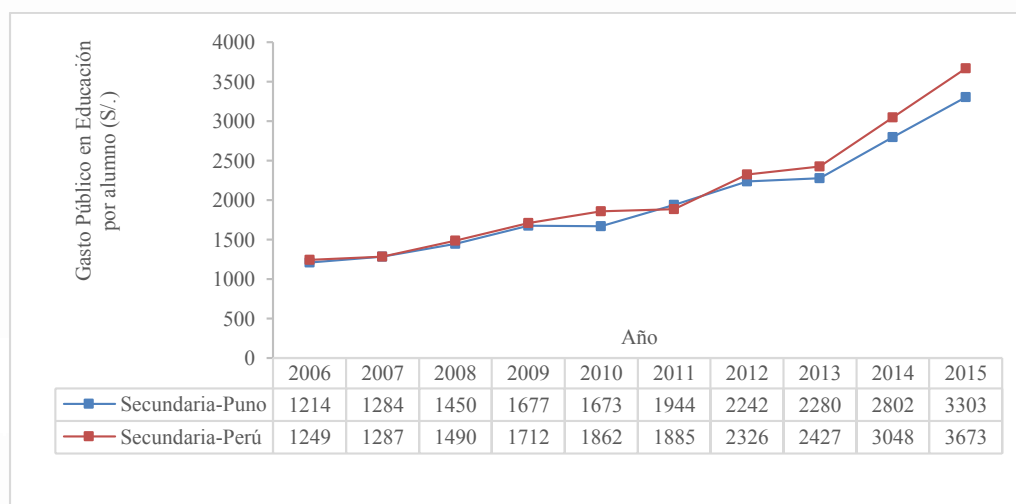


Figura 23. Comparación del gasto entre Puno y Perú del nivel secundario de educación. Tomado de “¿Cómo vamos en Educación?” por el Ministerio de Educación, 2017. (<http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Puno.pdf>)

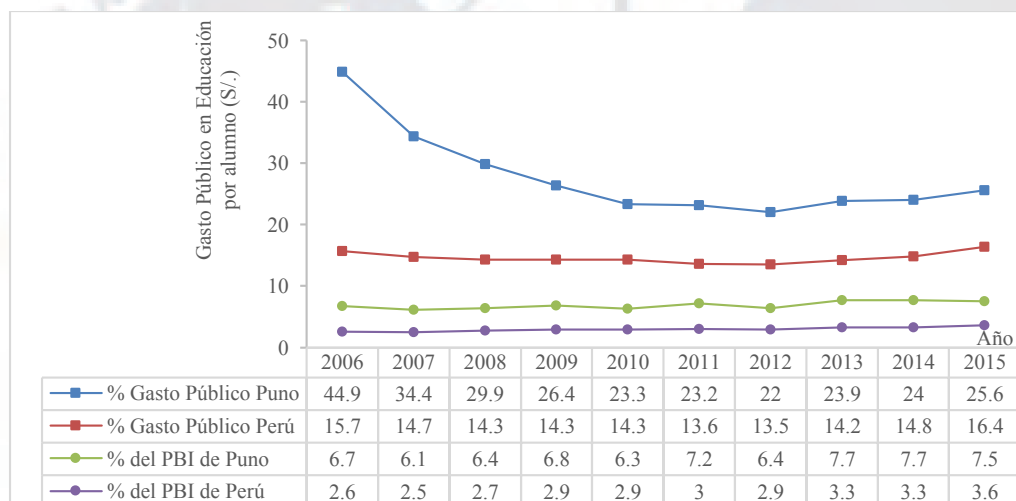


Figura 24. Comparación del gasto entre Puno y Perú con respecto a gasto público y PBI. Tomado de “¿Cómo vamos en Educación?” por el Ministerio de Educación, 2017. (<http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Puno.pdf>)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Dirección Nacional de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción de Puno hace uso de las TIC con los siguientes fines: reforzamiento de la página web para brindar la mayor transparencia en la administración de la Región, adquisición de bienes y servicios mediante el Sistema Electrónico de Comunicaciones del Estado (SEACE), el cual es el sistema que permite el intercambio de información con respecto a las contrataciones del Estado.

Con respecto al desarrollo de las TIC, la Región Puno ha tenido un notable crecimiento de los servicios de internet y telefonía (Cama Vite, Serkovic Corpancho, Tejada Villaizán & Travi Bottgüe, 2015).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo orienta los esfuerzos a la innovación tecnológica e investigación científica, para permitir que esas características se conviertan en fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (D'Alessio, 2008). Como la región Puno depende de las actividades agrícolas, es necesario mejorar su productividad impulsando el desarrollo de productos innovadores, tal es así que en el 2008 se instauró el Instituto Nacional de Innovación Agraria (Cama Vite et. al, 2015).

Por tal motivo, es importante que el gobierno promueva e incentive la inversión en innovación para que las empresas privadas realicen investigaciones científicas y desarrollo e innovación tecnológica (I+D).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 26 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, donde se ha considerado veinte factores determinantes de éxito a través de diez fortalezas y diez debilidades.

4.3. Conclusiones

Después de analizar la Matriz de Evaluación de Factores de Internos (Tabla 26), se ha determinado que la región Puno presenta un puntaje igual a 2.20, que es menor a 2.50 (promedio de ponderación), indicando de esta forma que la región presenta factores más débiles que fuertes. Lo anterior sugiere, en consecuencia, realizar mayores esfuerzos para fortalecer el potencial de la región.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

	Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
F				
1	Mayor productor de trucha, fibra de alpaca y papa en Perú	0.08	3	0.24
2	Reconocimiento de la marca Perú en el exterior	0.06	3	0.18
3	Recuperación ambiental del lago Titicaca	0.03	4	0.12
4	Amplia variedad de lugares turísticos	0.03	4	0.12
5	Inversión en Mypes por ubicarse por encima de los 3500 msnm (Sierra y Selva Exportadora)	0.03	3	0.09
6	Presencia de amplia biodiversidad para el desarrollo de productos	0.06	3	0.18
7	Incentivo a la asociación público privada	0.03	3	0.09
8	Infraestructura turística atractiva para su recuperación por agencias internacionales	0.06	3	0.18
9	100% de UGEL de Puno cuenta con página web	0.06	3	0.18
10	Aprovechar los productos oriundos con alto porcentaje de Hierro para mitigar la anemia	0.06	3	0.18
	Subtotal	0.5		1.56
D				
1	Baja utilización de la tecnología	0.03	1	0.03
2	Falta de mano de obra especializada	0.03	1	0.03
3	Bajo rendimiento por hectárea de la papa	0.06	1	0.06
4	Falta de coordinación con el gobierno central para proyectos de inversión	0.04	2	0.08
5	Falta de liquidez de las industrias de producción	0.04	2	0.08
6	Baja oferta de infraestructura turística	0.06	2	0.12
7	Falta de coordinación en la visión entre gobierno regional y provincial	0.02	1	0.02
8	Alto grado de corrupción e informalidad (comercial, predial)	0.06	1	0.06
9	Asignación ineficiente de docentes por escuela	0.04	1	0.04
10	Problema de aprendizaje en la población como consecuencia de la anemia	0.12	1	0.12
	Subtotal	0.5	1	0.64
	Total	1		2.20

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

En este capítulo se aplica la teoría tridimensional (Hartmann, 1983) a la región Puno; donde se evalúan tres dimensiones según los intereses, el potencial y los principios cardinales de la región.

5.1. Intereses de la Región Puno

Consiste en lograr un desarrollo inclusivo, entre las instituciones que integran la región; donde se busca garantizar el desarrollo humano, social, político, cultural y territorial. Se espera que Puno se constituya en una región que se integre a la cadena productiva del Perú y de Sudamérica, considerando su posicionamiento estratégico en la cuenca del lago Titicaca, y sus regiones naturales como la sierra y la selva con sus distintos pisos ecológicos. Además, se pretende un desarrollo concertado, organizado y preventivo, articulando los trabajos de las instituciones gubernamentales, no gubernamentales, representantes de la sociedad civil, agentes económicos, y todas aquellas comprometidas en la región; de forma que se eleve la calidad de vida de la población y se reduzcan los niveles de pobreza (Gobierno Regional de Puno, 2008).

Desarrollo de la industria

También se espera un desarrollo competitivo de las industrias; además, que estén orientadas a la mediana, pequeña y microempresa, permitiendo creación de productos de calidad y generación de empleo. Por tanto, es importante (a) una educación escolar de calidad que permita el acceso a instituciones universitarias que fomenten la creación e innovación; (b) una educación técnica, la cual debe estar enfocada en los procesos productivos de la región. Esto logrará la incorporación de las personas a la economía de Puno.

Capacitación de personal

Se pretende que la gestión del gobierno regional de Puno cumpla un rol de liderazgo al interior de la misma; que fomente procesos de gestión en los gobiernos locales, para que

consideren en sus administraciones una visión orientada al desarrollo de la región. El liderazgo de la región con buenas prácticas, utilizando correctamente los recursos de la región y realizando una gestión pública transparente, fomentará la disminución de la corrupción.

Erradicación de la informalidad

Es importante contar con empresas formales para el desarrollo de la región, por tal motivo, la informalidad deberá ser combatida promoviendo la productividad en sectores como: agricultura, ganadería, pesca, turismo y minería, los cuales son potencias naturales de la región. Por tanto, Puno pretende ser una región con elevados índices de producción de los productos tradicionales, pero también, con elevados índices de producción de los productos no tradicionales; de manera de fomentar las ventas en el mercado interno y externo. De esta forma, también se logrará reducir la pobreza, con economías familiares sostenibles con productos de valor agregado que fomenten además la exportación.

Elevación de la cívica

La región Puno también pretende tener valores para el desarrollo sostenible, como: valores éticos, cívicos, justicia y derechos humanos, equidad social y género; enfocándose también en el cuidado del medio ambiente, de forma que se busque el equilibrio y se preserven los sistemas ecológicos sin poner en riesgo el ecosistema de la región.

Mejoramiento de la innovación y tecnología

La región Puno pretende la incorporación de las herramientas tecnológicas en la gestión, las cuales ayudarán a centralizar toda la información esparcida en los gobiernos locales en una sola base de datos, de manera que se utilice para una adecuada toma de decisiones. La incorporación de las herramientas de tecnología en la preparación de los productos desarrollará una cadena de producción competitiva, desde el proceso de su gestación hasta la venta del mismo. Por tal motivo, la región Puno también pretende la

incorporación de la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías para llevar a cabo el proceso de gestión y producción.

5.2. Potencial de la Región Puno

Se ha identificado que las actividades económicas con mayor potencial por desarrollar en la región Puno son: la truchicultura, la agricultura (papa), ganadería (fibra de alpaca) y el turismo.

En la actualidad la truchicultura presenta un potencial no desarrollado a nivel de la economía de la región, ya que cuenta con una importante área de posible explotación ecológica de la trucha a lo largo del total de lagunas y lagos que superan las 200, siendo la más importante el lago Titicaca, donde pocas empresas han podido aprovechar la oportunidad que brinda la región que está favorecida por el clima y la temperatura del agua dulce, que permite contar con productos de buena calidad como la trucha, considerando el tema de clima y temperatura ambiental favorable para el desarrollo de la truchicultura, lo cual no sucede para la vida humana cuando existe pobreza y extrema pobreza como en Puno.

La truchicultura cuenta con un desarrollo incipiente debido a la falta de inversión del sector privado y del gobierno en referido sector, la falta de tecnología y biotecnología son por años el ancla que no permite un crecimiento consistente en cuanto a la producción, la falta de inversión en biotecnología hace que la región no pueda producir las ovas a escala y esta se importe de países como Chile, hay un número reducido de empresas que se dedican al sector de la truchicultura y que han logrado ser empresas sostenibles, como por ejemplo Piscifactoría de los Andes, con más de cuarenta años en el mercado, empresa dedicada a la truchicultura no solo en Puno sino también en Junín, instalando plantas especiales dedicadas a la crianza de truchas, con las certificaciones indispensables para el correcto funcionamiento como Haccp y Kosher que ha permitido mantener un producto atractivo no solo para el mercado nacional sino también para el mercado extranjero, el cual representa el 70% del total

de ventas. El año 2014 el mercado extranjero representó US\$ 3.4 millones con 390 toneladas de trucha congelada exportada, siendo los países destinos principales Canadá, Estados Unidos, Noruega, Suecia y Francia.

Considerando la cercanía de Puno con respecto a Bolivia, es de considerar que Bolivia no es autosuficiente en la producción de papa, pues, según datos del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), el déficit de papa en el año 2015 fue de 893,000 toneladas y en el año 2016 se proyectaba a 983,000 toneladas, la importación de papa aumenta en el 2017 (IBCE, 2018)

Asimismo en la actividad económica de fibra de alpaca, la región Puno es la principal productora con 39.61% a nivel nacional (MINAGRI, 2013). Asimismo, existe una importante demanda por la calidad de la fibra de alpaca, siendo los principales compradores: China (1'088,690 kg), Italia (906,165 kg), Bolivia (117,805 kg), Reino Unido (111,523 kg) y Japón (104,450 kg) (PROMPERU, 2016). En la actualidad la fibra de alpaca es un potencial que no se encuentra explotado en su totalidad, la región Puno cuenta con terrenos idóneos que pueden ser explotados para la crianza de alpaca, no existiendo una asociatividad entre los ganaderos, lo cual trae como consecuencia una limitación en la crianza de estos camélidos. Por lo que se requiere una asociación donde se pueda discutir los principales problemas para la crianza de alpaca e involucren a todos los agentes que intervienen en la cadena de valor de la fibra de alpaca.

Los ganaderos de la región Puno no cuentan con un apoyo técnico para la mejora de la crianza por parte de la empresa privada o del estado, afectando la producción de fibra de alpaca y aumentando las desventajas con otros países (Chile, Australia) los cuales se encuentran trabajando genéticamente para mejorar la calidad y cantidad de la fibra de alpaca. Por lo tanto, la fibra de alpaca es un potencial de la región que necesita del trabajo conjunto entre las comunidades y la empresa privada para un incremento en la producción y calidad de

la misma, siendo un generador de empleo para las personas y aporte en la disminución de la pobreza y extrema pobreza que existe en la región Puno.

Finalmente, sobre la industria de la truchicultura, ya se indicó que los principales productores de trucha en Perú son Huancavelica, Junín, Cusco y Puno. Sobre la industria de la fibra de alpaca, las principales regiones alpaqueras son: Arequipa, con una población de alpacas igual a 357,866; Huancavelica, con una población igual a 220,709; Cusco, con una población igual a 485,468 y Puno, con una población igual a 2'065,730 alpacas. Además, países como Bolivia y Australia son competidores en cuanto a población de alpacas. Sobre la industria de la papa, el rendimiento de la cosecha de papa en el 2016 en Arequipa fue igual a 34 t/ha, en Ica fue igual a 32 t/ha, en Lima fue igual a 29 t/ha y en Puno fue igual a 12 t/ha. Y sobre la industria del turismo, las cinco primeras regiones con mayor afluencia de turismo son: Cusco, Lima, Puno, La Libertad e Ica.

5.3. Principios Cardinales de la Región Puno

Son cuatro los principios cardinales que deben ser analizados: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos. Asimismo, permiten determinar las oportunidades y amenazas de la región en su entorno (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes

La Región Puno comparte intereses comunes y directos relevantes con las regiones Cusco, Arequipa y Huancavelica; además comparten necesidades comunes en las siguientes actividades económicas: agricultura (papa), ganadería (fibra de alpaca), truchicultura y el sector turismo que fueron explicadas en el análisis externo. Asimismo, depende del desarrollo económico del país y de los acuerdos económicos con otros países, para lograr una mejor calidad de vida para su población.

Lazos pasados y presentes

La región Puno cuenta con costumbres antepasadas incaicas que han aportado en su desarrollo y las cuales han ido evolucionando con el apoyo de las organismos públicos y privados. La cultura inca es reconocida a nivel mundial y esto ha traído como consecuencia un incremento en la llegada de turistas en el país y en la región. El gobierno peruano tiene un plan de descentralización nacional cuyo objetivo es el desarrollo económico y el bienestar social de su población. El presupuesto anual brindado a la región por parte del gobierno central en el año 2017 fue de 944'309,876.12 nuevos soles (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Contrabalance de intereses

Las actividades económicas desarrolladas en la región Puno tienen competidores que cada vez mejoran ciclos operativos. Por lo que puede resultar beneficioso crear una alianza entre estas regiones que compiten en dichas actividades económicas, en donde compartirían sus conocimientos y tendrían acuerdos para la negociación con sus proveedores, venta de sus productos u otra actividad común. Por lo tanto, los intereses comunes de estas regiones pueden ser beneficiosas para todos y así lograr una mejor calidad de vida a la población.

Conservación de los enemigos

La región Puno tiene como enemigos naturales por la captación de turistas a Cusco, Arequipa y Ayacucho; en el caso de la papa se tiene a Arequipa y Cusco; en la truchicultura a Junín y Huancavelica; y por último en la fibra de alpaca a Arequipa y Cusco. Por lo tanto, la región Puno para el desarrollo de las ventajas competitivas tiene que competir con regiones a nivel nacional o internacional que brindan un servicio o actividad económica similar, la competencia en todo ámbito es importante porque exige a las organizaciones que sean innovadoras, lo cual resulta muy beneficioso para la región (Porter, 2009).

5.4 Matriz de Intereses de la región Puno

En función de los intereses descritos se ha analizado la capacidad y la relación que tienen estos respecto a otras regiones, además hay que considerar que los intereses de otras regiones pueden considerarse competencia debido a la rivalidad que existen entre ellos, en la Tabla 27 se muestran los intereses de la región Puno clasificados según su nivel de importancia, además se muestra a sus competidores.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Objetivo de largo plazo 1. El 2027 el sector económico de la truchicultura facturará USD 285'000,000. El 2017 se facturó USD 95'000,000.

Este incremento se logrará con apoyo a las pequeñas empresas, entregando capacitación técnica y/o convenios para financiamiento de ampliación de plantas de producción y tecnología necesaria. Además, se fomentará la creación de empresas productivas mediante los fondos concursables de Procompite, donde los gobiernos regionales destinan el 10% del presupuesto para proyectos de inversión. Asimismo, las capacitaciones incluirán las búsquedas de nuevos mercados.

Objetivo de largo plazo 2. El 2027 la industria de la fibra de alpaca facturará USD 154'000,000. El 2016 se facturó USD 27'330,000.

Este incremento se logrará con la promoción de la industria alpaquera por medio de la marca sectorial “Alpaca del Perú” creada por Promperú, el cual deberá realizar la búsqueda de nuevos mercados como: EEUU, Alemania, Reino Unido, Japón y Francia y potenciales mercados como China, Corea del Sur, países nórdicos e Italia. Esto será complementado con la participación de ferias internacionales, desfiles para mostrar la calidad de la fibra de alpaca; y el ingreso en las principales empresas de retail del mundo. También el gobierno regional deberá promover la capacitación a las comunidades, la creación de industrias dedicadas a la investigación genética con fines de mejorar la calidad de la fibra de alpaca.

Objetivo de largo plazo 3. El 2027 la industria de la papa generará USD 1'500,000. El 2016 se generó USD 300,000.

Este incremento se logrará con la inversión en capacitación anual al 10% de los productores de papa, por medio de empresas privadas, con el objetivo de aumentar el rendimiento de producción de papa por hectárea. El arribo de las empresas privadas a Puno se efectuará por medio de la promoción de impuestos por parte del estado y el uso del fondo concursable Procompite.

Objetivo de largo plazo 4. El 2027 la industria del turismo facturará USD 246'000,000. El 2016 se facturó 181'000,000.

Este incremento se logrará utilizando el apoyo de financiamiento de la declaración de Davos. Asimismo, el gobierno regional deberá invertir en infraestructura vial permitiendo una integración vial con Brasil, Argentina, Chile y Bolivia. También se aprovechará el impulso de las inversiones según el convenio entre el Mincetur y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). Promperú deberá invertir en posicionamiento y promoción de la región Puno en el mercado internacional. Se utilizará fondos del Programa del Patrimonio para el Desarrollo (P>D) fomentado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) para recuperar el patrimonio cultural como recurso de desarrollo social.

Objetivo de largo plazo 5. Al 2027 los alumnos de educación secundaria de la región Puno mejorarán su comprensión lectora y desarrollo de operaciones matemáticas con un alcance del 15.0%. En el 2016 tuvo un alcance del 6%.

Esto se logrará paralelamente al desarrollo de las principales actividades económicas, que, junto con la promoción del gobierno central para la formalización, se generará mayor recaudación de impuesto para invertir en infraestructura para la educación de la población.

Objetivo de largo plazo 6. Al 2027 la región Puno reducirá el alcance de la anemia en un 30.0%, a niños menores de tres años. En el 2016 tuvo un alcance del 76.0%.

Esto se logrará paralelamente al desarrollo de las principales campañas que impulsa el gobierno central y regional para incrementar el consumo de productos oriundos con alto contenido de hierro y con la consejería a los padres y madres gestante sobre la importancia del control de dicha enfermedad.

Tabla 27

Matriz de intereses de la región Puno

	Interés de la región	Vital	Importante	Periférico
1	Desarrollo agroindustrial y tecnológico, mejora de procesos productivos de la papa	Arequipa, Ica(aliado)	Lima (opuesto)	
2	Desarrollo del sector turístico	Arequipa, Cusco, Madre de Dios (aliado)	Lima (aliado)	Brasil, Chile, Argentina (aliado), Bolivia (opuesto)
3	Desarrollo de la industria de la fibra de alpaca	Bolivia (opuesto)	Arequipa, Cuzco, Ayacucho, Huancavelica(aliado)	
4	Desarrollo y mejora de procesos de la truchicultura		Junín y Huancavelica (aliado)	Cusco (aliado)
5	Desarrollo del sector salud	Arequipa, Cusco	Lima	
6	Desarrollo del sector educación	Cusco	Moquegua, Arequipa	

5.5. Conclusiones

De acuerdo con los intereses organizacionales que posee la región Puno, se concluye que se debe de contar con un nivel apropiado de inversión en tecnología, capacitación e infraestructura. Además, se debe invertir en capacitación de los profesionales del gobierno regional de manera que puedan gestionar y promover la industria de la truchicultura, la fibra de alpaca, papa y turismo. Asimismo, el gobierno regional deberá invertir en un sistema que permita realizar un seguimiento a la población en cuanto a su salud y en mayor grado aquellos que tienen la enfermedad de la anemia porque impacta de forma directa en la educación y el crecimiento del país.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente plan hacia el futuro.

Dentro de la primera etapa de este proceso estratégico, denominada formulación, la elección de estrategias externas e internas se constituye en la parte más importante, debido a las cualidades intuitivas que exige a los que la elaboran (D'Alessio, 2008).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Los insumos utilizados para la elaboración de la Matriz FODA son la matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) realizados para la región Puno. La metodología combina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes, las cuales permiten desarrollar la matriz FODA de forma holística para la región Puno. La siguiente descripción permite realizar una adecuada metodología (Cama Vite, Serkovic Corpancho, Tejeda Villaizán & Travi Bottgüe, 2015):

- Fortalezas y Oportunidades (FO). Identificar las oportunidades externas que pueden ser aprovechadas mediante las fortalezas internas de la región.
- Debilidades y Oportunidades (DO). Identificar qué debilidades internas de la región necesitan fortalecerse para aprovechar determinadas oportunidades externas.
- Fortalezas y Amenazas (FA). Identificar amenazas externas que puedan ser neutralizadas o en su defecto disminuirlas mediante las fortalezas internas de la región.
- Debilidades y Amenazas (DA). Reducir las debilidades internas para evitar las amenazas externas, analizando costo-beneficio al invertir en el fortalecimiento de cada debilidad

La Tabla 28 muestra la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Tabla 28

Matriz FODA de la región Puno

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo		1 Mayor productor de trucha, fibra de alpaca y papa en Perú	1 Baja utilización de la tecnología
		2 Reconocimiento de la marca Perú en el exterior	2 Falta de mano de obra especializada
		3 Recuperación ambiental del lago Titicaca	3 Bajo rendimiento por hectárea de la papa
		4 Amplia variedad de lugares turísticos	4 Falta de coordinación con el gobierno central para proyectos de inversión
		5 Inversión en MYPES por ubicarse por encima de los SBU ms/m (Sierra y Selva Exportadora)	5 Falta de liquidez de las industrias de producción
		6 Presencia de amplia biodiversidad para el desarrollo de productos	6 Baja oferta de infraestructura turística
		7 Incentivo a la asociación público privada	7 Falta de coordinación en la visión entre gobierno regional y provincial
		8 Infraestructura turística atractiva para su recuperación por agencias internacionales	8 Alto grado de corrupción e informalidad (comercial, predial)
		9 100% de UGEL de Puno cuenta con página web	9 Asignación ineficiente de docentes por escuela
		10 Aprovechar los productos oriundos con alto porcentaje de Hierro para mitigar la anemia	10 Problema de aprendizaje en la población como consecuencia de la anemia
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1 Beneficios tributarios a personas jurídicas que realicen actividades productivas	FO1 Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1, F2, F5, F7, O2, O3, O4, O6, O7, O8).	DO1 Invertir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O2, O3, O5, O6).	
2 Perú expande sus mercados (UE, APEC) de trucha, fibra de alpaca, papa y turismo	FO2 Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2, F5, F6, F7; O1, O5, O10).	DO2 Invertir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O5, O10).	
3 Demanda de productos peruanos en el exterior: trucha, papa, fibra de Alpaca	FO3 Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4, F7, F8; O1, O10).	DO3 Buscar liquidez en las entidades financieras para la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D5; O2, O3, O8).	
4 Ubicación estratégica de Perú como puerta para Latinoamérica	FO4 Otorgar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1, F5; O1, O7).	DO4 Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1, D4, D7, D8; O3).	
5 Demanda de nuevas carreras técnicas especializadas	FO5 Impulsar la infraestructura existente de los sitios arqueológicos (F2, F3, F4; O4, O9).	DO5 Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura vial (D1, D2, D4, D7; O1).	
6 Reducción de aranceles para exportación de productos	FO6 Asignar herramientas tecnológicas a los centros educativos (F7, F9; O5, O11, O12).	DO6 Invertir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1, D2, D4, D6, D7; O9).	
7 Demanda mundial de productos orgánicos	FO7 Inscribir a todas las gestantes y niños menores a tres años en un sistema de información donde se lleve un control de las enfermedades y los plazos de sus controles (F7, F10; O12).	DO7 Promover financiamiento para ejecutar proyectos, con alianza del gobierno regional, que complementen la infraestructura de comunicación (D2, D4, D8; O1).	
8 Crecimiento de la población mundial	FO8 Promover campañas a favor de la población resaltando la importancia de los alimentos ricos en hierro (F9, F10; O8, O12).	DO8 Identificar y capacitar docentes según necesidades educativas (D1, D2, D9, D10; O11, O12).	
9 Libre tránsito de personas por tratados (UE, APEC)			
10 Organismos gubernamentales promueven la inversión privada para la desarrollar la biodiversidad			
11 El Minedu promueve la implementación de la Jornada Escolar Completa en zonas urbanas (JEC)			
12 Incremento de población apta para un mejor rendimiento escolar y técnico.			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1 Oferta de la competencia con destinos turísticos similares	FA1 Invertir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7, F8; A2, A4).	DA1 Implementar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización de transparente de la información (D1, D4, D8; A7, A8).	
2 Ingreso de industrias con tecnología de última generación	FA2 Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5, F6, F7; A2, A3, A4, A7).	DA2 Invertir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1, D2, D4; A2, A7).	
3 Ingreso de productos de competidores y sustitutos a la región	FA3 Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1, F2, F5, F6; A2, A3, A7).	DA3 Buscar fuentes de financiamiento para ampliar la producción de las industrias (D4, D5; A2, A3, A5).	
4 Incremento de propagación de nuevas enfermedades y plagas	FA4 Desarrollar alianzas con SENAMHI y MINSA de manera de conocer los cambios y climáticos y prever problemas de salud (F6, F7; A5, A7).	DA4 Crear un presupuesto para la inversión de proyectos destinados al cuidado de la salud de las personas (D4, D7, D8, D10; A7, A8).	
5 Cambios climáticos adversos que afectan el desarrollo de actividades	FA5 Asignar redes de internet en las instituciones escolares (F7, F9; A2, A7).	DA5 Promover financiamiento de proyectos innovadores para incrementar el acceso a internet (D1, D4, D8; A2, A7, A8).	
6 Ausencia de certificaciones internacionales para la exportación de productos	FA6 Asignar presupuesto para la capacitación docente en el uso de las TIC (F7, F9; A7).	DA6 Promover financiamiento para ejecutar proyectos similares al JEC para capacitación docente (D1, D4, D7, D9, D10; A7, A8).	
7 Alta velocidad de desarrollo del proceso de globalización			
8 Aumento de tasa de emigración y menor cantidad de recursos humanos para las actividades económicas			

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

Con esta matriz se determina el perfil estratégico de la Región Puno considerando dos dimensiones relativas a la región: Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva; y dos dimensiones relativas a la industria: Fortaleza de la Industria y Competitividad del entorno (D'Alessio, 2008). Según la Figura 25, la Región Puno debe adoptar una estrategia agresiva para aprovechar sus fortalezas.

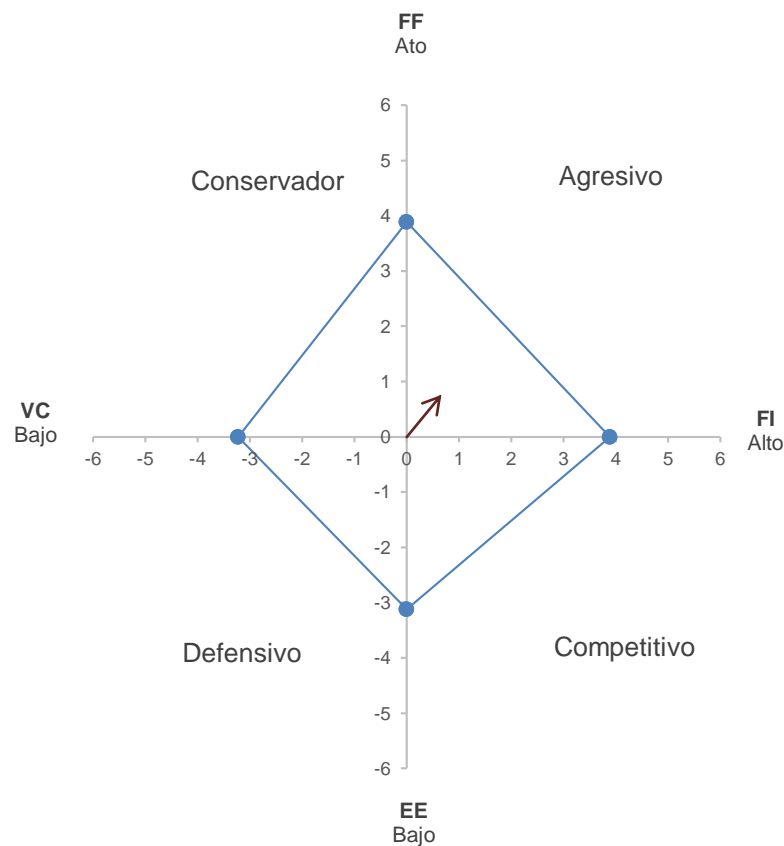


Figura 25. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

En la Tabla 29 se muestran los detalles de la MPEYEA (Cama Vite, Serkovic Corpancho, Tejeda Villaizán & Travi Bottgüe, 2015).

Tabla 29

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

Posición Estratégica Externa			
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)			
1	Potencial de crecimiento	6	
2	Potencial de utilidades	5	
3	Estabilidad Financiera	4	
4	Conocimiento tecnológico	3	
5	Utilización de recursos	3	
6	Intensidad de Capital	4	
7	Facilidad de entrada al mercado	5	
8	Productividad	3	
9	Poder de negociación de los productores	2	
		3.89	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)			
1	Cambios tecnológicos	5	
2	Tasa de inflación	5	
3	Variabilidad de la demanda	2	
4	Rangos de precios de productos competitivos	2	
5	Barreras de entrada al mercado	3	
6	Rivalidad competitiva	2	
7	Elasticidad de los precios de la demanda	2	
8	Presión de los productos sustitutos	2	
		-3.13	
		X = FI + VC =	0.67
Posición Estratégica Interna (Factores relativos a la organización)			
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)			
1	Participación en el mercado	5	
2	Calidad del producto	5	
3	Ciclo de vida del producto	4	
4	Ciclo de reemplazo del producto	3	
5	Lealtad del consumidor	2	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3	
7	Conocimiento tecnológico	1	
8	Integración vertical	1	
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	1	
		-3.22	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)			
1	Retorno de la inversión	4	
2	Apalancamiento	4	
3	Liquidez	4	
4	Capital requerido versus disponible	6	
5	Flujo de caja	3	
6	Facilidad de salida del mercado	5	
7	Riesgo involucrado en el negocio	4	
8	Rotación de inventarios	4	
9	Economías de escala y de experiencia	1	
		3.89	
		Y = EE + FF =	0.76

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz ayudará a comprender la estrategia de los productos y servicios que se desean desarrollar. Para la región Puno, las industrias de servicios representadas por las actividades económicas a desarrollar son: truchicultura, agrícola (la papa), ganadería (la fibra de alpaca) y el turismo. Las actividades económicas de la región Puno serán representadas en la matriz BCG basadas en la Tabla 30, que indica la posición relativa de cada actividad económica. Los productos en los que la región Puno es líder a nivel nacional son: la trucha y la fibra alpaca (Cama Vite, Serkovic Corpancho, Tejeda Villaizán, & Travi Bottgüe , 2015).

Tabla 30

Posición Relativa y Crecimiento de Mercado de la Papa y el Turismo de la Región Puno (miles)

Producto	2014 (TN)	2015 (TN)	2016 (TN)
Trucha			
Puno	29,091	28,236	34,114
Nacional	34,991	32,923	40,956
Participación Puno			83.30%
Crecimiento promedio de Puno			3.20%
Papa			
Puno	669,492	721,619	691,785
Nacional	4'704,987	4'704,260	4'514,239
Participación Puno			15.30%
Crecimiento promedio de Puno			0.60%
Fibra de Alpaca			
Puno	2,764	2,732	1,495
Nacional	4,485	4,438	1,987
Participación Puno			75.24%
Crecimiento promedio de Puno			0.45%
Turismo extranjero			
Puno	106,675	121,650	122,673
Nacional	1'613,414	1'860,978	2'000,588
Participación Puno			6.13%
Crecimiento promedio de Puno			-0.35%

Nota. Tomado Sistema de Información regional para la toma de decisiones, INEI, 2017. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

En la Figura 26 se muestra la Matriz BCG y la ubicación de cada una de las actividades económicas. En el caso del cuadrante I tenemos como productos estrella a la trucha y a la fibra de alpaca, las cuales muestran una participación en el mercado nacional de 83.30% y 75.24% respectivamente y una alta tasa de crecimiento en ventas. Sin embargo, estos productos no cubren la demanda internacional, viéndose reflejado en la participación que tienen estos productos en los mercados internacionales. Por lo que la región Puno debe realizar inversión en infraestructura, tecnología, biotecnología y capacitación técnica de las personas que son parte de la cadena de suministros.

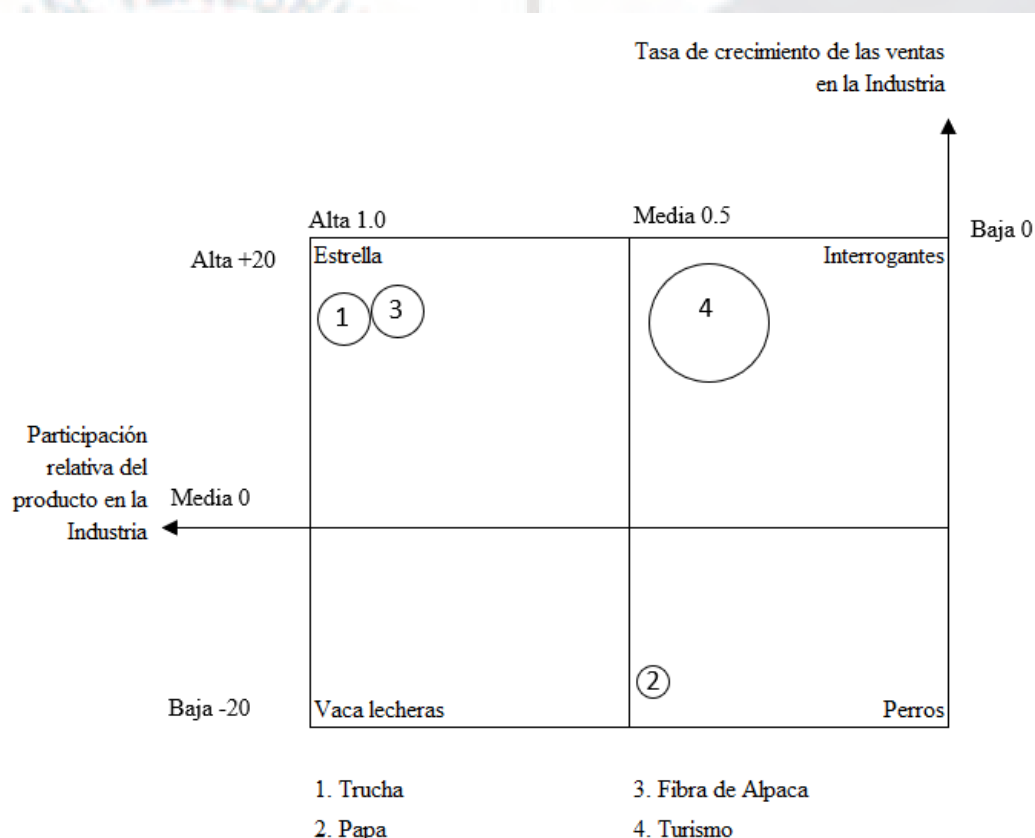


Figura 26. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) de la región Puno.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Es la guía para tomar decisiones estratégicas particulares. Esta matriz se alimenta de la matriz EFE y EFI. En la Figura 27 se muestra que la región Puno de acuerdo a sus

valoraciones se ubica en el cuadrante V. Esta casilla recomienda un perfil estratégico de desarrollo de productos selectivos y penetración en el mercado.

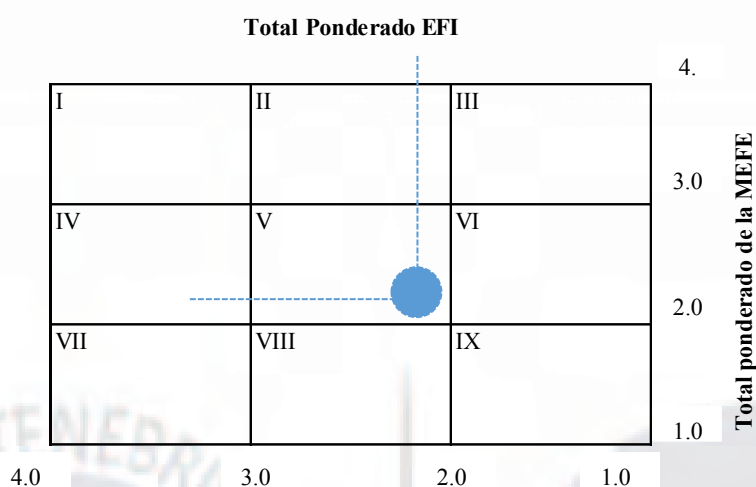


Figura 27. Matriz de Externa MIE

Entre las estrategias que se deben realizar se puede mencionar las siguientes: investigación a través de la tecnología para mejorar los productos e incrementar la participación en el mercado nacional e internacional, generando un producto de mayor calidad para el mercado y mostrando los productos de la región en una vitrina internacional.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

El objetivo es evaluar y afinar las estrategias para la Región Puno, donde la situación de la región se define en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la región en dicho mercado. En la región se sugiere desarrollar estrategias de diversificación concéntricas para desarrollar nuevos productos y mercados aprovechando las ventajas competitivas de la región. Además, se sugiere desarrollar estrategias de integración vertical hacia adelante para obtener mejor control de la cadena de suministro. Para la región Puno esta matriz se muestra en la Figura 28.

La región Puno se encuentra ubicada en el Cuadrante II de la matriz MGE, debido a que se encuentra en un mercado de crecimiento rápido que se evidencia con las exportaciones de la fibra de alpaca, que gracias a la marca sectorial “Alpaca Perú” se tiene una mayor

presencia en los mercados internacionales; sin embargo no cubre la demanda, se debe invertir en tecnología e infraestructura, en el caso de la trucha actualmente mantiene un nivel mínimo de exportaciones el cual debe ser desarrollado con tecnología y biotecnología para ser competitivo con la región referente; en el caso de la papa la producción solo cubre la demanda interna, mas no se realiza la exportación por temas relacionados a los costos que son muy altos y la falta de tecnología; en el caso del turismo se necesita realizar una mayor publicidad en los mercados internacionales impulsando nuevos atractivos turísticos con los que ya cuenta la región. Por lo que se debe poner un mayor énfasis en dichas actividades económicas para lograr un crecimiento sostenido, realizando las inversiones en estas actividades y dando una menor prioridad a las otras actividades económicas, obteniendo mejores beneficios para su población.

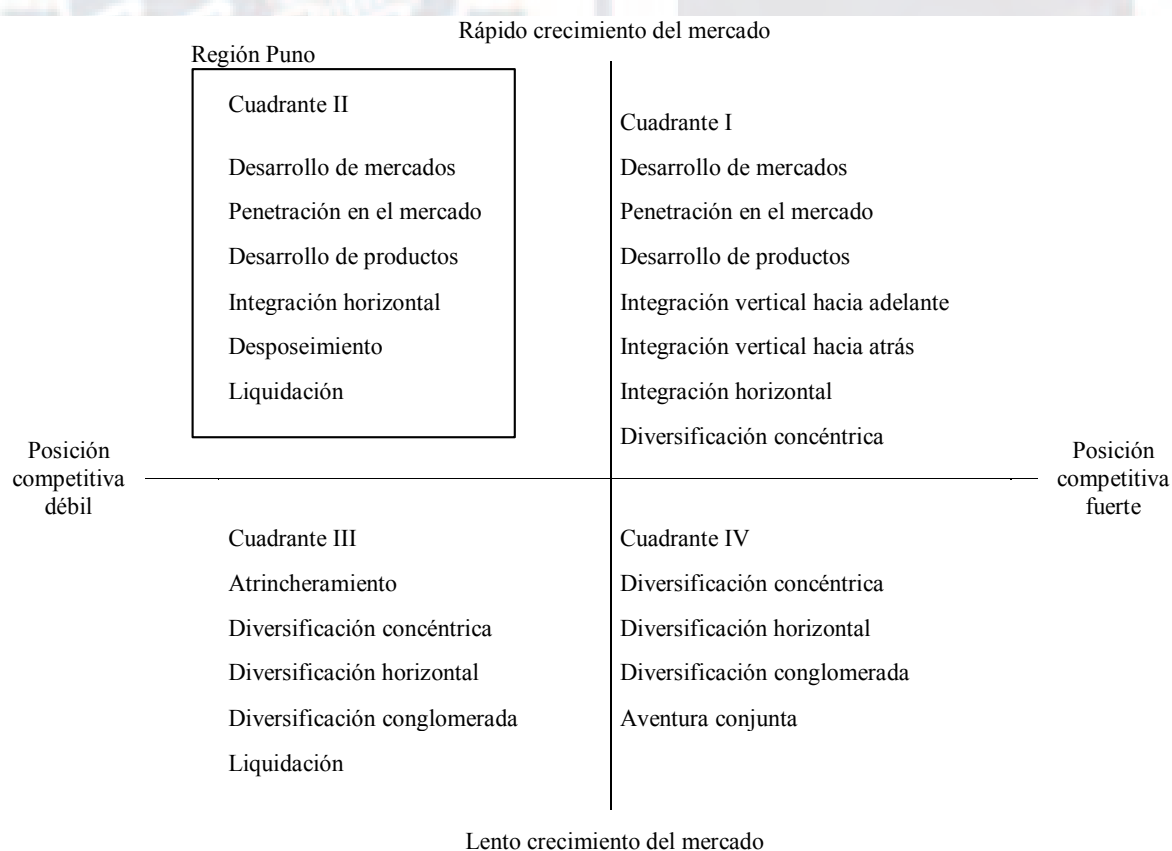


Figura 28. Matriz de Gran Estrategia (MGE)

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados de la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE se resumen en la Matriz de Decisión Estratégica. De esta forma se realiza la comparación de estrategias y se seleccionan las que se repiten por lo menos tres veces. Para la región Puno la MDE se muestra en la Tabla 31. Las estrategias consideradas son las que alcanzaron un nivel de repetición de tres a más, aquellas que no alcanzaron tal nivel se consideraran como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2008).

Para la región Puno se tienen 13 estrategias que se deben retener porque tienen tres o más repeticiones y se tienen 15 estrategias de contingencia, por lo que las estrategias retenidas se utilizarán en la matriz CPE.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con base en los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, con las estrategias que se crearon en la Matriz FODA. Según D'Alessio (2013) “esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores”. Se determina el atractivo de cada iniciativa y se procede a retener solamente aquellas estrategias que obtuvieron un puntaje de cinco o más. En la Tabla 32 se muestra la matriz.

Tabla 31

Matriz de Decisiones Estratégicas

	Estrategias FO	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Estrategia
FO1	Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1,F2,F5,F7;O2,O3,O4,O6,O7,O8).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de productos
FO2	Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2,F5,F6,F7;O1,O5,O10).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de productos
FO3	Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4,F7,F8;O1,O10).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de productos
FO4	Otorgar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1,F5;O1,O7).	x	x		x	x	4	Desarrollo de productos
FO5	Impulsar la infraestructura existente de los sitios arqueológicos (F2,F3,F4;O4,O9).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de mercados
FO6	Asignar herramientas tecnológicas a los centros educativos (F7,F9;O5,O11,O12).	x	x	x	x	x	5	Integración horizontal
FO7	Inscribir a todas las gestantes y niños menores a tres años en un sistema de información donde se lleve un control de las enfermedades y los plazos de sus controles (F7,F10;O12).	x	x	x	x		4	Desarrollo de mercados
FO8	Promover campañas a favor de la población resaltando la importancia de los alimentos ricos en hierro (F9,F10;O8,O12).	x	x				2	Desarrollo de mercados
DO1	Invertir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1,D2,D3,D4;O1,O2,O3,O5,O6).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de mercados
DO2	Invertir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1,D2,D3,D4;O1,O5,O10).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de mercados
DO3	Buscar liquidez en las entidades financieras para la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D5;O2,O3,O8).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de productos
DO4	Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1,D4,D7,D8;O3).	x	x			x	3	Integración horizontal
DO5	Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura vial (D1,D2,D4,D7;O1).	x		x	x	x	4	Desarrollo de productos
DO6	Invertir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1,D2,D4,D6,D7;O9).	x		x	x	x	4	Desarrollo de productos
DO7	Promover financiamiento para ejecutar proyectos, con alianza del gobierno regional, que complementen la infraestructura de comunicación (D2,D4,D8;O1).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de mercados
DO8	Identificar y capacitar docentes según necesidades educativas (D1,D2,D9,D10;O11,O12).	x	x	x			3	Desarrollo de productos
FA1	Invertir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7,F8;A2,A4).	x	x			x	3	Desarrollo de productos
FA2	Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5,F6,F7;A2,A3,A4,A7).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de productos
FA3	Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1,F2,F5,F6;A2,A3,A7).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de mercados
FA4	Desarrollar alianzas con SENAMHI y MINSa de manera de conocer los cambios y climáticos y prever problemas de salud (F6,F7;A5,A7).	x			x	x	3	Integración horizontal
FA5	Asignar redes de internet en las instituciones escolares (F7,F9;A2,A7).	x					1	Integración horizontal
FA6	Asignar presupuesto para la capacitación docente en el uso de las TIC (F7,F9;A7).	x					1	Integración horizontal
DA1	Implementar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización de transparente de la información (D1,D4,D8;A7,A8).	x	x		x	x	4	Integración horizontal
DA2	Invertir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1,D2,D4;A2,A7).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de productos
DA3	Buscar fuentes de financiamiento para ampliar la producción de las industrias (D4,D5;A2,A3,A5).	x	x	x	x	x	5	Desarrollo de productos
DA4	Crear un presupuesto para la inversión de proyectos destinados al cuidado de la salud de las personas (D4,D7,D8,D10;A7,A8).	x					1	Integración horizontal
DA5	Promover financiamiento de proyectos innovadores para incrementar el acceso a internet (D1,D4,D8;A2,A7,A8).	x				x	2	Integración horizontal
DA6	Promover financiamiento para ejecutar proyectos similares al JEC para capacitación docente (D1,D4,D7,D9,D10;A7,A8).	x					1	Integración horizontal

Tabla 32

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores Clave	Peso	1. Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1,F2,F5,F7;O2,O3,O4,O6,O7,O8).		2. Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2,F5,F6,F7;O1,O5,O10).		3. Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4,F7,F8;O1,O10).		4. Impulsar la infraestructura existente de los sitios arqueológicos (F2,F3,F4;O4,O9).		5. Asignar herramientas tecnológicas a los centros educativos (F7,F9;O5,O11,O12).		6. Invertir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1,D2,D3,D4;O1,O2,O3,O5,O6).	
		PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA
Oportunidades													
1 Beneficios tributarios a personas jurídicas que realicen actividades productivas	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12
2 Perú expande sus mercados (UE, APHC) de trucha, fibra de alpaca, papa y turismo	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3
3 Demanda de productos peruanos en el exterior: trucha, papa, fibra de Alpaca	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28
4 Ubicación estratégica de Perú como puerta para Latinoamérica	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21
5 Incremento inicial de la capacitación técnica en la población joven	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	4	0.12
6 Reducción de aranceles para exportación de productos	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06
7 Demanda mundial de productos orgánicos	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
8 Crecimiento de la población mundial	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
9 Libre tránsito de personas por tratados (UE, APHC)	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06
10 Promover la inversión privada para desarrollar la biodiversidad	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
11 Implementación de la Jornada Escolar Completa en zonas urbanas (JEC)	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04
12 Incremento de población apta para un mejor rendimiento escolar y técnico.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2
Amenazas													
1 Oferta de la competencia con destinos turísticos similares	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14
2 Ingreso de industrias con tecnología de última generación	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	1	0.13
3 Ingreso de productos de competidores y sustitutos a la región	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4 Incremento de propagación de nuevas enfermedades y plagas	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
5 Cambios climáticos adversos que afectan el desarrollo de actividades	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6 Ausencia de certificaciones internacionales para la exportación de productos	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09
7 Alta velocidad de desarrollo del proceso de globalización	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
8 Aumento de tasa de emigración y menor cantidad de recursos humanos para las actividades económicas	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08	2	0.04	4	0.08
Fortalezas													
1 Mayor productor de trucha, fibra de alpaca y papa en Perú	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	4	0.36
2 Reconocimiento de la marca Perú en el exterior	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18
3 Recuperación ambiental del lago Titicaca	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	3	0.09
4 Amplia variedad de lugares turísticos	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	3	0.09
5 Promoción del estado a la inversión privada en la Sierra y Selva	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09
6 Presencia de amplia biodiversidad para el desarrollo de productos	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12
7 Promoción del estado a la inversión público privada	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
8 Inversión por agencias internacionales para recuperar infraestructura turística	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24
9 100% de UGEL de Puno cuenta con página web	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
10 Aprovechar los productos oriundos con alto porcentaje de Hierro para mitigar la anemia	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Débilidades													
1 Baja utilización de la tecnología	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
2 Falta de mano de obra especializada	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
3 Bajo rendimiento por hectárea de la papa	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18
4 Falta de coordinación con el gobierno central para proyectos de inversión	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
5 Falta de liquidez de las industrias de producción	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12
6 Baja oferta de infraestructura turística	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06
7 Falta de coordinación en la visión entre gobierno regional y provincial	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04
8 Alto grado de corrupción e informalidad (comercial, predial)	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
9 Asignación ineficiente de docentes por escuela	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16
10 Problema de aprendizaje en la población como consecuencia de la anemia	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09
	2		5.82		5.00		5.36		4.39		3.76		5.15

Factores Clave	7. Invertir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O5, O10).		8. Buscar liquidez en las entidades financieras para la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D5; O2, O3, O8).		9. Promover financiamiento para ejecutar proyectos, con alianza del gobierno regional, que complementen la infraestructura de comunicación (D2, D4, D8; O1).		10. Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5, F6, F7; A2, A3, A4, A7).		11. Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1, F2, F5, F6; A2, A3, A7).		12. Invertir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1, D2, D4; A2, A7).		13. Buscar fuentes de financiamiento para ampliar la producción de las industrias (D4, D5; A2, A3, A5).		
	Peso	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA
Oportunidades															
1 Beneficios tributarios a personas jurídicas que realicen actividades productivas	0.05	4	0.12	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09
2 Perú expande sus mercados (UE, APHC) de trucha, fibra de alpaca, papa y turismo	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2
3 Demanda de productos peruanos en el exterior: trucha, papa, fibra de Alpaca	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14
4 Ubicación estratégica de Perú como puerta para Latinoamérica	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
5 Incremento inicial de la capacitación técnica en la población joven	0.05	4	0.12	1	0.05	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.05
6 Reducción de aranceles para exportación de productos	0.05	3	0.09	3	0.09	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.09
7 Demanda mundial de productos orgánicos	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1
8 Crecimiento de la población mundial	0.05	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.05
9 Libre tránsito de personas por tratados (UE, APHC)	0.05	3	0.09	3	0.09	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
10 Promover la inversión privada para desarrollar la biodiversidad	0.05	2	0.06	1	0.05	3	0.09	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.05
11 Implementación de la Jornada Escolar Completa en zonas urbanas (JEC)	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
12 Incremento de población apta para un mejor rendimiento escolar y técnico.	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05
Amenazas															
1 Oferta de la competencia con destinos turísticos similares	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
2 Ingreso de industrias con tecnología de última generación	0.13	3	0.39	1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	1	0.13
3 Ingreso de productos de competidores y sustitutos a la región	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4 Incremento de propagación de nuevas enfermedades y plagas	0.05	3	0.09	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.12	4	0.12	2	0.06
5 Cambios climáticos adversos que afectan el desarrollo de actividades	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
6 Ausencia de certificaciones internacionales para la exportación de productos	0.05	3	0.09	1	0.05	1	0.05	3	0.09	1	0.05	4	0.12	2	0.06
7 Alta velocidad de desarrollo del proceso de globalización	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04
8 Aumento de tasa de emigración y menor cantidad de recursos humanos para las actividades económicas	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02
Fortalezas															
1 Mayor productor de trucha, fibra de alpaca y papa en Perú	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
2 Reconocimiento de la marca Perú en el exterior	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06
3 Recuperación ambiental del lago Titicaca	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.06	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4 Amplia variedad de lugares turísticos	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.06	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5 Promoción del estado a la inversión privada en la Sierra y Selva	0.05	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06
6 Presencia de amplia biodiversidad para el desarrollo de productos	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06
7 Promoción del estado a la inversión público-privada	0.05	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12
8 Inversión por agencias internacionales para recuperar infraestructura turística	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
9 100% de UGEL de Puno cuenta con página web	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
10 Aprovechar los productos orundos con alto porcentaje de hierro para mitigar la anemia	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06
Debilidades															
1 Baja utilización de la tecnología	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12
2 Falta de mano de obra especializada	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12
3 Bajo rendimiento por hectárea de la papa	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
4 Falta de coordinación con el gobierno central para proyectos de inversión	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16
5 Falta de liquidez de las industrias de producción	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24
6 Baja oferta de infraestructura turística	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7 Falta de coordinación en la visión entre gobierno regional y provincial	0.02	4	0.08	1	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	1	0.02
8 Alto grado de corrupción e informalidad (comercial, predial)	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12
9 Asignación ineficiente de docentes por escuela	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
10 Problema de aprendizaje en la población como consecuencia de la anemia	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03
	2		5.34		3.61		4.37		5.07		5.36		5.76		3.55

Factores Clave	Peso	14. Otorgar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1, F5; O1, O7).		15. Inscribir a todas las gestantes y niños menores a tres años en un sistema de información donde se lleve un control de las enfermedades y los plazos de sus controles (F7, F10; O12).		16. Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1, D4, D7, D8; O3).		17. Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura vial (D1, D2, D4, D7; O1).		18. Invertir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1, D2, D4, D6, D7; O9).		19. Identificar y capacitar docentes según necesidades educativas (D1, D2, D9, D10; O11, O12).		20. Invertir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7, F8; A2, A4).		21. Desarrollar alianzas con SENAMHI y MINSA de manera de conocer los cambios y climáticos y prever problemas de salud (F6, F7; A5, A7).		22. Implementar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización de transparente de la información (D1, D4, D8; A7, A8).	
		PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA
Oportunidades																			
1 Beneficios tributarios a personas jurídicas que realicen actividades productivas	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12
2 Perú expande sus mercados (UE, APHC) de trucha, fibra de alpaca, papa y turismo	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
3 Demanda de productos peruanos en el exterior: trucha, papa, fibra de Alpaca	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
4 Ubicación estratégica de Perú como puerta para Latinoamérica	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
5 Incremento inicial de la capacitación técnica en la población joven	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12	4	0.12	1	0.03	3	0.09
6 Reducción de aranceles para exportación de productos	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06
7 Demanda mundial de productos orgánicos	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.2
8 Crecimiento de la población mundial	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09
9 Libre tránsito de personas por tratados (UE, APHC)	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09
10 Promover la inversión privada para desarrollar la biodiversidad	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
11 Implementación de la Jornada Escolar Completa en zonas urbanas (JEC)	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04
12 Incremento de población apta para un mejor rendimiento escolar y técnico.	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Amenazas																			
1 Oferta de la competencia con destinos turísticos similares	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14
2 Ingreso de industrias con tecnología de última generación	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	2	0.26	1	0.13	3	0.39	1	0.13	3	0.39
3 Ingreso de productos de competidores y sustitutos a la región	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21
4 Incremento de propagación de nuevas enfermedades y plagas	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03
5 Cambios climáticos adversos que afectan el desarrollo de actividades	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
6 Ausencia de certificaciones internacionales para la exportación de productos	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
7 Alta velocidad de desarrollo del proceso de globalización	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
8 Aumento de tasa de emigración y menor cantidad de recursos humanos para las actividades económicas	0.02	2	0.04	4	0.08	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06
Fortalezas																			
1 Mayor productor de trucha, fibra de alpaca y papa en Perú	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36
2 Reconocimiento de la marca Perú en el exterior	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24
3 Recuperación ambiental del lago Titicaca	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06
4 Amplia variedad de lugares turísticos	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09
5 Promoción del estado a la inversión privada en la Sierra y Selva	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	4	0.12	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09
6 Presencia de amplia biodiversidad para el desarrollo de productos	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
7 Promoción del estado a la inversión público-privada	0.03	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	1	0.03	3	0.09
8 Inversión por agencias internacionales para recuperar infraestructura turística	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18
9 100% de UGEL de Puno cuenta con página web	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06
10 Aprovechar los productos orundos con alto porcentaje de hierro para mitigar la anemia	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12
Débilidades																			
1 Baja utilización de la tecnología	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18
2 Falta de mano de obra especializada	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
3 Bajo rendimiento por hectárea de la papa	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4 Falta de coordinación con el gobierno central para proyectos de inversión	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04
5 Falta de liquidez de las industrias de producción	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6 Baja oferta de infraestructura turística	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7 Falta de coordinación en la visión entre gobierno regional y provincial	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	3	0.06
8 Alto grado de corrupción e informalidad (comercial, predial)	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06
9 Asignación ineficiente de docentes por escuela	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04
10 Problema de aprendizaje en la población como consecuencia de la anemia	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06
		2	5.02		3.63		5.74		4.35		5.06		3.34		5.07		3.1		5.01

En los resultados para la región Puno se han encontrado estrategias con valores mayores a cinco, los cuales serán considerados en la matriz de Rumelt; sin embargo, queda a criterio del estratega tomar aquellas que se sean mayores a 5.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se presenta en la Tabla 33. Esta matriz se desarrolla con las estrategias que resultaron retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. En la MR se analiza si estas iniciativas cumplen con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) generación de ventaja competitiva. Los resultados indican que se debe continuar el análisis con todas las estrategias evaluadas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Con la matriz de ética se “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (D’Alessio, 2013, p. 420). Los resultados muestran que todas las estrategias evaluadas cumplen con los criterios y por ende deben implementarse. Esta matriz se muestra en la Tabla 34.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Luego de los análisis que se han realizado a las estrategias (Tabla 32, 33, 34) que se crearon en la MFODA se decide realizar la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, tal como se muestra en la Tabla 35.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Ha llegado el momento de evaluar si las estrategias retenidas contribuyen o no al logro de los OLP que se crearon en el Capítulo V a partir de los intereses organizacionales y la visión. Esto se hace usando la matriz de Estrategias versus OLP, donde los resultados muestran que con estas estrategias se lograrán los objetivos propuestos, tal como se muestra en la Tabla 36.

Tabla 33

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1,F2,F5,F7;O2,O3,O4,O6,O7,O8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2,F5,F6,F7; O1,O5,O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4,F7,F8; O1,O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Invertir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O2, O3, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 Invertir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O5, O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6 Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5, F6, F7; A2, A3, A4, A7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1, F2,F5, F6; A2, A3, A7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8 Invertir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1, D2, D4; A2, A7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9 Otorgar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1,F5; O1, O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10 Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1, D4, D7, D8; O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11 Invertir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1, D2, D4, D6, D7; O9).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12 Invertir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7, F8; A2, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13 Implementar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización transparente de la información (D1, D4, D8; A7, A8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 34

Matriz de Ética

Legislación	Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1,F2,F5,F7;O2,O3,O4,O6,O7,O8).	Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2,F5,F6,F7; O1,O5,O10).	Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4,F7,F8; O1,O10).	Invertir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O2, O3, O5, O6).	Invertir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O5, O10).	Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5, F6, F7; A2, A3, A4, A7).	Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1, F2,F5, F6; A2, A3, A7).
Derechos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	P	P	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
Justicia	N	N	N	N	P	P	N
Impacto en la distribución	N	N	N	P	N	N	N
Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo	N	N	N	N	N	N	N
Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N
Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N

Nota: Tomado Derechos (P: Promueve, N: Neutral, V: Viola). Justicia (J: Justo, N: Neutro, P: Promueve). Utilitarismo (E: Excelente, N: Neutro, P: Perjudicial)

	Invertir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1, D2, D4; A2, A7).	Otorgar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1,F5; O1, O7).	Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1, D4, D7, D8; O3).	Invertir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1, D2, D4, D6, D7; O9).	Invertir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7, F8; A2, A4).	Implementar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización de transparente de la información (D1, D4, D8; A7, A8).
Derechos	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
Justicia	N	N	N	N	N	N
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	P
Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo	N	N	N	N	N	N
Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N
Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N

Nota: Tomado Derechos (P: Promueve, N: Neutral, V: Viola). Justicia (J: Justo, N: Neutro, P: Promueve). Utilitarismo (E: Excelente, N: Neutro, P: Perjudicial)

Tabla 35

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategia Retenida	
E1	Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1,F2,F5,F7;O2,O3,O4,O6,O7,O8).
E2	Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2,F5,F6,F7; O1,O5,O10).
E3	Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4,F7,F8; O1,O10).
E4	Invertir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O2, O3, O5, O6).
E5	Invertir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O5, O10).
E6	Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5, F6, F7; A2, A3, A4, A7).
E7	Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1, F2,F5, F6; A2, A3, A7).
E8	Invertir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1, D2, D4; A2, A7).
E9	Otorgar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1,F5; O1, O7).
E10	Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1, D4, D7, D8; O3).
E11	Invertir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1, D2, D4, D6, D7; O9).
E12	Invertir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7, F8; A2, A4).
E13	Implementar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización transparente de la información (D1, D4, D8; A7, A8).
Estrategia No Retenida	
E14	Impulsar la infraestructura existente de los sitios arqueológicos (F2,F3,F4; O4, O9).
E15	Asignar herramientas tecnológicas a los centros educativos (F7,F9; O5,O11,O12).
E16	Buscar liquidez en las entidades financieras para la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D5; O2, O3, O8).
E17	Promover financiamiento para ejecutar proyectos, con alianza del gobierno regional, que complementen la infraestructura de comunicación (D2, D4, D8; O1).
E18	Buscar fuentes de financiamiento para ampliar la producción de las industrias (D4, D5; A2, A3, A5).
E19	Inscribir a todas las gestantes y niños menores a tres años en un sistema de información donde se lleve un control de las enfermedades y los plazos de sus controles (F7, F10; O12).
E20	Atraer la inversión privada para el desarrollo de infraestructura vial (D1, D2, D4, D7; O1).
E21	Identificar y capacitar docentes según necesidades educativas (D1, D2, D9,D10; O11,O12).
E22	Desarrollar alianzas con SENAMHI y MINSA a manera de conocer los cambios y climáticos y prever problemas de salud (F6, F7; A5, A7).

Tabla 36

Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	El 2027 el sector económico de la truchicultura facturará USD 285'000,000. El 2016 se facturó USD 95'000,000	El 2027 la industria de la fibra de alpaca facturará USD 154'000,000. El 2016 se facturó USD 27'330,000.	El 2027 la industria de la papa generará USD 1'500,000. El 2016 se generó USD 300,000.	El 2027 la industria del turismo facturará USD 246'000,000. El 2016 se facturó 181'000,000.	Al 2027 la región Puno se encontrará dentro de los cinco primeros lugares en el sector educación. En el 2016 se encontró en el puesto 11.	Al 2027 la región Puno se encontrará dentro de los diez primeros lugares en el sector salud. En el 2016 se encontró en el puesto 22.
Estrategias						
E1 Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1, F2, F5, F7, O2, O3, O4, O6, O7, O8).	X	X	X			
E2 Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2, F5, F6, F7; O1, O5, O10).		X				
E3 Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4, F7, F8; O1, O10).	X	X	X	X		
E4 Invertir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O2, O3, O5, O6).	X	X	X		X	
E5 Invertir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O5, O10).	X	X	X		X	
E6 Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5, F6, F7; A2, A3, A4, A7).	X	X	X		X	X
E7 Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1, F2, F5, F6; A2, A3, A7).	X	X	X		X	X
E8 Invertir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1, D2, D4; A2, A7).	X	X	X			
E9 Otorgar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1, F5; O1, O7).		X	X			
E10 Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1, D4, D7, D8; O3).	X	X	X	X	X	X
E11 Invertir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1, D2, D4, D6, D7; O9).				X		
E12 Invertir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7, F8; A2, A4).	X	X	X	X	X	X
E13 Implementar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización transparente de la información (D1, D4, D8; A7, A8).	X	X	X	X		
	10	12	11	5	6	4

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Con la Matriz de Posibilidades de los Competidores (Tabla 37) se especula sobre las estrategias que aplicarán los competidores, como reacción ante la implementación del presente plan estratégico por parte de la Región Puno.

6.13. Conclusiones

Al culminar el Proceso Estratégico se tuvo como resultado 13 estrategias retenidas y 9 estrategias de contingencia que la región Puno tiene que proceder a implementar con el fin de alcanzar sus objetivos de largo plazo y la visión. Estas estrategias han sido definidas tras un proceso de análisis profundo, considerando la posición estratégica que tienen las actividades económicas. Asimismo, se debe contar con inversión pública y/o privada para la industrialización y capacitación técnica de la población.

Tabla 37

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores		
	Arequipa	Cusco	Huancavelica
Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1,F2,F5,F7;O2,O3,O4,O6,O7,O8).	Invertir en nuevos criaderos de alpacas, producir papa orgánica.		Le interesa posicionar la marca de la trucha.
Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2,F5,F6,F7; O1,O5,O10).	Le interesa desarrollar una mejor calidad de fibra de alpaca. Le interesa contar una infraestructura que les ayude al incremento del turismo y una mejor calidad de la fibra de alpaca	Le interesa desarrollar una mejor calidad de fibra de alpaca.	Le interesa desarrollar una mejor calidad de fibra de alpaca.
Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4,F7,F8; O1,O10).	Invertir en infraestructura que les ayude al incremento del turismo y una mejor calidad de la fibra de alpaca	Creación de aeropuerto para una mayor afluencia de turistas nacionales e internacionales e investigación arqueológica	Invertir en infraestructura para el desarrollo de la truchicultura.
Invertir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O2, O3, O5, O6).	Invertir en capacitación de los productores a través de APP.	Invertir en capacitación de los productores a través de APP.	Gestionar las capacitaciones para los productores.
Invertir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O5, O10).	Impulsar en la investigación de entes privados.	Impulsar en la investigación de entes privados.	Fomentar la investigación en las universidades
Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5, F6, F7; A2, A3, A4, A7).	Continuar utilizando el fondo de investigación en los nuevos insumos	Utilizar el fondo de investigación en los nuevos insumos	Crear un fondo de inversión para la inversión de nuevos insumos
Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1, F2,F5, F6; A2, A3, A7).	Fomentar la búsqueda de nuevos mercados.	Fomentar la búsqueda de nuevos mercados.	Investigar en métodos alternativos para aumentar su rendimiento.
Invertir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1, D2, D4; A2, A7).	Elegir los productos con mejor valor agregado.	Implementar nueva tecnología en los productos primarios.	Asociar a los productores para el uso de nueva tecnología en los productos primarios.
Otorgar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1,F5; O1, O7).	Fomentar la utilización de capital de trabajo a través de entidades financieras	Impulsar la formalización de las mypes para ser sujeto a crédito.	Impulsar la formalización de las mypes para ser sujeto a crédito.
Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1, D4, D7, D8; O3).	Aprovechar la buena comunicación para el fortalecimiento de las mypes.	Crear las directivas para una comunicación efectiva entre los productores y el gobierno.	Promover talleres de comunicación por parte de los gobiernos.
Invertir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1, D2, D4, D6, D7; O9).	Investigar en nuevas zonas arqueológicas.	Promover el turismo en las nuevas zonas arqueológicas.	
Invertir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7, F8; A2, A4).	Impulsar el uso de las herramientas tecnológicas para la toma decisiones.	Potenciar el uso de las herramientas tecnológicas para la toma decisiones.	Promover los valores de la población a través de la educación
Implementar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización de transparente de la información (D1, D4, D8; A7, A8).	Aprovechar la buena comunicación para el fortalecimiento de las mypes.	Crear las directivas para una comunicación efectiva entre los productores y el gobierno.	Promover talleres de comunicación por parte de los gobiernos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La segunda etapa del proceso estratégico consiste en implementar los lineamientos estratégicos identificados, lo que implica ejecutar las estrategias retenidas para la organización. Para ello es necesario establecer los objetivos de corto plazo que permitirán alcanzar los de largo plazo y, finalmente, la visión de la organización (D'Alessio, 2008).

Asimismo, en este capítulo se establecerán las políticas que limitan el rango de las estrategias y se encargan de alinear con los valores de la organización, dentro de un marco de ética, legalidad y responsabilidad social. Es necesario mencionar que los recursos, especialmente el humano, tienen un rol preponderante en esta etapa. El liderazgo para conducir el proceso estratégico resultará determinante para la implementación exitosa del presente plan.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se establecerán los objetivos de corto plazo, los cuales constituyen los hitos de avance para lograr cada objetivo de largo plazo y, en última instancia, la visión de la región Puno. Las empresas consideradas en los siguientes objetivos se refieren a medianas y pequeñas empresas debido al carácter social al que se enfoca la presente tesis.

7.1.1 Objetivo de largo plazo OLP1.

El 2027 el sector económico de la truchicultura facturará USD 285'000,030. El 2017 se facturó USD 95'000,000.

Los objetivos de corto plazo (OCP) vinculados son:

OCP 1.1: Anualmente se incrementará la construcción de 60 empresas criaderos de trucha que permitan obtener por empresa una producción promedio anual de truchas igual a 20,000 kilogramos, finalizando el 2027 con el cumplimiento del objetivo.

OCP 1.2: Al 2022 se incrementará la producción de ovas, implementando el

desarrollo biotecnológico hasta alcanzar una producción anual del 5% y un acumulado del 25%, reduciendo la importación de ovas de un total de 177 millones en el 2016 a 133 millones, logrando una reducción de los costos de producción de trucha.

OCP 1.3: Al 2025, se incrementará en un 5% anual la formalización de las empresas productoras de trucha logrando al 2025 un incremento en 40% de empresas formales; es decir, se incrementará de 8,000 empresas formales en el 2017 a 11,000 en el 2025.

7.1.2 Objetivo de largo plazo OLP2.

El 2027 la industria de la fibra de alpaca facturará USD 154'000,000. El 2016 se facturó USD 27'330,000.

Los objetivos de corto plazo vinculados son:

OCP2. 1: El 2018 la marca sectorial “Alpaca del Perú” logrará un incremento del 10% ventas internacionales, de un total de 68'000,000 en el 2017, y cada dos años un incremento del 15% logrando al 2027 una mayor participación del mercado internacional.

OCP2.2: Al 2019, el gobierno regional con la ayuda del Ministerio de Agricultura incrementará en 10% las hectáreas con pastorales para alimentación de los camélidos a través de los programas que promueve el gobierno, logrando al 2027 abastecer a todos los criadores de alpaca.

OCP 2.3: Al 2019, se tendrá un mejor control del cruce fomentando investigaciones con universidades y el Instituto Nacional de Innovación Agraria (mejoramiento genético) de las razas para obtener una mejor calidad de fibra de alpaca, con el apoyo de la empresa privada.

OCP2.4: Del 2018 al 2020, se crearán Mypes que conglomeren a los criadores para que puedan obtener mejores beneficios en la negociación con los proveedores y/o compradores.

OCP 2.5: Del 2022 al 2024, el gobierno regional deberá apoyar a los pobladores con infraestructuras de acopio o almacén y talleres de trabajo para la producción de fibra de alpaca.

OCP2.6: Del 2024 al 2026, la fibra de alpaca contará con certificaciones internacionales por la calidad del producto.

7.1.3 Objetivo de largo plazo OLP3.

El 2027 la industria de la papa generará USD 1'500,000. El 2016 se generó USD 300,000.

Los objetivos de corto plazo vinculados son:

OCP 3.1: Del 2019 al 2021, se logrará capacitar a un 70% de los agricultores de un total de 145,000, con técnicas que logren obtener un mayor rendimiento de papa por hectárea.

OCP 3.2: Anualmente se incrementará la producción de papa en promedio un 12% hasta alcanzar el 100% al 2027.

OCP 3.3: Del 2020 al 2022, se creará la denominación de origen “Papa Perú” la que será promocionada en los mercados internacionales.

OCP 3.4: Del 2022 al 2024, se creará una institución que agrupe los productos de los agricultores contando con todas las certificaciones para la exportación a los principales mercados nacionales e internacionales.

7.1.4 Objetivo de largo plazo OLP4.

El 2027 la industria del turismo facturará USD 246'000,000. El 2016 facturó 181'000,000.

Los objetivos de corto plazo vinculados son:

OCP 4.1: Del 2019 al 2021, el gobierno regional invertirá, con apoyo de instituciones

internacionales, en los principales atractivos turísticos de la región, el lago Titicaca, la isla de los Uros, el corredor los Quechuas y la fiesta de la Candelaria, para incrementar el número de visitas turísticas en la región.

OCP 4.2: Del 2023 al 2025, el gobierno regional brindará cursos para la creación de operadores logísticos vinculados al turismo.

OCP 4.3: Del 2024 al 2026, el gobierno regional invertirá en la construcción de infraestructura (carreteras, servicios básicos e internet) en alianza con el sector privado con el propósito de mejorar el acceso y servicios a lugares turísticos.

OCP 4.4: Del 2023 al 2025 el gobierno regional invertirá en la creación de la ruta turística interregional (Lima, Cusco, Arequipa, Puno) para atraer mayor flujo de turistas.

7.1.5 Objetivo de largo plazo OLP5.

Al 2027 la región Puno se encontrará dentro de los cinco primeros lugares en el sector educación. En el 2016 se encontró en el puesto 11.

Los objetivos de corto plazo vinculados son:

OCP 5.1: Del 2019 al 2021 el gobierno regional tendrá una mayor recaudación de impuestos como consecuencia de las actividades económicas, por lo que invertirá en infraestructura educativa.

OCP 5.2: Del 2020 Al 2022 el gobierno regional brindará una educación técnico tecnológica y productiva; generando emprendedores en la región.

OCP 5.3: Del 2023 al 2025 el gobierno regional invertirá a través de campañas para que el estudiante del nivel secundario no abandone la escuela, así se reducirá en un 5% la no culminación del año escolar; es decir, se reducirá la inasistencia de 13% en el 2017 a 8% de al 2027.

OCP 5.4: Del 2023 al 2025 el gobierno regional, implementará una plataforma online para reforzar la comprensión lectora y matemática, logrando incrementar el número de alumnos con comprensión lectora en un 15% y en matemática en un 20% en el nivel secundario; para lo cual se incrementará el acceso a internet en el nivel secundario, pasando de un 80% en el 2017 a 85% en el 2027.

7.1.6 Objetivo de largo plazo OLP6.

Al 2027 la región Puno se encontrará dentro de los diez primeros lugares en el sector salud. En el 2016 se encontró en el puesto 22.

Los objetivos de corto plazo vinculados son:

OCP 6.1: Anualmente se reducirá en un 3.0% el número de niños menores de tres años con anemia, logrando al 2027 estar por encima del promedio nacional; es decir, se pasará de 57% en el 2017 a 27% en el 2027.

OCP 6.2: Anualmente se reducirá la mortalidad en un 0.05% anual impulsado por convenios que permitan la adquisición de casas prefabricadas, para combatir los fuertes niveles de friaje que tiene la región; además, es decir, se reducirá del 8% en el 2017 a 4% al 2027.

OCP 6.3: Anualmente se incrementará la cobertura de salud en Puno en un 3% hasta lograr el 90% al 2027; es decir, se incrementará la cobertura de 63% en el 2017 a 90% en el 2027.

OCP 6.4: Anualmente se incrementará el número de personal de salud en un 5% hasta el 2027 logrando un porcentaje mayor al promedio de personal de salud por habitantes del país; es decir, se incrementará de 10 médicos en el 2016 a 15 médicos en el 2027 por cada 10,000 asegurados.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos

Los recursos son parte principal de la ejecución de las estrategias y son asignados sobre la base de los objetivos de corto plazo y las prioridades que se tienen, considerando la distribución de los recursos agrupados en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2008).

Recursos financieros. La región Puno necesita de recursos financieros para implementar las estrategias que conduzcan a la consecución de los objetivos y la visión. A la fecha, la región cuenta con un presupuesto que es asignado por el gobierno central a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), donde se prioriza las obras públicas según el alcance, no logrando la utilización del 100% del presupuesto. De igual modo, la región tiene como otro ingreso el impuesto de la persona natural y jurídica, además el gobierno central permite a la empresa realizar obras por impuesto a través de las APP. En cuanto al sector privado, es necesario que el gobierno central y /o regional impulse las inversiones en las principales actividades económicas mostrando las bondades de la región, es necesario ampliar el acceso a préstamos para pymes y realizar cursos de educación financiera a la población.

Recursos físicos. La región Puno no cuenta con la infraestructura suficiente en los sectores salud, educación, transportes y comunicaciones, industria, ciencia y tecnología. Para reducir esta brecha, es necesario impulsar la inversión pública y/o privada para el desarrollo de proyectos que son prioridades para la región y el despegue de la economía. Se necesita la construcción de carreteras con acceso a las principales vías de comunicación; la construcción de hospitales, centros de salud rurales, postas médicas; centros educativos modernos de inicial, primaria, y secundaria, universidades e institutos técnicos; centros de innovación tecnológica, laboratorios y centros de capacitación técnica para los productores. La región posee una naturaleza favorecida donde se puede encontrar microclimas de la sierra y selva y que deben ser gestionados de manera correcta para su sostenibilidad en el tiempo. Se

mencionará entre ellos la biodiversidad, el patrimonio cultural y arqueológico, el agua y el paisaje.

Recursos humanos. El recurso humano es probablemente el más importante, pues son las personas las que inician el cambio en la región. Siendo los responsables de la toma de decisiones que conllevará al futuro de la misma. Es así que se necesita personas capacitadas técnicamente en las principales actividades económicas de la región y líderes que transformen el bienestar de la población a través de una población incentivada con el propósito de la región. El rol del Gobierno Regional y su presidente es la base para el cumplimiento del Plan Estratégico, teniendo como objetivo lograr el involucramiento de la población y las empresas públicas y privadas.

Se hace indispensable la creación de escuelas técnicas para las principales actividades económicas a desarrollar, teniendo como finalidad lograr una mejor calidad de vida para su población. Por otro lado, se debe apoyar a la población más pobre a través de programas sociales para contar con personas aptas que sirvan para fortalecer la capacidad técnica de la región. Finalmente, se hace necesario el apoyo del gobierno regional y la empresa privada para contar con personas que se encuentren en la capacidad de aportar a su región desde cualquier ámbito.

Recursos tecnológicos. La región Puno no cuenta con recursos tecnológicos suficientes, por lo que será determinante la inversión que se realice en este sector para mejorar los niveles de competitividad e innovación.

Es necesario ampliar la cobertura de la telefonía fija, celular y satelital, así como de Internet en las zonas rurales. La utilización de las tecnologías de la información y comunicación facilitará la integración de las zonas más apartadas de la región, mejorando su calidad de vida y contribuyendo a mejorar la productividad de las empresas.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas definen los límites al accionar de la gerencia, pues acotan el rango de las estrategias, y deben estar alineadas con los valores de la organización. Las políticas determinan el camino que deben seguir las estrategias, enmarcadas en los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social (D'Alessio, 2008).

A continuación, se presentan las principales políticas que debe desarrollar la región Puno, agrupadas de manera sectorial.

En educación y cultura

E1. Aumentar la inversión en la educación primaria, secundaria y de escuelas técnicas, mediante el apoyo de la empresa privada a través de obras por impuestos y/o utilización del presupuesto de la región.

E2. Fomentar en la población la importancia de las costumbres culturales de la región y transmitirlos a toda persona que llegue a la región y en los colegios.

E3. Fomentar la igualdad entre hombres y mujeres para conseguir una región más competitiva.

E4. Impulsar el uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) para ampliar y masificar el acceso a la educación en las zonas más alejadas de la región.

E5. Capacitar a los docentes de manera integral con el propósito de que los alumnos sean debidamente capacitados en las áreas que permitirán el desarrollo económico de la región.

En salud

S1. Incrementar el número de nosocomios 100% habilitados para una óptima atención de la salud pública que cubra las zonas más alejadas y de mayor necesidad.

S2. Promover el acceso a los programas sociales principalmente para los niños más pobres, proveyendo desayunos y almuerzos saludables.

S3. Implementar programas de vacunación en recién nacidos y menores de tres años en la región Puno, utilizando los hospitales, centros médicos y postas médicas.

S4. Garantizar el acceso al SIS de la población puneña, el cual brinda un servicio de salud gratuito.

En trabajo y promoción del empleo

T1. Promover el empleo formal en la población con las condiciones elementales de seguridad.

T2. Impulsar la igualdad entre hombre y mujeres en la búsqueda de oportunidades para la inserción en el mercado de trabajo.

T3. Incentivar la creación de asociaciones según cada actividad económica para lograr mejores negociaciones con los proveedores y compradores.

T4. Supervisar el cumplimiento de las normas laborales y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En medio ambiente

A1. Promover la gestión responsable en los recursos naturales de la región, con el fin de garantizar su conservación y preservación.

A2. Impulsar el cuidado del medio ambiente a través de programas que motiven a las empresas.

A3. Incentivar el uso energía renovable para reducir la contaminación del ambiente.

A4. Creación de normas por parte del gobierno regional que castigue la contaminación y el mal uso de los recursos naturales.

En pesca y acuicultura

P1. Impulsar el cuidado de los ríos y lagos a través de normas que deberán aplicarse por los pobladores.

P2. Apoyar en la industrialización de la truchicultura, buscando una mayor producción y ser uno de los principales proveedores a nivel mundial.

P3. Impulsar la inversión privada para la creación de nuevas piscigranjas.

En industria

I1. Fomentar la formación de las mypes para la generación de empleo formal y contribuir con el crecimiento de la economía de la región.

I2. Promover el préstamo a los pequeños empresarios para la ejecución de sus proyectos de negocio, a través de convenios que faciliten el acceso al crédito.

I3. Promocionar las leyes vigentes que permiten la creación rápida de las mypes

I4. Incentivas a la inversión privada para la creación de industrias especialidades en principales actividades económicas a través de reducción de impuesto.

En el sector agropecuario

G1. Desarrollar proyectos que incentiven la investigación de nuevas semillas o nuevas razas para incrementar la producción de los productos agropecuarios.

G2. Utilizar tecnología para el riego de los cultivos, con un uso eficiente del agua.

G3: Impulsar la generación de reservorios de agua en las zonas estratégicas de la región, a través de los programas del estado como sierra exportadora.

En comercio exterior

X1. Impulsar la participación de las mypes en ferias internacionales, para lograr una mayor presencia a nivel internacional.

X2. Impulsar las exportaciones de los pequeños empresarios, para lo cual serán debidamente capacitados y la creación de asociaciones.

X3. Promocionar los beneficios arancelarios que brinda el estado para promover las exportaciones.

En turismo

R1. Impulsar nuevos sitios turísticos de la región a través de publicidad.

R2. Promocionar a través de la marca Perú los atractivos turísticos de la región a nivel internacional.

R3. Incentivar el retorno de nuevos turistas a través de los turistas que ya conocieron la región (embajadores de la región).

R4. Capacitar a la población para que puedan desarrollar el turismo receptivo dominando más de un idioma.

Transportes y comunicaciones

C1. Construir nuevas carreteras para la unión con otras regiones y/o países fronterizos.

C2. Fomentar la inversión privada para la construcción de corredores viales que sirvan para el comercio entre países.

C3. Fomentar la inversión privada para incrementar las zonas con cobertura, a través de beneficios financieros.

C4. Crear una entidad que regule el transporte terrestre, acuático y aéreo, basada en los principios de seguridad personal y cuidado ambiental, en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

En seguridad ciudadana y lucha contra el contrabando

L1. Desarrollar políticas que castiguen a las personas que están involucradas en

hechos relacionados con el contrabando.

L2. Concientizar a la población que cada uno juega un rol determinante en la seguridad ciudadana, bajo la campaña “todos alertas”.

L3. Contar con personal capacitado en las posiciones de responsabilidad para una buena ejecución y toma de decisiones.

L4. Creación de leyes que desincentiven el contrabando en la región.

En innovación, ciencia y tecnología

N1. Promover a través de campañas en los centros educativos la utilización de la tecnología para la innovación de productos de la región.

N2. Crear dentro de las escuelas técnicas, universidades centro de investigación alineadas a las principales actividades económicas de la región.

N3. Impulsar el uso de la tecnología en las instituciones de la región para brindar un mejor servicio a la población.

N4. Establecer concursos entre los estudiantes para estimular la investigación, la ciencia y la innovación, a través de becas en universidades nacionales e internacionales.

En energía y minas

M1. Promover la utilización de energías renovables que no dañen el medio ambiente, a través de publicidad que mencione los beneficios de su uso.

M2. Promover la responsabilidad para un desarrollo minero sostenible en bienestar de las comunidades.

M3. Garantizar una buena relación social entre las mineras y la sociedad civil.

7.4. Estructura organizacional de la Región Puno

La estructura organizacional facilitará y permitirá a la organización implementar las

estrategias mediante las políticas formuladas. Un error frecuente consiste en intentar implementar las nuevas estrategias con una estructura antigua, que no permita introducir los cambios planteados. Por ello, es necesaria la evaluación de la estructura vigente de la organización para constatar si es que esta se debe adecuar o ajustar para llevar a la práctica las estrategias seleccionadas. Entre los mecanismos para modificar la estructura de una organización de acuerdo a las estrategias seleccionadas, encontramos la reestructuración y la reingeniería (D'Alessio, 2008). En la Figura 29 se muestra el organigrama actual del Gobierno Regional de Puno.

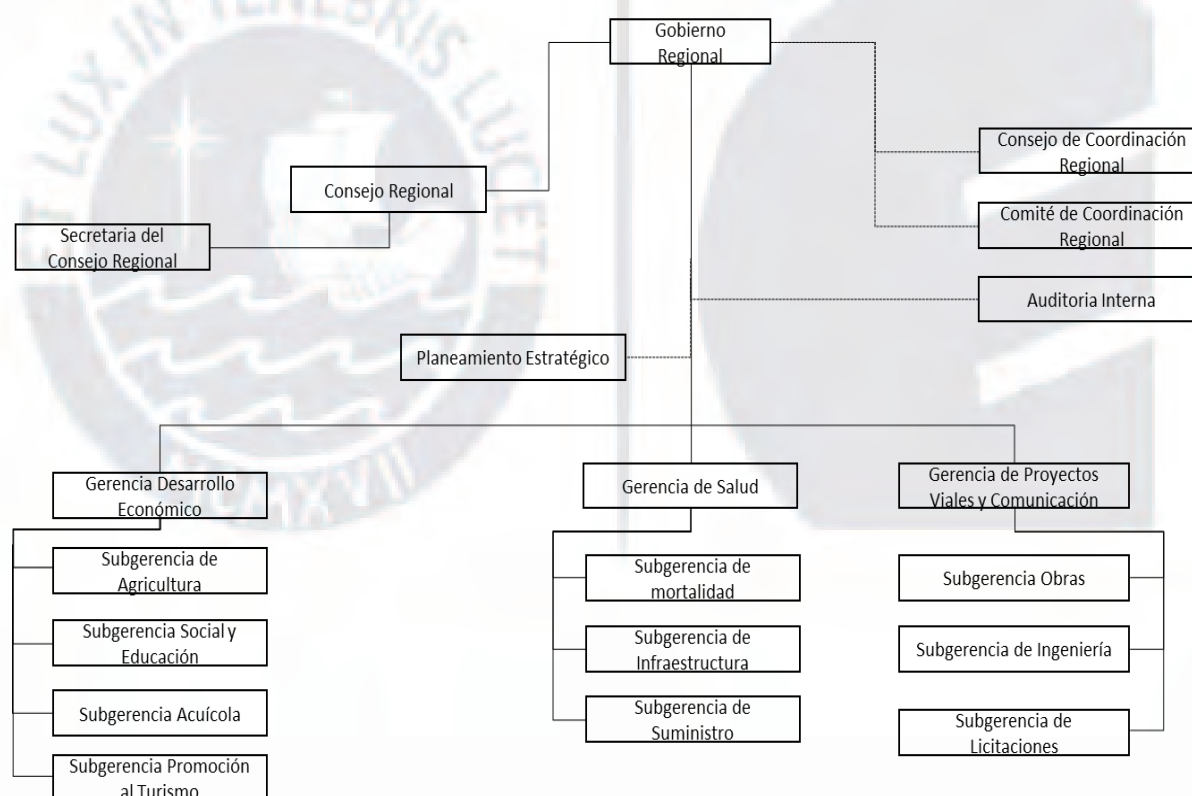


Figura 29. Organigrama estructural del Gobierno Regional de Puno

Reingeniería de la organización

El Gobierno Regional debe contar con una estructura organizacional moderna, horizontal y flexible, que le permita una gestión eficiente para la puesta en marcha del plan

estratégico. Actualmente, su estructura es jerarquizada verticalmente, burocrática y rígida, por lo que se considera necesario efectuar una reingeniería enfocada a: (a) mejorar las funciones y los procesos, para incrementar el bienestar de los clientes y empleados, y (b) efectuar una mejora en costos, calidad, servicio al cliente y respuesta,

Actualmente, existe en la Región Puno un presupuesto restringido, por lo cual este debe focalizarse en mejorar la productividad, tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de sistemas y procedimientos de ejecución y control, para lograr una gestión por resultados. La nueva organización estructural debe alentar el trabajo articulado con un enfoque interinstitucional, a fin de evitar la duplicidad de funciones e inversiones, de tal manera que se logre una toma de decisiones rápida y eficiente, así como una confianza en la gestión institucional, todo desarrollado en el sector privado, para obtener una mayor productividad (Gobierno Regional de Puno, 2008b).

Benchmarking

Un ejercicio interesante para determinar la estructura organizacional consiste en realizar un benchmarking o relaciones de comparaciones en función de los competidores y de aquellas organizaciones de mejores prácticas a nivel internacional.

Como referencia, se pueden considerar los estados que conforman los Estados Unidos, los cuales se administran a manera de países. Ello permite que cada estado o -en el caso del Perú cada región- tenga la suficiente libertad y autonomía para tomar decisiones y legislar en asuntos sociales, económicos, comerciales y de atracción de las inversiones, obviamente bajo una normativa de carácter nacional.

7.5 Medio ambiente y Ecología

La región Puno debe promover una convivencia armoniosa entre la población, los recursos naturales y las industrias productivas, más aún si se tiene en cuenta que uno de los

objetivos de largo plazo consiste justamente en la gestión sostenible de los recursos de la región. Es necesaria la administración responsable de los recursos naturales, y debe promoverse el uso racional y la preservación de la biodiversidad, el agua y el paisaje, pues estos, además de constituir elementos indispensables para la preservación de la naturaleza, constituyen recursos que pueden generar cuantiosos ingresos a la región Puno. Para ello, se debe promover la utilización de tecnologías productivas modernas, eficientes y amigables con el medio ambiente, así como ejecutar proyectos de recuperación ambiental y gestionar la emisión de bonos de agua y bonos que generen ingresos y contribuyan a la conservación del medioambiente.

7.6. Recursos Humanos

Como se mencionó, el recurso humano constituye el principal factor para lograr el cambio y una exitosa implementación del plan estratégico. Por ello, es necesario mejorar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y especialización de los funcionarios públicos de la región Puno, con el fin de liderar el cambio –en el caso de la plana directiva– y ofrecer un mejor servicio a la población. Asimismo, es indispensable una estrecha coordinación entre los gobiernos locales, regional y central con el fin de optimizar la eficiencia en el uso de los recursos.

Del mismo modo, los funcionarios del Gobierno Regional deben facilitar el ambiente para la realización de negocios y mitigar los conflictos sociales, para atraer mayores volúmenes de inversión. Finalmente, será recomendable informar y hacer partícipe a la población, cuando sea posible, en los procesos de reforma.

7.7. Gestión del Cambio

Las organizaciones enfrentan actualmente un entorno en el que el cambio es la única constante. Y considerar este hecho en la etapa de implementación del proceso estratégico es fundamental para contar con mayores probabilidades de éxito, pues un plan bien elaborado no

es suficiente; es necesaria una buena implementación de este. El cambio que se va a dar en la región va a depender de la ejecución del plan estratégico, por lo que es importante contar con personas capacitadas para la toma de decisiones y tengan experiencias en la planificación de proyectos a corto y largo plazo. Por lo que la región debe contar con personal capacitado que aporte en cada actividad económica que se va a desarrollar, siendo necesario el trabajo en conjunto entre el gobierno regional, empresa privada y el gobierno central, lo que traerá como resultado una región auto sostenible, una población con mejor calidad de vida y un país con una mejor recaudación de impuesto por parte de una región que deberá aportar más en el PBI.

7.8. Conclusiones

En el presente capítulo se han obtenido los objetivos de corto plazo que servirán como hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión de la región. Asimismo, para implementar dichos objetivos de corto plazo es necesario que la región defina los límites para las estrategias y contar con los recursos suficientes, donde el principal recurso es el humano, pues de él va a depender el control y ejecución, para lo cual es necesario contar con personal capacitado en habilidades blandas. Por último, se plantea realizar una reingeniería en la región Puno, con el fin de contar con una estructura organizacional que soporte la implementación de las nuevas estrategias.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La evaluación y control de los objetivos definidos es la última etapa del proceso estratégico. Los cuales harán posible que la organización cumpla la visión establecida. Este proceso de evaluación y control es iterativo y brinda una retroalimentación sobre las correcciones que se deben realizar como mínimo para el cumplimiento del plan estratégico (D'Alessio, 2008).

Acercas de la evaluación de las estrategias, se realiza una medición de los resultados esperados con los reales, analizando las desviaciones para realizar las correcciones respectivas y estos problemas no vuelvan a suceder más adelante.

Se recomienda la conformación de un equipo multifuncional para la evaluación y control del plan estratégico, el cual deberán reunirse de manera periódica para analizar los problemas encontrados y el avance de la implementación.

8.1.1. Aprendizaje interno

Es importante porque ayuda a la organización a conocer e implementar capacitaciones o talleres a los empleados para que puedan aportar en el cumplimiento de la visión. Por lo que es importante lo siguiente: (a) satisfacción y retención de la fuerza operacional, (b) productividad de la fuerza operacional y (c) capacidad de los sistemas de información y comunicaciones.

8.1.2. Procesos

Los procesos en los cuales la organización debe buscar la excelencia son los siguientes: (a) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes; (b) tiempo de los ciclos; (c) medidas de calidad, de producción y mermas y (d) régimen de innovación.

8.1.3. Clientes

La región Puno tiene como clientes a sus pobladores, por lo que debe conseguir una óptima calidad de vida para ellos y realizar lo siguiente: (a) retención de los clientes; (b) rentabilidad por cliente y consumidor; (c) participación del mercado.

8.1.4. Financiera

En la parte financiera la Región Puno debe ser analizada como una empresa, por lo que se debe tener los principales ratios financieros: (a) retorno sobre el uso del patrimonio; (b) rentabilidad sobre el proyecto; (c) flujo de caja; y (d) retorno financiero.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*)

Kaplan y Norton (2001) lograron cerrar el vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace actualmente, mediante el desarrollo del Tablero de Control Balanceado, que permite llevar el control de cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos (necesidades satisfechas), (c) procesos productivos (e.g., fabricar y vender productos de calidad y costo bajo), y (d) empleados motivados. A continuación, se presenta el Tablero de Control Balanceado para la Región Puno

8.3. Conclusiones

Mediante el Tablero de Control Balanceado se realizará la evaluación y el control de la implementación del plan estratégico para la región Puno, esta herramienta es muy útil porque ofrece una visión integral de la región, puesto que considera a todas las partes involucradas en los resultados estratégicos. Por esa razón, es importante el seguimiento continuo de los indicadores para realizar las correcciones necesarias para el cumplimiento del plan estratégico.

Tabla 38

Tablero de Control Balanceado

	Variable	Indicador
Perspectiva financiera		Porcentaje
OCP2.2: El 2018-2019, el gobierno regional con la ayuda del Ministerio de Agricultura debe incrementar 10% las tierras con pastorales para alimentación de los camélidos.	Variación de tierras pastorales	Porcentaje
OCP5.2: Reducir al 2022 a 12% el porcentaje de pobreza de las principales provincias de la región Puno y a 5% en 2027.	Pobreza total (definición del Banco Mundial) NBS (1,2,3,4 y 5).	Porcentaje
OCP5.3: Reducir el porcentaje de menores con desnutrición crónica a 10% a 2022 y a 5% en 2027.	Desnutrición crónica (Banco Mundial)	Porcentaje
Perspectiva clientes		Porcentaje
OCP2.1: El 2018 la marca sectorial "Alpaca Peruana" debe lograr un incremento del 10% ventas internacionales.	Variación de ventas internacionales	Número
OCP2.6: Al 2023, contar con el reconocimiento de cinco marcas top internacionales, logrado por la calidad del producto de la región.	Participación en empresas internacionales	Número
Perspectiva procesos internos		Número
OCP1.1: Se incrementará cada año la construcción 10 criaderos de trucha que permitan obtener una producción promedio de truchas 1'450,000 kilogramos terminados el 2027 con el cumplimiento del objetivo.	Criaderos de trucha	Número
OCP1.3: Al 2019, incrementar en un 10% la fabricación de las jaulas de crianza de trucha y de mejor calidad, reduciendo costos.	Jaulas de crianza de trucha	Porcentaje
OCP2.3: Al 2022, se debe tener un mejor control del cruce (mejoramiento genético) de las razas para obtener una mejor calidad de fibra de alpaca, con el apoyo de la empresa privada.	Mejoramiento de cruce de razas de alpacas	Número
OCP2.5: Al 2024, el gobierno regional deberá apoyar a los pobladores con una mejor infraestructura para la producción de fibra de alpaca.	Proyectos de Infraestructura	Número
OCP3.2: Incrementar en promedio un 24% anual hasta alcanzar el 100% al 2027, la producción de papa de la región.	Producción de papa	Valor (tn/ha)
OCP3.3: Al 2020, la región deberá firmar convenios con empresas nacionales e internacionales para la venta de semillas de primera calidad la cual será vendida a los agricultores.	Calidad semillas	Número
OCP3.4: Al 2022, las principales ciudades productoras de papa contarán con vías de comunicación para los principales mercados nacionales e internacionales para la venta de su producto.	Vías de comunicación	Número
OCP4.1: Al 2024, el gobierno central deberá contar con un aeropuerto más amplio para el arribo de turistas internacionales.	Ampliación aeropuerto	Número
OCP4.2: Al 2025, el gobierno regional contará con la infraestructura para el acceso a los principales sitios turísticos no visitados.	Infraestructura para sitios turísticos	Número
Perspectiva aprendizaje y crecimiento		Porcentaje
OCP1.2: Incrementar la producción de ovas. Elevar la producción en un 15% al 2020 y un acumulado del 30% al 2027, reduciendo la importación de ovas y logrando una reducción de los costos de producción de trucha.	Producción de ovas	Número
OCP2.4: Al 2020, creación de mypes que conglomeren a los criadores para que puedan obtener mejores beneficios en la negociación con los proveedores y/o compradores.	Creación de mypes	Número
OCP3.1: Al 2020, la región el 70% de los agricultores se encontrarán capacitados con técnicas para obtener un mejor rendimiento de papa.	Agricultores capacitados	Número
OCP4.3: Al 2021, el gobierno incentivará a través de normas la construcción de hoteles para el incremento del turismo en la región.	Construcción de hoteles	Número
OCP5.1: Lograr al 2020 un incremento del 15% de participación de la población en cursos de capacitación técnica.	Participación en curso de capacitación técnica	Porcentaje
OCP5.4: Al 2023, contar con una mayor cobertura de salud, con la construcción de un hospital regional.	Cobertura salud	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad de la Región Puno

El presente capítulo presenta la competitividad de la región considerando que las estrategias mostradas en este trabajo se han implementado de forma eficiente, y que además se alcanzaron los objetivos de largo plazo. También, se pretende determinar si la región tiene potencial para desarrollar o pertenecer a algún tipo de clúster. El análisis de la competitividad se realiza según el modelo del diamante de Porter y el Índice de Competitividad Regional del Perú, el cual es presentado en el Apéndice C. El primero se basa en determinar la condición de cuatro factores, es decir, condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y sectores relacionados. El segundo se basa en el análisis de los cinco pilares, los cuales son: economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas. Por otro lado, se considera que la prosperidad de las naciones depende de su competitividad, que se traduce en productividad, el cual se define como el resultado de dividir la producción entre los recursos utilizados (D'Alessio, 2008).

A continuación, se realiza el análisis competitivo de la región Puno considerando el Diamante de Porter y el Índice de Competitividad Regional.

9.1. Análisis Competitivo de la Región Puno

Condiciones de los Factores

Sobre los recursos naturales y factores climáticos. Debido a las dos unidades geográficas que posee la región, es decir, sierra y selva; a su accidentada geografía y a sus diversos factores climáticos, Puno presenta diversos pisos ecológicos y considerables cantidades de ecosistemas con potencial en biodiversidad y recursos energéticos; sin embargo, aún no existe información técnica acerca del conocimiento del potencial aprovechable de estos recursos naturales de la región.

Sobre el potencial hídrico. La región cuenta con importantes caudales de agua provenientes de precipitaciones y deshielo, formando una red hidrográfica con considerable

potencial en toda la región, la cual puede ser aprovechable para el desarrollo de diversas actividades.

Mano de obra. En Puno, la población ocupada del nivel educativo primario representa el 50 % de la actividad primaria, en especial en el caso agropecuario donde no se requiere de tecnología especializada sino solo de la tradicional. La población ocupada con educación secundaria completa e incompleta representan el 20% y 15% respectivamente. Por otro lado, la población ocupada con educación superior técnica y universitaria solo representan el 8%. Luego la población con mayor nivel educativo se encuentra subempleada. Además, la mayor parte de la población ocupada no es personal especializado.

Infraestructura. La cobertura de viviendas con agua potable, desagüe y luz en Puno alcanza el 65%, 45% y 90% respectivamente; donde el 40% de viviendas se ubica en el sector urbano y el 60% en el rural. Por otro lado, el 58% de viviendas cuenta con piso de tierra y el 20% no cuentan con título de propiedad.

Salud. Únicamente el 60% de la población de la región cuenta con algún tipo de seguro. Sobre el profesional de salud, existe un déficit en cuanto a la retención del personal. Sobre la infraestructura, la mayoría de los establecimientos de salud presentan serias deficiencias con respecto al bien inmueble, debido a su antigüedad pues es mayor a 30 años; presentando también ambientes insuficientes e inadecuados para atención de pacientes. Asimismo, el 60% de los equipos médicos y mobiliarios se encuentran en mal estado por falta de mantenimiento y en otros casos no se encuentran operativos. Y aunque estas situaciones se agravan en épocas de lluvia sólo el 20% de hospitales se encuentran en reparación. Debido a estas condiciones, los establecimientos presentan poca capacidad resolutive en la red de salud.

Educación. Sobre la cobertura educativa en el nivel inicial, alcanza el 75% aproximadamente y en el nivel primaria y secundaria alcanza el 95%. El 65% de colegios se

ubica en el área rural y el otro 35% en el área urbana. Existe un déficit de laboratorios, servicios básicos, mobiliarios escolares en infraestructura educativa, sobre todo en el área urbana y periferias del medio urbano.

Red de comunicación. En Puno la red vial nacional, departamental y vecinal se encuentra pavimentada en aproximadamente 70%, 20% y 1% respectivamente; así, en promedio, casi el 14% de la red vial de Puno se encuentra pavimentada. Puno cuenta con un aeropuerto internacional el cual es la puerta de entrada para el turismo en la región.

Industria. La actividad industrial es incipiente y desarticulada, la cual está conformada por pequeñas empresas y microempresas dedicadas a los bienes de consumo final o intermedio. Además, la mayor cantidad de estas industrias se localizan en Juliaca, capital de la región; centralizándose de esta forma la actividad industrial. Por lo tanto, existe falta de infraestructura para la comercialización de los principales productos y/o servicios de la región.

Condiciones de la Demanda

Turismo. En Puno los turistas que arriban –nacional y extranjero– se enfocan al turismo vivencial con productos tradicionales como Uros, Taquile, Amantani y Silustani, los cuales son ofertados por el sector empresarial.

Demanda de productos orgánicos. Debido a que Puno mantiene tecnologías de producción ancestrales, se enfoca a la sostenibilidad y presenta tendencia a la producción orgánica; una diversidad de productos bandera se han convertido en la demanda por los pobladores, a decir, la papa orgánica por sus propiedades curativas, la leche orgánica, la fibra de alpaca por la calidad de la piel, entre otros.

Demanda de extranjeros. Los turistas que arriban a la región también presentan una demanda no cubierta en lo que respecta a la calidad en la industria textilera, servicio turístico e infraestructura turística de calidad.

Demanda rural. Considerando que la mayor parte de la población de la región se ubica en el medio rural (53%), la demanda en este sector se debe por lo general al acceso a los servicios básicos, infraestructura vial, red de salud y educación de calidad

Demanda de productores. El 53% de la población se ubica en el medio rural y el 47% en el urbano. En la región la actividad primaria es la más importante, en especial el sector agropecuario. En general, casi la totalidad del medio rural y el 40% de la población urbana se dedican a esta actividad. Por tanto, existe una considerable cantidad de productores, los cuales demandan insumos para la crianza, fabricación y siembra de productos como alpaca, ropa, papa y trucha.

Demanda de industrias para la transformación de la materia prima en productos finales. En el 2016 la región ha exportado US\$ 16,000 de productos no tradicionales y US\$ 1'500,000 de productos tradicionales (PromPerú, 2017). De esta forma se muestra que existe un déficit con respecto a la fabricación de productos no tradicionales en la región

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas

Sobre la rivalidad de la región. Existe una alta competencia con la región de Cusco y Arequipa debido a la captación de mercado en Bolivia, donde se exporta la papa y la trucha, y a Chile, donde se exporta también la papa, fibra de alpaca y turismo. Por otro lado, sobre la rivalidad de las empresas en la región de Puno, existe una considerable cantidad de pequeños productores donde sus cadenas productivas se encuentran en general desarticuladas. Además, los empresarios presentan un comportamiento no colaborativo, individual, con desconfianza; sumándose a esto que los empresarios cuentan con preparación escasa o capacidad empírica y con poca visión de futuro. En general el sector empresarial presenta un bajo nivel de competencia.

Sobre la estructura de las empresas. Existe, por parte del gobierno regional de Puno una alta dependencia del gobierno central para la ejecución de proyectos en cartera, en este

escenario, la región cuenta con un banco de proyectos para su aprobación; sin embargo, el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) toma un tiempo considerable antes de aprobarlos. En general, los profesionales que laboran en las instituciones reciben pocos incentivos de capacitación; también existe baja utilización en el uso de la tecnología, información y comunicación al interior de las instituciones del gobierno regional. Sin embargo, el gobierno regional es autónomo y puede tomar sus propias decisiones. Por otro lado, en la cadena de comercialización de los productos primarios, existen los intermediarios, los cuales obtienen mayores beneficios que los productores en algunos casos. En la región en ciertas industrias también existe el monopolio, como es el caso de la comercialización de la fibra de alpaca

Estrategias. Existen regulaciones por parte del gobierno central en promover la creación de empresas en los dos pisos altitudinales de la región, sierra y selva, tal es el caso de Sierra y Selva Exportadora; pero, aun así, no es suficiente. Luego, es necesario dotar de mayor impulso a la creación de industrias privadas en la región. En este contexto es que se crean las regulaciones para realizar alianzas estratégicas entre el gobierno central y la empresa privada (Asociación Público-Privada, APP), que en Puno aun es escasamente utilizado.

Sectores Relacionados y de Apoyo

Las instituciones relacionadas a la región y que sirven como un apoyo al crecimiento y la misma se presenta a continuación:

Turismo: Promperú, Canatur, Poltur, ONG

Educación: Minedu DREP, Ugel, Sunedu, Universidad del Altiplano, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, ONG y entidades externas

Salud: Minsa, Essalud, empresas privadas, ONG, Diresa Puno

Agropecuario: Minagri, Produce, Pronamachcs (Proyecto Nacional de Manejos de Cuencas hidrográficas, INIA (Instituto Nacional Investigación Agraria-Riego), CIP (Centro

de Investigación de la papa), Sierra exportadora, Inrena, Agroideas, Ana, Ala, Universidad del Altiplano, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Mincetur, Adex, Cámara de Comercio de Lima, Operadores Logísticos, Senasa (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), FAO (Organismo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)

Pesca (trucha): Produce, Pnipa (Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura), Sierra exportadora, Inrena, Agroideas, Ana, Ala, Universidad del Altiplano, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Ministerio del Comercio Exterior, Adex, Cámara de Comercio de Lima, Operadores Logísticos, Imarpe (Instituto del Mar Peruano), Sanipes (Organismo Nacional de Calidad Pesquera)

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Puno

Del análisis del Diamante de Porter se determina que las ventajas competitivas de la región son las que a continuación se presentan:

Variedad de climas y recursos naturales. Debido a sus distintas zonas geográficas, como la sierra y selva, sus diferentes climas y sus extensiones de tierra, le permite a la región una diversidad de recursos naturales y ecosistemas aprovechables para la producción y fabricación de diversos productos para el mercado, lo cual permitirá una diversificación de productos. Las actividades primarias en el sector agrario y pecuario en la región permitirán un impulso al desarrollo de esta. De forma similar, existe un potencial hídrico suficiente para desarrollar el sector pesquero considerando la cuenca del lago Titicaca y los otros lagos, cada uno con sus respectivos afluentes.

Productos con ventaja competitiva (papa, trucha, alpaca y turismo). La variedad de los diferentes tipos de papa coloca a la región de Puno como capital mundial de la papa, siendo uno de los tubérculos más consumidos a nivel mundial. Las extensas áreas territoriales, el potencial hidrográfico y su diversidad de climas en la región, hace posible que la región sea

considerada como la mayor productora de papa, fibra de alpaca y trucha en Perú. Puno pertenece al circuito turístico Lima-Cusco-Puno-Arequipa, siendo de esta forma la segunda región con mayor afluencia de turismo en Perú debido al lago Titicaca y sus otros lugares.

Demanda de productos orgánicos en el mundo. En Puno existe tendencia a la siembra y producción de productos orgánicos, inclusive utilizando métodos ancestrales, de forma de evitar fertilizantes. Estos productos son demandados en el mercado nacional e internacional.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Puno

En el presente apartado se identifican y analizan las actividades productivas de la región que fortalecerán a los potenciales clústeres que se pueden desarrollar en la región. Estas actividades son:

Explotación de recursos naturales, articulación entre actividades productivas. Puno presenta una variada gama de recursos naturales, como la cuenca del lago Titicaca y los ríos de la selva, el turismo, la agricultura, la pesca y la actividad pecuaria. Específicamente para el presente trabajo se considera los siguientes productos: turismo, papa, truchicultura y fibra de alpaca. El presente análisis determina que el turismo está completamente relacionado con el sector alpaquero si es que se desarrolla una adecuada integración; es decir, integrar con vías de comunicación los lugares turísticos tradicionales con los lugares productores de alpaca; además de desarrollar tiendas que ofrezcan productos fabricados en función a la alpaca.

Capacitación para desarrollo sostenible. Es necesario cubrir el déficit de los servicios básicos existentes en la región, esto incluye la educación. Este déficit se ha convertido en una limitante para el desarrollo de la población, convirtiéndose en un factor que restringe el progreso de los sectores productivos. Por ejemplo, la actividad agropecuaria es ejercida por la mayor parte de la población rural y cierta parte de la población urbana, donde la mano de obra se encuentra disponible para continuar con el ejercicio de esta. Por tanto, es posible generar trabajo sostenible a gran parte de la población.

Visión colaborativa y a largo plazo. La considerable cantidad de pequeños productores de trucha junto con su abundancia de cultivo es importante en la región para la generación de empleo. Además, la cadena productiva es similar en cada producción, independientemente de su ubicación geográfica. Sin embargo, la visión estratégica no existe en este sector, donde los empresarios presentan carácter individualista. Además, los productores, los intermediarios y los proveedores no muestran disponibilidad para trabajar en equipo. No obstante, existe un potencial considerable en la producción industrial de trucha

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Del análisis de la sección anterior, en este acápite se determinan los aspectos estratégicos para el desarrollo de clústeres en la región Puno. A continuación, se presentan estrategias generales para todos los sectores; y seguidamente las estrategias específicas para los potenciales clústeres identificados.

Sobre las estrategias generales. El gobierno regional deberá asumir el rol de líder en la región frente a los municipios, productores, asociaciones, entre otros; con el fin de buscar el desarrollo o generación de clústeres en la región. De esta forma, debe gestionar el financiamiento necesario para la capacitación de productores y para las investigaciones en mejora genética de los productos. Además, debe buscar la colaboración y compromiso de sus órganos competentes y pares.

Sobre las estrategias específicas, a continuación, se presentan por cada clúster determinado.

Clúster de Turismo integrado a la fibra de alpaca (integrar en la ruta turista la ruta de la producción de la alpaca). Integrar o articular en la ruta turística tradicional los sectores o poblaciones alpaqueras, de modo de presentar nuevos destinos turísticos con valor agregado, mostrando además los productos provenientes de la alpaca. Los turistas serán referentes internacionales a medida que la calidad del servicio, infraestructura y producto mejoren. Para

lograr lo anterior, se deberá realizar proyectos innovadores que consigan financiamiento junto con el gobierno regional para capacitar a los productores y realizar investigaciones genéticas en la mejora de las alpacas.

Clúster del desarrollo de la papa orgánica (capacitación, asociación y denominación de origen). Debido a la variedad de papa en la región se considera a Puno como capital mundial de la papa; es decir, se encuentra en una posición excelente para desarrollar la industria de la papa. Sin embargo, el bajo rendimiento de la producción de papa, la escasa capacitación del productor, la ubicación geográfica de la región con respecto a la costa peruana, el déficit de servicios básicos, entre otros, colocan a este sector en una posición débil frente a otras regiones. Sin embargo, las condiciones pueden mejorar si los productores se agrupan para formar asociaciones privadas, a fin de vender los productos en considerables cantidades directamente a los mercados finales. Por tanto, se hace importante la capacitación de cada productor para mejorar su rendimiento por hectárea, para darle al producto valor agregado, como por ejemplo su denominación de origen.

Clúster de la truchicultura (integración de colaboradores, visión de largo plazo, uso de herramientas de tecnología). Buscar por medio de capacitaciones la integración de los colaboradores, lo cual implica a los productores, clientes, intermediarios, competencia, proveedores, instituciones de gobierno y otros. Se deberá buscar también el uso adecuado de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) con el objeto de mejorar la cadena productiva y de comercialización. Asimismo, se deberá se realizar estudios de investigación para consumir ovas y alevinos propios de la región y no importarlos, en este sentido, junto al gobierno regional como ente promotor, las universidades deberán proponer proyectos de investigación para inicialmente conseguir el financiamiento y luego ejecutarlos. Los productores deberán capacitarse para adquirir herramientas actuales de gestión para la producción del producto, con esto se pretenderá generar planes estratégicos de su propia

producción; pero a la vez, estos planes deberán estar integrados como bloque con todos los productores.

9.5. Conclusiones

Se determinó que una fuente de las ventajas competitivas de la región es su diversidad de pisos ecológicos, la variedad de sus climas y recursos naturales. Además, se ha determinado que existe la posibilidad de desarrollar cuatro industrias con la generación de tres clústeres, a decir: clúster de turismo integrado a la fibra de alpaca, donde se busca integrar en la ruta turista la ruta de la producción de a la alpaca; clúster del desarrollo de la papa orgánica, donde se deberá realizar actividades de capacitación, asociación entre productores y denominación de origen del tubérculo; y el clúster de la truchicultura, donde se busca la integración de colaboradores, una visión de largo plazo y el uso adecuado de las herramientas de tecnología.

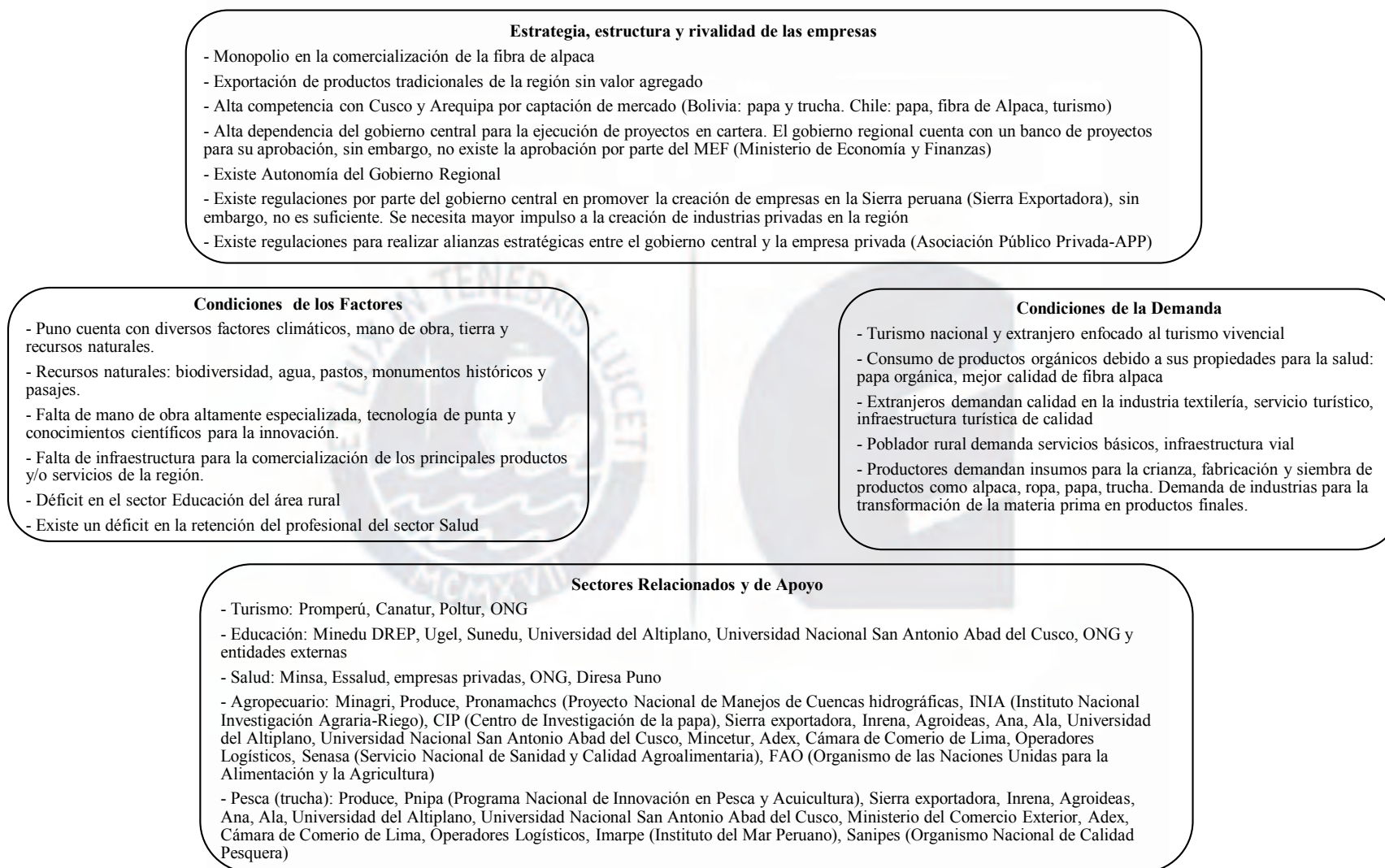


Figura 30. Diamante de Porter, Región Puno.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral de la Región Puno se ha realizado con el objetivo primordial de impulsar las principales actividades económicas de la región, alentando así el desarrollo de la misma. Las actividades económicas consideradas para el desarrollo son: la truchicultura, la agricultura (papa), la ganadería (fibra de alpaca) y el turismo, tal como se muestra en la Tabla 39.

10.2. Conclusiones Finales

La región Puno cuenta con alto potencial de desarrollo para las actividades económicas elegidas. Asimismo, en el presente trabajo de investigación se determina que existe poco aprovechamiento de los recursos para su explotación por los siguientes motivos: (i) falta de liderazgo por parte de las autoridades; (ii) falta de una visión estratégica para el desarrollo de la población; (iii) falta de un mayor grado inversión del gobierno central y regional en educación y salud; (iv) una mayor promoción de las actividades económicas elegidas; (v) comunicación insuficiente entre el gobierno regional y sus provincias, alineando la visión de las provincias con la de la región.

Puno cuenta con la actividad de la truchicultura, la cual debe ser implementada con tecnología que permita una economía de escala para cubrir la demanda de mercados nacionales e internacionales, siendo productores de las propias ovas que permiten el incremento de la crianza de truchas, reduciendo costos al importar estos insumos, formalizar a los productores de truchas capacitándolos en gestión y administración empresarial, así como en conocimiento técnico para una producción de calidad.

Para el caso de la fibra de alpaca es necesario la formalización de los productores y la creación de asociaciones para la venta de la fibra de alpaca con valor agregado e invertir en la investigación de una mejor calidad del producto para tener una mayor competitividad con la

competencia; el gobierno ha iniciado el apoyo a este sector a través de la marca sectorial “Alpaca Perú”, por lo tanto, es necesario el apoyo de todas las partes involucradas para el crecimiento del sector y de la región.

En cuanto al turismo, es necesario la creación de circuitos para un mejor aprovechamiento de las diferentes zonas que existen en la región, el gobierno central y/o regional deberá invertir en la recuperación de zonas arqueológicas para el incremento del flujo de turistas nacionales e internacionales, fomentar la sinergia con las regiones cercanas para la creación de circuitos turísticos, implementar la infraestructura turística (carreteras, hoteles, restaurantes, operadores turísticos) a través de las APP (Asociación Pública Privada) para un crecimiento en el sector.

Para el caso de la papa se debe generar valor agregado a través de la producción de papa orgánica, utilizando métodos de siembra ancestrales evitando el uso de fertilizantes, además entregando una denominación de origen. Con esto se logrará una diferenciación y tener posición privilegiada en un nicho de mercado que se encuentra en tendencia global.

Asimismo, se determinó que las fuentes de las ventajas competitivas de la región son: su diversidad de pisos ecológicos, la variedad de sus climas y recursos naturales. Además, se ha determinado que existen cuatro actividades económicas para potenciar con la generación de tres clústeres: clúster de turismo integrado a la fibra de alpaca, donde se busca integrar en la ruta turística la ruta de la producción de la alpaca. Clúster del desarrollo de la papa orgánica, donde se deberá realizar actividades de capacitación, asociación entre productores y denominación de origen del tubérculo. Y el clúster de la truchicultura, donde se busca la integración de colaboradores, una visión de largo plazo y el uso adecuado de las herramientas de tecnología. Sin embargo, esto no se podrá lograr si el gobierno central y/o regional no están comprometidos con el desarrollo de la región a través de la salud y la educación. En el caso de la salud, es necesario el involucramiento de todas las entidades para disminuir la

anemia en la región de las gestantes y niños menores de tres años que son el futuro de la región y parte fundamental para lograr la visión de la región a través del desarrollo de las actividades.

En el caso de la educación, se necesita contar con profesores motivados y calificados, tener colegios que ofrezcan servicios básicos y equipamiento para una buena educación; apoyo del gobierno regional para una alimentación nutritiva con productos oriundos para una mejor concentración y retención de las clases impartidas y contar con una infraestructura vial en beneficio de los profesores y alumnos, quienes demandarán menos tiempo en llegar a las escuelas.

10.3. Recomendaciones Finales

Este Plan Estratégico debe ser implementado para alcanzar la visión, mediante objetivos de largo plazo bien definidos, para lo cual la región Puno –la gobernación– deberá liderar e implementar hitos u objetivos de corto plazo que desarrollen cada uno de los objetivos de largo plazo.

Promover una visión compartida entre la región y las provincias para que se encuentren alineadas a un mismo objetivo a largo plazo.

El gobierno regional promoverá la creación de clústeres de las actividades económicas para un crecimiento sostenible en beneficio de la población.

El gobierno regional debe asumir su rol de líder para cumplir los objetivos de largo plazo propuestos en la visión con el apoyo de las municipalidades locales.

El gobierno regional debe buscar convenios con otras regiones para intercambiar conocimiento aprendido, los cuales se puedan implementar en la región.

10.4. Futuro de la Región Puno

El gobierno regional de Puno deberá asumir la propuesta que se brinda en el presente trabajo de investigación, desarrollar las cuatro actividades económicas y fortalecer el sector

educación y salud, como parte del Plan Estratégico regional e implementarlo de manera oportuna con el seguimiento debido para asegurar una correcta ejecución del plan, donde la visión planteada forma parte del desarrollo del proceso estratégico.



Tabla 39

Matriz Plan Estratégico Integral

Visión							Valores		
Ser al 2027 la primera región con mayor exportación de trucha y fibra de alpaca, la primera región productora de papa precoz, estar entre las dos primeras regiones con mayor captación de turistas en el país, en educación el 15% de los alumnos de secundaria mejorarán su comprensión lectora y desarrollo de operaciones matemáticas y en el ámbito de salud combatir la anemia llegando alcanzar un resultado superior al promedio nacional, así fomentar el desarrollo intelectual del niño; el motivo es generar desarrollo para las provincias de los sectores en mención, apoyándose de las provincias periféricas, de manera de impulsar la economía de la región.							El Liderazgo. La Disciplina. La Honestidad. La Transparencia. La Justicia. La Responsabilidad Social. El Compromiso. La Eficiencia. El Aprendizaje continuo		
Intereses organizacionales	Objetivos de Largo Plazo						principios cardinales		
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6			
1. Desarrollo agroindustrial y tecnológico, mejora de procesos productivos de la papa							1 Influencia de terceras partes		
2. Desarrollo turístico							2 Lazos pasados y presentes		
3. Industria de la fibra de Alpaca							3 Contrabalanceo de los intereses		
4. Desarrollo tecnológico y mejora de procesos de la truchicultura							4 Conservación de los enemigos		
5. Desarrollo del sector Salud									
6. Desarrollo del sector educación									
Estrategias							Política		
Posicionar el producto de la trucha, fibra de alpaca y papa peruana en el ámbito internacional (F1,F2,F5,F7,O2,O3,O4,O6,O7,O8).	X	X	X				E1,E2,E3,E4	En educación y cultura	1. Respeto: Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
Investigar una mejor calidad de fibra de alpaca (F2,F5,F6,F7; O1,O5,O10).		X					S1,S2,S3,S4	En salud.	2. Probidad: Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interposta persona.
Adquirir infraestructura para el desarrollo de la tecnología en las industrias de producción y turismo (F4,F7,F8; O1,O10).	X	X	X	X			T1,T2,T3,T4	En trabajo y promoción del empleo.	3. Eficiencia: Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
Investir en capacitación pública y privada en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O2, O3, O5, O6).	X	X	X		X		A1,A2,A3,A4	En medio ambiente.	4. Idoneidad: Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
Investir en investigación para el mejoramiento de la calidad del producto trucha, fibra de alpaca y papa (D1, D2, D3, D4; O1, O5, O10).	X	X	X		X		P1,P2,P3	En pesca y acuicultura.	5. Veracidad: Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
Crear un fondo de investigación para el desarrollo de nuevos insumos en la región (F5, F6, F7; A2, A3, A4, A7).	X	X	X		X		I1,I2,I3,I4	En industria.	6. Lealtad y Obediencia: Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegitimidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
Incrementar la producción para cubrir mayor parte del mercado de la región en la industria de la trucha, fibra de alpaca y papa. En consecuencia existirá mayor demanda de mano de obra (F1, F2,F5, F6, A2, A3, A7).	X	X	X		X		G1,G2,G3	En el sector agropecuario.	7. Justicia y Equidad: Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
Investir en tecnología para que los productos primarios tengan un valor agregado (D1, D2, D4; A2, A7).	X	X	X				X1,X2,X3	En comercio exterior.	8. Lealtad al Estado de Derecho: El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.
Organizar préstamos a tasas bajas a los productores que cuenten con proyectos agropecuarios (F1,F5; O1, O7).		X	X				R1,R2,R3,R4	En turismo.	
Mejorar la comunicación entre los productores de las actividades económicas y los gobiernos regionales y/o locales (D1, D4, D7, D8; O3).	X	X	X	X	X	X	C1,C2,C3,C4	Transportes y comunicaciones.	
Investir en la preservación de la biodiversidad para crear nuevos atractivos turísticos (D1, D2, D4, D6, D7; O9).				X			L1,L2,L3,L4	En seguridad ciudadana y lucha contra el contrabando.	
Investir en herramientas tecnológicas para impulsar la transparencia de la información gubernamental y las actividades productivas de la región (F7, F8; A2, A4).	X	X	X	X	X	X	N1,N2,N3,N4	En innovación, ciencia y tecnología	
Fomentar la comunicación entre productores y gobierno regional la utilización de transparente de la información (D1, D4, D8; A7, A8).	X	X	X	X					
Tablero de Control									
Objetivos	Medidas	Números							
Perspectiva financiera									
OCP 2.2	Variación de hectáreas cosechadas	Porcentaje	OCP 1.1: Anualmente se incrementará la construcción de 10 criaderos de trucha que permitan obtener una producción promedio de truchas 1'450,000 kilogramos terminados el 2027 con el cumplimiento del objetivo	OCP2.1: El 2018 la marca sectorial "Alpaca Peruana" logrará un incremento del 10% ventas internacionales y cada dos años un incremento del 15% logrando al 2027 una mayor participación del mercado internacional.	OCP 3.1: Del 2019 al 2021, se logrará un 70% de los agricultores capacitados con técnicas para obtener un mayor rendimiento de papa por hectárea.	OCP 4.1: Del 2019 al 2021, el gobierno regional restaurará con apoyo de instituciones internacionales los sitios arqueológicos para incrementar los lugares a visitar.	OCP 5.1: Del 2019 al 2021 el gobierno regional tendrá una mayor recaudación de impuestos como consecuencia de las actividades económicas por lo que invertirá en infraestructura educativa.	OCP 6.1: Anualmente se reducirá en un 3.0% el número de niños menores de tres años con anemia, logrando al 2027 estar por encima del promedio nacional.	
OCP 5.1	variación de recaudación de impuestos	Número							
Perspectiva clientes									
OCP 2.1	Variación de ventas internacionales	Porcentaje	OCP 1.2: Al 2020 se incrementará la producción de ovas, implementando el desarrollo biotecnológico hasta alcanzar una producción del 5% y un acumulado del 25% al 2027, reduciendo la importación de ovas y logrando una reducción de los costos de producción de trucha.	OCP2.2: Al 2019, el gobierno regional con la ayuda del ministerio de agricultura incrementará la producción de papas en promedio un 12% hasta alcanzar el 100% al 2027.	OCP 3.2: Anualmente se incrementará la producción de papas en promedio un 12% hasta alcanzar el 100% al 2027.	OCP 4.2: Del 2023 al 2025, el gobierno regional brindará cursos para la creación de operadores logísticos referentes al turismo.	OCP 5.2: Del 2020 Al 2022 el gobierno regional brindará una educación tecnológica, técnico productiva, emprendedora y empresarial, con estudiantes capaces de auto sostenerse por sí mismo.	OCP 6.2: Anualmente se reducirá la mortalidad en un 2% impulsando de manera preventiva a los fuertes niveles de friaje que tiene la región.	
OCP 2.6	Participación en empresas internacionales	Número							7. Justicia y Equidad: Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
Perspectiva procesos internos									
OCP 1.1	Criaderos de trucha	Número							
OCP 1.3	variación de empresas formalizadas	Porcentaje							
OCP 2.3	Mejoramiento de cruce de razas de alpacas	Número	OCP 1.3: Al 2019, se incrementará en un 5% la formalización de empresas productoras de trucha logrando al 2027 un 20% de empresas formales.	OCP 2.3: Al 2019, se tendrá un mejor control del cruce (mejoramiento genético) de las razas para obtener una mejor calidad de fibra de alpaca, con el apoyo de la empresa privada.	OCP 3.3: Del 2020 al 2022, se creará la denominación de origen "Papa Perú" la que será promocionada en los mercados internacionales	OCP 4.3: Del 2024 al 2026, el gobierno regional fomentará la construcción de infraestructura (carreteras, servicios básicos e internet) en alianza con el sector privado.	OCP 5.3: Del 2023 al 2025 el gobierno regional promoverá a través de campañas para que el estudiante no abandone la escuela, así se reducirá en un 5% la no culminación del año escolar principalmente en el nivel secundaria	OCP 6.3: Anualmente se incrementará la cobertura de salud en Puno en un 3% hasta lograr el 100% al 2027.	
OCP 2.5	variación de pobladores beneficiados con la infraestructura	Porcentaje							
OCP 3.2	variación de la producción de papa	Porcentaje							
OCP 3.3	Participación en empresas internacionales	Número		OCP2.4: Del 2018 al 2020, se creará de MYPES que conglomeren a los criadores para que puedan obtener mejores beneficios en la negociación con los proveedores y/o compradores.	OCP 3.4: Del 2022 al 2024, se creará una institución que agrupe los productos de los agricultores contando con todas las certificaciones para la exportación a los principales mercados nacionales e internacionales.	OCP 4.4: Del 2023 al 2025 el gobierno regional fomentará la creación de la ruta turística interregional (Lima, Cusco, Arequipa, Puno).	OCP 5.4: Del 2023 Al 2025 el gobierno regional, implementará una plataforma el online para reforzar la comprensión lectora y matemática, logrando incrementar el número de alumnos con comprensión lectora en un 15% y la matemática en un 20% en el nivel secundario.	OCP 6.4: Anualmente se incrementará el número de personal de salud en un 5% hasta el 2027 logrando un porcentaje mayor al promedio de personal de salud por habitantes del país.	
OCP 3.4	Variación de las certificaciones de exportación	Número							
OCP 4.1	Variación de sitios arqueológicos beneficiados	Número		OCP 2.5: Del 2022 al 2024, el gobierno regional deberá apoyar a los pobladores con una mejor infraestructura para la producción de fibra de alpaca.					
OCP 4.4	Variación de proyectos de inversión	Número							
OCP 6.1	Variación de número de niños sin anemia	Porcentaje		OCP2.6: Del 2024 al 2026, contará con el reconocimiento de cinco marcas top internacionales, por la calidad del producto.					
OCP 6.2	Variación de la mortalidad en la región	Porcentaje							
Perspectiva aprendizaje y crecimiento									
OCP 1.2	Variación de producción de ovas	Porcentaje							
OCP2.4	Variación de número de MYPES	Porcentaje							
OCP 3.1	Variación de productores capacitados	Porcentaje							
OCP 4.3	Variación de obras realizadas	Porcentaje							
OCP 5.3	Variación de número de alumnos que terminen el colegio	Porcentaje							
OCP 5.4	variación de alumnos que compran el estudio	Porcentaje							
OCP 6.4	variación de número de personal de salud	Porcentaje							
OCP 6.3	variación de número de proyectos de educación realizados	Porcentaje							
OCP 5.2	variación de número de cursos realizados	Porcentaje							
OCP 4.2	variación de cursos realizados	Porcentaje							
Recursos									
Estructura Organizacional									
Planes operacionales									

Integrar a las provincias bajo un mismo objetivo social que involucre un sistema de salud y educación integral, que permita el desarrollo económico dando un valor agregado a los principales productos como la trucha, papa precoz, fibra de alpaca y turismo, consumando recursos nacionales y extranjeros, utilizando tecnología de última generación y canales de información transparentes en toda la cadena de los procesos

Referencias

- Agricultores franceses incrementan producción de papa al controlar la sanidad de sus suelos y semillas. (2012, 20 de diciembre). *Red de papa*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://redepapa.org/2012/12/20/agricultores-franceses-incrementan-produccion-de-papa-al-controlar-la-sanidad-de-sus-suelos-y-semillas/>
- Arias, X. (2016, 11 de agosto). ¿Cómo va la ejecución de la inversión pública en el sur del país? *Mercados y Regiones*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/2016/08/como-va-la-ejecucion-de-la-inversion-publica-en-el-sur-del-pais/>
- Arnillas Denegri, C. (2017, 18 de enero). ¿Existe estado de derecho en el Perú? *El Montonero*. Recuperado de <http://elmontonero.pe/columnas/existe-estado-de-derecho-en-el-peru/>
- Banco Mundial. (2016). *Perú. Datos del Banco Mundial*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/peru?view=chart>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Región Puno: Síntesis (Publicación Noviembre 2017)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2017/sintesis-puno-11-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Caracterización del departamento de Puno*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/puno-caracterizacion.pdf>
- Care Perú. (2011). *Acuerdo de Gobernabilidad de la provincia de Azangaro*. Recuperado de <http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2015/06/Acuerdo-de-Gobernabilidad-de-la-Provincia-de-Azangaro1.pdf>

Centro Desarrollo Industrial. (2017). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Centro Internacional de la Papa. (2016). *Productores de Tunta de Puno que trabajan con el proyecto INPANDES-CIP estuvieron presentes en el Gran Mercado de MISTURA*

2016. Recuperado de <https://cipotato.org/es/press-room/blog/productores-de-tunta-de-puno-que-trabajan-con-el-proyecto-inpandes-cip-estuvieron-presentes-en-el-gran-mercado-de-mistura-2016/>

Centrum Católica. (2017). *Indice de competitividad del Peru*. Lima: Centrum Católica.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Plan Bicentenario: El Peru hacia el*

2021. Recuperado de

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

CONCYTEC. (2016). *CONCYTEC dará a conocer en Puno herramientas de apoyo a la investigación sobre biodiversidad*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1089-concytec-dara-a-conocer-en-puno-herramientas-de-apoyo-a-la-investigacion-sobre-biodiversidad>

Congreso de la República del Perú. (2015). *Ficha Socioeconomica*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2015/com2015desreggoblocmodgesest.nsf//expedientesdocum/9675D924441C8F9405257FDF0052DD1A/\\$FILE/PUNO.PD](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2015/com2015desreggoblocmodgesest.nsf//expedientesdocum/9675D924441C8F9405257FDF0052DD1A/$FILE/PUNO.PD)

Comunidad Andina. (2015). *Unión Europea destina más de 9 millones de euros para implementar nuevos proyectos de desarrollo en fronteras de la subregión andina*.

Recuperado de

<http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3647&accion=detalle&cat=NP>

- Conoce las cifras de la Investigación y el Desarrollo en el Perú. (2017, 19 de mayo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/877517-conoce-las-cifras-de-la-investigacion-y-el-desarrollo-en-el-peru>
- Córdova Aguilar, H. (1994). El proceso de regionalización en el Perú: ¿una solución para el desarrollo?. *Espacio y desarrollo*, N° 6, 31-51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5339597.pdf>
- Correa, N. (2011). *Interculturalidad y Políticas Públicas: Una agenda al 2016*. Presentación para Consorcio de Investigación Económica y Social. Recuperado de <http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/interculturalidaddocumento.pdf>
- Cluster Económico. (2008, 06 noviembre). *¿Qué es un Cluster Económico?*. Recuperado de <https://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>
- Crean zona franca en región Puno. (2005, 15 de diciembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/287333-crean-zona-franca-en-region-puno>
- ¿Cuáles fueron las ciudades del Perú más visitadas por los turistas latinoamericanos en el 2016?. (2017, 11 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cuales-fueron-ciudades-peru-mas-visitadas-turistas-latinoamericanos-2016-2179347/7>
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. 2da edición. Lima, Perú: Pearson.
- Daly, J. (2015). *Corrupción en el Perú*. Lima: Centrum Católica.

Datos Macro. (2017). *Expansión. Gasto público en Educación*. Recuperado de

<https://www.datosmacro.com/estado/gasto/educacion/peru>

Defensor del Pueblo: “Sistema anticorrupción ha fracasado”. (2017, 10 de mayo). *El*

Comercio. Recuperado de [http://archivo.elcomercio.pe/politica/actualidad/defensor-](http://archivo.elcomercio.pe/politica/actualidad/defensor-pueblo-sistema-anticorrupcion-ha-fracasado-noticia-1990626?ref=flujo_tags_1803&ft=nota_1&e=titulo)

[pueblo-sistema-anticorrupcion-ha-fracasado-noticia-](http://archivo.elcomercio.pe/politica/actualidad/defensor-pueblo-sistema-anticorrupcion-ha-fracasado-noticia-1990626?ref=flujo_tags_1803&ft=nota_1&e=titulo)

[1990626?ref=flujo_tags_1803&ft=nota_1&e=titulo](http://archivo.elcomercio.pe/politica/actualidad/defensor-pueblo-sistema-anticorrupcion-ha-fracasado-noticia-1990626?ref=flujo_tags_1803&ft=nota_1&e=titulo)

Distrito puneño d Cabana proyecta convertirse en “Capital y cuna de la quinua en el Perú”.

(2017, 20 de mayo). *Andina*. Recuperado de

[http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-distrito-puneno-cabana-proyecta-](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-distrito-puneno-cabana-proyecta-convertirse-capital-y-cuna-de-quinua-el-peru-233796.aspx)

[convertirse-capital-y-cuna-de-quinua-el-peru-233796.aspx](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-distrito-puneno-cabana-proyecta-convertirse-capital-y-cuna-de-quinua-el-peru-233796.aspx)

Dirección Regional Agraria-Puno. (2017, 22 de mayo). *Información Estadística*. Recuperado

de <http://www.agropuno.gob.pe/?q=node/1042>

EE.UU. y Europa principales mercados destino de papa amarilla y nativa. (2011, 27 de

mayo). *RPP Noticias*. Recuperado de [http://rpp.pe/economia/economia/eeuu-y-](http://rpp.pe/economia/economia/eeuu-y-europa-principales-mercados-destino-de-papa-amarilla-y-nativa-noticia-369711)

[europa-principales-mercados-destino-de-papa-amarilla-y-nativa-noticia-369711](http://rpp.pe/economia/economia/eeuu-y-europa-principales-mercados-destino-de-papa-amarilla-y-nativa-noticia-369711)

El 89.3% del empleo en Puno es informal. (2017, 01 de mayo). *RPP*. Recuperado de

<http://rpp.pe/peru/puno/el-893-del-empleo-en-puno-es-informal-noticia-1047621>

Enperu. (s.f.). San Román. Recuperado de <http://www.enperu.org/puno/san-roman>

Exigencias del mercado de las papas Yara. (2011, 13 de junio). *Yara*. Recuperado el 2017 de

octubre de 24, de [http://www.yara.com.pe/crop-nutrition/crops/papa/informacion-](http://www.yara.com.pe/crop-nutrition/crops/papa/informacion-esencial/exigencias-del-mercado/)

[esencial/exigencias-del-mercado/](http://www.yara.com.pe/crop-nutrition/crops/papa/informacion-esencial/exigencias-del-mercado/)

Fondo Monetario Internacional. (2017). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>

García, E. (2015). Función de producción de trucha para controlar parámetros productivos por niveles tecnológicos en lagunillas y el lago Titicaca del departamento de Puno.

Revista Cuestiones Sociología: Investigación en Ciencia y Desarrollo. Recuperado de <http://huajsapata.unap.edu.pe/journal/index.php/RCS-ICD/article/view/112/77>

Gobierno Local el Collao-Ilave. (2015). *Municipalidad Provincial del Collao*. Recuperado de <http://www.municollao.gob.pe/municipalidad/mision-vision-2/>

Gobierno Regional de Puno. (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021*.

Recuperado de

http://www.regionpuno.gob.pe/descargas/presupuestoparticipativo/consolidado_plan_concertado_2021.pdf

Gobierno Regional de Puno. (2008). *Plan Estratégico Regional del sector agrario Puno: Oficina de Planificación Agraria*. Recuperado de

http://www.regionpuno.gob.pe/descargas/planes/plan_agraria.pdf

Gobierno Regional Puno. (2014). *Series Históricas de la producción Agrícola*. Recuperado de www.agropuno.gob.pe/sites/default/files/estadistica/agricola/Lampa/Dist_Ocuviri

Gobierno Regional de Puno es el que menos presupuesto gestionó en el sur. (2015, 23 de noviembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/897882-gobierno-regional-de-puno-es-el-que-menos-presupuesto-gestiono-en-el-sur>

Gobierno Regional de Puno gastó solo 59.3% del presupuesto para obras. (2017, 19 de junio).

Los Andes. Recuperado de

<http://www.losandes.com.pe/Politica/20170619/107216.html>

Grajeda, V. (2017, 10 de mayo). Defensoría del Pueblo: Hay 32,925 casos por corrupción en

todo el país. *La República*. Recuperado de [http://larepublica.pe/politica/1040431-](http://larepublica.pe/politica/1040431-defensoria-del-pueblo-hay-32925-casos-por-corrupcion-en-todo-el-pais)

[defensoria-del-pueblo-hay-32925-casos-por-corrupcion-en-todo-el-pais](http://larepublica.pe/politica/1040431-defensoria-del-pueblo-hay-32925-casos-por-corrupcion-en-todo-el-pais)

Haidar, J. (2012). The impact of business regulatory reforms on economic growth. *Journal of*

The Japanese and International Economies. Elsevier In, 26(2012)285-307.

Recuperado de https://scholar.harvard.edu/files/haidar/files/jjie_0.pdf

Hartmann, F. (1983). The relations of nations (6ta. ed.). New York: NY: Macmillan.

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (s.f.). *Periódico Comercio Exterior*. Recuperado de

<http://ibce.org.bo/publicaciones-ibcecifras.php>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2017). *Menor Analfabetismo*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/content/menor-analfabetismo>

Inca Alpaca. (2017). *Frequently asked questions*. Recuperado de

<http://www.incaalpaca.co.uk/alpaca-info/about-alpacas/faq/>:

IMARPE. (2008). *Langosta Verde*. Recuperado de

http://www.imarpe.gob.pe/tumbes/especies_comerciales/invertebrados/langosta.pdf

Indacochea, A., Ascencio, O., Carranza, F., Ríos, L. D., & Wendorff, J. (2005). *Junín*

Competitivo. Recuperado de [http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-](http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/Centrum/Junin_Competitivo.pdf)

[documents/Centrum/Junin_Competitivo.pdf](http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/Centrum/Junin_Competitivo.pdf)

- INEI. (2007). *Publicaciones de la Region Puno*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1056/libro.pdf
- INEI. (2010). *Promedio de Años de Estudio y Nivel de Educación Logrado*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1084/cap04.pdf>
- INEI. (2012). *Sistema de Información Económica*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- INEI. (2014). *Población Económicamente Activa según Niveles de Empleo*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1294/cap03.pdf
- INEI. (2017). *Información Perú: Características demográficas. Estadísticas vitales a nivel departamental*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0011/indice.htm
- Instalan planta procesadora en Puno (s.f.). *El Búho*. Recuperado de <http://elbuho.pe/antiores/web419/regional3.htm>
- Iperu. (s.f.). *Provincia de Sandia*. Recuperado de <http://www.iperu.org/provincia-de-sandia>
- Jimdo, Y. (s.f.). *Provincia de Yunguyo*. Recuperado de <https://yunguyo.jimdo.com/ubicacion/indicadores-yunguyo/>
- Julca, B. (2016). *Impacto del gorgojo de los Andes (Premnotrypes spp.) en la producción y comercialización del Chuño Blanco en las economías campesinas del departamento*

de Puno. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina.

Kuramoto, J. (2008). *Integración de los pequeños productores de trucha en los mercados externos*. Recuperado de

http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/integracion-de-los-peuqenos-productores-de-trucha-en-los-mercados-externos_2_0.pdf

Ley que modifica la ley 28890, ley que crea sierra exportadora, para ampliar su ámbito de aplicación a las zonas de la selva. (2016, 18 de julio). *El Peruano*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-28890-ley-que-crea-sierra-exportado-ley-n-30495-1412902-1/>

Matute, G., Barrón, E., Morán, A., Murillo, J., & Rivera, J. C. (2008). *Truchicultura en la Región Puno*. (E. Ediciones, Ed.) Recuperado de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/619/Gerencia_global_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mendes, J. (2012, 11 de junio). Zeedepuno y zofratacna suscribieron convenio para promover alianzas estratégicas en la promoción de inversiones de frontera. *Gobierno Regional de Puno*. Recuperado de <http://www.regionpuno.gob.pe/zeedepuno-zofratacna-suscribieron-convenio/>

Mendoza, S. (2012). Análisis sustantivo del esquema de tasas y regímenes especiales aplicables en el Impuesto al Valor Agregado en México para determinar su imposición óptima. (Tesis para obtener el grado de Doctor en Contaduría). Recuperado de http://eprints.uanl.mx/3068/1/Sergio_Edmundo_Mendoza_Calvillo_An%C3%A1lisis

_sustantivo_del_esquema_de_tasas_y_r%C3%A9gimenes_especiales_aplicables_en_el_Impuesto_al_Valor_Agregado.pdf

Mendoza, W., Leyva, J., & Flor, J. L. (2010). La distribución del ingreso en el Perú: 1980-2010. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/chile/wp-content/uploads/2016/08/CIS15-2-Mendoza-Leyva-y-Flor.pdf>

MINCETUR (2006). *Plan Operativo de la Trucha*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/3_Planes_Regionales_PERX/Perx%20Puno/Planes%20por%20Mercado%20Puno/POP%20Trucha%20Final%20-%20Puno.doc

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013). *Resultados Definitivos: IV Censo Nacional Agropecuario - 2012*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/modsinia/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1377&idformula=>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Papa: Características de la Producción Nacional y de la Comercialización en Lima Metropolitana*. Lima: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11225:boletin-de-produccion-nacional-de-papa>

Ministerio de Agroindustria. (2016). *Perfil del Mercado de papa fresca. Presidencia de la Nación, Argentina*. Recuperado de http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/areas/hortaliz

as/_archivos/000030_Informes/000998_Perfil%20de%20Mercado%20de%20Papa%20Fresca%202016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2003, 12 de agosto). Ley marco de promoción de la inversión descentralizada. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad/por-instrumento/leyes/6842-ley-n-28059-1/file>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Consulta de seguimiento de ejecución de Proyectos de Inversión*. Recuperado de

http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2014&ap=ActProy

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de Actualización de proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de

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

Ministerio de Economía y Finanzas. (2007, 27 de abril). Aprueban Reglamento de la Ley N°

28864, Ley de la Zona Económica Especial de Puno, Decreto Supremo N° 050-2007-

EF. Recuperado de MEF: [https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/decreto-](https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/decreto-supremo/269-d-s-n-050-2007-ef/file)

[supremo/269-d-s-n-050-2007-ef/file](https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/decreto-supremo/269-d-s-n-050-2007-ef/file)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015, 01 de diciembre). *Lineamientos Política*

Crecimiento Económico. Recuperado de

https://mef.gob.pe/competitiv/documentos/Lineamientos_Politica_Crecimiento_Econ_Reg.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). Informe de Actualización de proyecciones macroeconómicas. Lima: MEF. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Ministerio de Agricultura. (2006, 02 de octubre). Ley que crea sierra exportadora. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/leyes/LEY_N28890.pdf

Ministerio de la Producción. (2009, 18 de diciembre). *Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/PROPESCA_OTRO/marcolegal/1.4.%20PEr%20LewyPromDesActivProduZAltoandin.pdf

Municipalidad de Azángaro. (2017). *Municipalidad Azángaro*. Recuperado de <http://www.muniazangaro.gob.pe/resoluciones%20y%20acuerdos%202017/Reglamentos%20festival%20de%20lacteos%20FEAGRO%202017>

Municipalidad de Carabaya. (2017). *Municipalidad de Carabaya*. Recuperado de <http://www.municarabaya.gob.pe/reseña-historica.html>

Municipalidad de Chucuito. (2017). *Municipalidad de Chucuito*. Recuperado de <http://www.munijuli.gob.pe/index.php/menumunicipalidad/menumisionvision.html>

Municipalidad Provincial de Huancané. (2017, 20 de setiembre). *Municipalidad de Huancané*. Recuperado de <https://munihuancane.wordpress.com/municipalidad/vision>

Municipalidad Provincial de Lampa. (2011). *Plan de Desarrollo Concertado Estratégico de la provincia de Lampa, 2012-2021*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/214730492/PDC-LAMPA>.

Municipalidad Provincial de Melgar. (2015, 31 de Diciembre). *Municipalidad Provincial Melgar*. Recuperado de: https://munimelgar.gob.pe/images/PDF/Documentos_Gestion/PDC/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20CONCERTADO%20-%20PDC.pdf

Municipalidad Provincial de Puno. (2017). *Municipalidad de Puno*. Recuperado de <http://www.munipuno.gob.pe/muni7/puno/historia-de-puno>

Municipalidad Provincial de Moho. (2017). *Municipalidad Provincial Moho*. Recuperado de <http://munimoho.gob.pe/web/>

Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina. (2017). *Municipalidad Provincial San Antonio de Putina*. Recuperado de <http://www.muniputina.gob.pe/>

Municipalidad de Sandia. (2017). *Municipalidad de Sandia*. Recuperado de <http://www.munisandia.gob.pe/vision/>

Municipalidad Yunguyo. (2017). *Municipalidad de Yunguyo*. Recuperado de <http://muniyunguyo.gob.pe>

Nuestro producto bandera, la papa, casi no se exporta. (2016, 30 de mayo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/943267-nuestro-producto-bandera-la-papa-casi-no-se-exporta>

PAT Chucuito. (2016). *PAT Chucuito*. Recuperado el 2017, de PAT Chucuito: http://www.munijuli.gob.pe/images/pdfs/Pat/DIAGNOSTICO_PAT_CHUCUITO

PCM. (2003). *Ley de Demarcación y Organización Territorial*. Lima: El Peruano.

PCM. (2013). *Plan Nacional de Demarcación y Organización Territorial*. Lima: PCM.

Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/pdfs/plan_nacional_demarcacion_territorial.pdf

Perú en el Doing Business. (2014, 08 de noviembre). *Perú 21*. Recuperado de

<https://peru21.pe/opinion/peru-doing-business-194745>

Perú exportó truchas por más de US\$ 12 millones hasta agosto, ¿a qué países? (2016, 16 de

octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-exporto-truchas-us-12-millones-agosto-paises-148285>

Pobreza continúa azotando a la región Puno. (2014, 18 de octubre). *Correo*. Recuperado de

<http://diariocorreo.pe/ciudad/pobreza-continua-azotando-a-la-region-puno-242531/>

Porter, M. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard

Business School, 18. Recuperado de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Presidente Kuczynski ratifica que cumplirá metas de formalización laboral. (2017, 28 de

setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/politica/presidente-kuczynski-ratifica-que-cumplira-metas-formalizacion-laboral-2201190>

Producción de acuicultura superó las 85,000 toneladas el 2015. (2016, 7 de abril). *El*

Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/produccion-acuicultura-supero-85-000-toneladas-2015-214609>

ProInversión. (2017). *ProInversión*. Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/apec/es/paginas/mapa_mundo.html

Promperú. (2016). *Conociendo al turista que visita Puno 2016*. Recuperado de

[http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Puno&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/26/TIPS%20PUNO\(receptivo\).pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVi](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Puno&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/26/TIPS%20PUNO(receptivo).pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVi)

Promperú. (2017). Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

Puno es la capital mundial de la papa. (2013, 31 de mayo). *La República*. Recuperado de

<https://diariocorreo.pe/ciudad/puno-es-la-capital-mundial-de-la-papa-95923/>

Puno es líder nacional en la producción de papa. (2017, 30 de mayo). *RPP Noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/peru/puno/puno-es-lider-nacional-en-la-produccion-de-papa-con-mas-de-3-mil-variedades-noticia-1054386>

Puno, D. (2016). *Arribo de turistas Nacionales y Extranjeros a establecimientos de*

hospedajes, por meses, según provincias - Junio 2016. Recuperado de

<http://www.dirceturpuno.gob.pe/turismo-2/estadisticas/>

Puno: Inspección de papa para exportación a Bolivia. (2017, 08 de agosto). *Servicio Nacional*

de Sanidad Agraria, Senasa. Recuperado de

<http://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/senasa-puno-inspeccion-de-papa-para-exportacion-bolivia/>

Puno: Producción de papa no satisface el consumo interno de la región. (2015, 07 de febrero).

El Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/puno-produccion-de-papa-no-satisface-el-consumo-interno-de-la-region-563268/>

Quintanilla, E. (2014). *La evasión tributaria y su incidencia en la recaudación fiscal en el Perú y Latinoamérica* (Tesis Doctoral, Universidad de San Martín de Porras).

Recuperado de

www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1106/1/quintanilla_ce.pdf

Quiroz, A. (2013). *Historia de la Corrupción en el Perú*. Lima: IEP Instituto de Estudios Peruanos.

Quispe, D. P. (2012). *Universidad Nacional del Altiplano Puno*. Recuperado de

<http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/301/EPG612-00612-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas, Y. (2016, 11 de enero). ¿Cuáles fueron los avances de ciencia y tecnología en Perú durante el 2015?. *RPP noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/blog/innovados/hemos-avanzado-en-ciencia-y-tecnologia-noticia-928737>

Roque, E. (2015). *Determinacion de costos de produccion y rentabilidad de los criaderos de trucha (Oncorhynchus Mykiss) en jaulas flotantes del distrito de Capachica – Puno*

(Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú). Recuperado de

http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1814/Roque_Llanos_Edwer_Raul.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Seis organizaciones certificadas en semillas de quinua y papa. (2013, 11 de julio). *Los Andes*.

Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Sociedad/20130711/73106.html>

TurismoI. (s.f.). *Turismo en Puno*. Recuperado de <http://turismoI.pe/ciudades/provincia/san-roman.htm>

Valencia, A. (2015). *Realidad Nacional*. Puno: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.



Apéndice A: Visión, misión y principales actividades de las provincias de Puno

Provincia de Puno

Visión

Convertirse en una ciudad ecológica, con identidad cultural, espacios públicos ordenados y seguros, ciudadanos comprometidos con su desarrollo y atractiva para el turista. La provincia de Puno cuenta con una población organizada, democrática y participativa con conciencia ciudadana. Su crecimiento y desarrollo urbano es planificado y su desarrollo rural es autosostenido con una educación y salud integral de calidad y participativa. La provincia cuenta con redes viales distritales e interdistritales asfaltadas, totalmente integradas, con un turismo receptivo, sostenible y ecológico (Municipalidad Provincial de Puno, 2017).

Misión

La Municipalidad Provincial de Puno representa al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral sostenible y armónico de su circunscripción (Ley 27972), planificando, ejecutando e impulsando a través de los organismos competentes el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo económico local y proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales de vivienda, salud, educación, recreación, transportes y comunicaciones (Municipalidad Provincial de Puno, 2017).

La provincia de Puno se encuentra en la región del mismo nombre. Como atractivo turístico cuenta con el lago Titicaca y las islas distribuidas en este, como la isla de Amantani, isla de Taquille, isla Soto, isla Anapia y otras islas artificiales. Además, la provincia de Puno cuenta con atractivos arqueológicos, como el complejo arqueológico de Cutimbo, el complejo arqueológico de Sillustani, ambos con estructuras funerarias de la región. Como atractivo ecológico cuenta con la Reserva Nacional de Titicaca, además entre sus festividades tenemos la festividad de la Virgen de la Candelaria, que se realiza todos los años, los días del 2 al 11

de febrero, Fiesta de Alasitas y de las Cruces y el aniversario de la fundación española de Puno, que se celebra cada 4 de noviembre (TurismoI, s.f.).

Provincia de Azángaro

Visión

La visión de la provincia es ser líder en la integración y el desarrollo sostenido de la zona norte de la región Puno. El gobierno local es promotor del desarrollo y cuenta con líderes, instituciones y organizaciones de la sociedad civil democráticas, concertadoras, comprometidos con el pensamiento y acción estratégica (Care Perú, 2011).

La población tiene acceso a una calidad y seguridad de vida aceptable. Su estrategia productiva posee niveles de producción y productividad agropecuaria, piscícola, industrial y artesanal competitiva en los mercados regional, nacional e internacional, sustentado en el aprovechamiento sostenido de sus potencialidades naturales y económicas, el fortalecimiento de capacidades humanas, la identidad cultural y el medio ambiente saludable (Care Perú, 2011).

Actualmente, cuenta como principal actividad económica la producción agrícola y agropecuaria, donde destacan el queso tipo paria, queso andino, queso gouda, queso aromatizado y yogur natural, generando en los últimos 20 años pequeñas empresas dedicadas a la producción de queso, y actualmente las referidas industrias son un importante motor de desarrollo económico en las comunidades (Municipalidad de Azángaro, 2017).

Provincia de Carabaya

La visión es brindar servicios de calidad con transparencia y honestidad en beneficio del pueblo de la provincia de Carabaya, logrando el desarrollo integral y sostenible del ámbito territorial a través de una gestión participativa e innovadora.

La misión es ser buen gobierno provincial, con resultados que beneficien a la población, generando mayores oportunidades de emprendimiento, realización personal y una

lucha contra la pobreza para la nueva generación, con una buena distribución de los recursos humanos y económicos en equidad de género, buscando ser líder en la comunidad para promover el desarrollo humano integral y sostenible. (Municipalidad de Carabaya, 2017).

Actividad económica

La provincia de Carabaya actualmente cuenta con la producción de trucha como principal actividad económica, esto debido a su amplia riqueza hidrobiológica a lo largo de todas sus lagunas y ríos, favorecida por su ubicación geográfica, potencial que se encuentra aún en proceso de desarrollo, el cual se podrá ejecutar con innovación y tecnología, siendo uno de los seis ejes estratégicos para el desarrollo de la competitividad en el Perú (Indacochea, Ascencio, Carranza, Ríos, & Wendorff, 2005). Este desarrollo permitirá a la vez una amplia explotación y preservación del recurso de la trucha, produciendo las ovas en el propio mercado nacional, con el propósito de contraer el nivel de importaciones del recurso, para generar un crecimiento sostenido de la trucha y poder hacer frente a la demanda del mercado (Municipalidad de Carabaya, 2017).

Truchicultura

Sin duda, la industria de la truchicultura debe ser potenciada, ya que en la actualidad la región Puno es la primera zona de producción de trucha en el Perú, seguida por la región Junín. En la región Puno, principalmente en la provincia de Carabaya, se produce la trucha debido a que cuenta con ríos y lagunas en toda la provincia. (Municipalidad de Carabaya, 2017).

Provincia de Chucuito

Visión

Ser una institución líder en gestión democrática participativa, planificada y transparente, con capacidad de organización y articulación para la promoción del desarrollo local sostenible y la prestación de servicios de calidad, a través de su recurso humano

innovador y con identidad institucional.

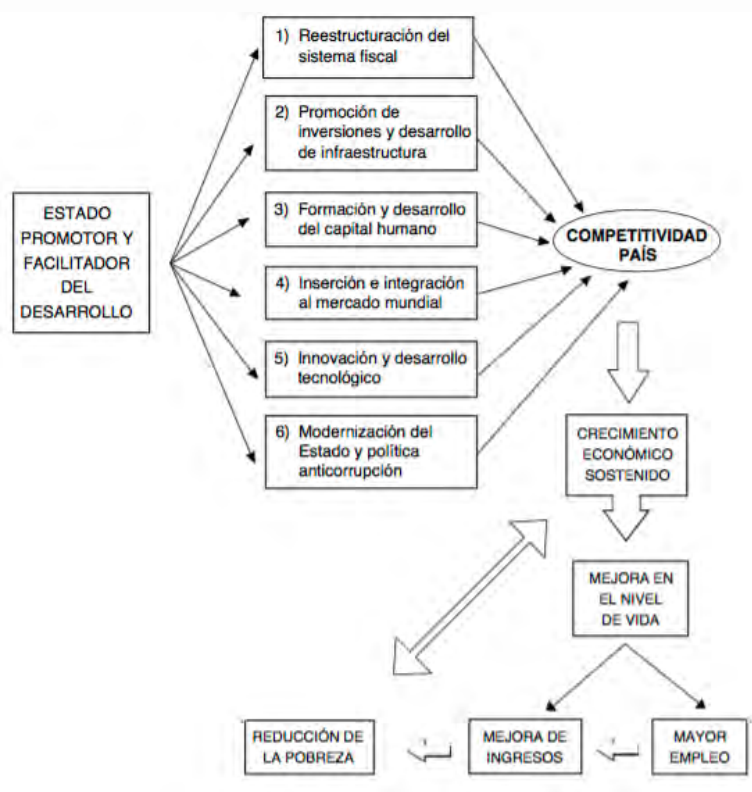


Figura 31. Ejes estratégicos para el desarrollo de la competitividad en el Perú Tomado de “Análisis de Junín competitivo” por Indacochea, Ascencio, Carranza, Ríos, & Wendorff, 2005. Lima, Perú: Cendoc- Esan.

Misión

Ser un órgano del gobierno local y que sus acciones estén orientadas por el Plan de Desarrollo Concentrado, que articula esfuerzos con instituciones de sectores público y privado para la promoción del desarrollo local sostenible y la prestación de servicios adecuados, para mejorar la calidad de vida de la población con equidad, inclusión, manejo responsable y transparente de los recursos públicos. (Municipalidad de Chucuito, 2017).

Su principal actividad económica es agropecuaria, donde el 84 % es netamente agricultura y 16%, pecuario (aquí se promueve la crianza de vacunos lecheros, vacunos para carne, alpacas, ovinos y cuyes), siendo el distrito de Pomata el que destaca por el nivel de cosecha, la cual presenta una superficie cosechada de 12,485 hectáreas, y representa el 40 %

del total, seguido por Juli y Zepita. La producción principal es de quinua, cebada y avena, donde el 56 % es para el consumo humano, el 20% es para el consumo industrial y el 24 % restante para consumo animal como la alfalfa, avena forrajera y cebada forrajera. (PAT Chucuito, 2016).

Tabla 1

Superficie cosechada según distritos 2014

Distritos	Superficie Cosechada (Hectáreas)	%
Juli	6,021	19,21
Desaguadero	1,015	3.24
Huacullany	3,727	11.89
Kelluyo	1,246	3.97
Pisacoma	253	0.81
Pomata	12,485	39.82
Zepita	6,604	21.06

Nota. Tomado del MINAGRI- Dirección de Estadística Agraria, 2014.

Provincia de El Collao

Visión

Provincia próspera y eje comercial de la región; respetuosa de su cultura, en el marco de una política concertadora y transparente, con pleno respeto al estado de derecho vigente, consciente de la conservación y protección de sus recursos naturales; ha desarrollado cadenas productivas agropecuarias, industriales y comerciales que contribuyen al desarrollo socioeconómico, elevando la calidad de vida de la población, mediante el acceso a servicios básicos, atención eficiente en salud y una educación de calidad basada en la práctica de valores, que forma líderes capaces de dinamizar el desarrollo de nuestra provincia” (Collao-Ilave, 2015)

Misión

Que la provincia de El Collao sea centro del pueblo aimara, forjadora del desarrollo

solidario, con principios de honestidad y justicia para mejorar la calidad de vida que contribuye al progreso de la región Puno y del Perú (Collao-Ilave, 2015).

Ejes de desarrollo

En la provincia de El Collao la mayor cantidad de tierras son aptas para desarrollar las actividades pecuaria y agrícola; y presenta problemas de erosión, fraccionamiento de parcelas y sobrepastoreo en ciertas áreas. Existe una variedad de recursos hídricos superficiales, como ríos, laguna, lagunillas, riachuelos, manantiales, entre otros. En estos se puede implementar la producción acuícola y mejorar la producción agropecuaria. Además, cuenta con aguas subterráneas no explotadas, con existencia de pozos sin funcionamiento debido a los costos de mantenimiento, y no existen estudios de balance hídrico superficial y subterráneo. También se encuentra en riesgo el abastecimiento de recursos hídricos a la población de la provincia, debido al intento de trasvase de aguas de la cuenca del río Ilave-Huenque y sus afluentes hacia la cuenca del Pacífico; por tal motivo, la población de los distritos altoandinos valora y defiende el agua como fuente de vida y producción altoandina. (Collao-Ilave, 2015).

Minería

La provincia cuenta con recursos metálicos y no metálicos que aún no son explotados, pero con algunas concesiones. No se conoce el potencial minero en la provincia. Aunque existe la explotación de yacimientos mineros metálicos por la empresa Aruntani (Collao-Ilave, 2015).

Diversidad biológica

Sobre la diversidad biológica en la provincia, en la flora se tienen plantas naturales y forrajeras, como la totora, las cuales sirven para la alimentación del ganado. Además, cuenta con plantas medicinales silvestres, que son aprovechadas como medicina natural por los pobladores. En la fauna, existe diversidad de animales y recursos hidrobiológicos, que son

explotados sin consideración, por lo cual existe un problema de extinción y despoblación del ecosistema (Collao-Ilave, 2015).

Los fenómenos meteorológicos son de especial consideración. La zona presenta un sistema crítico por las severas condiciones climáticas, como las heladas, nevadas, lluvias torrenciales, sequías, entre otros, los cuales impactan en el proceso productivo de campañas agrícolas y actividades agropecuarias. Existen recursos naturales y paisajísticos en la provincia; sin embargo, la población no tiene ningún interés al respecto, por lo que se encuentra en abandono. Además, las autoridades no plantean políticas de conservación de estos recursos, aunque el sector turismo se encuentre en crecimiento (Collao-Ilave, 2015).

El 80 % de la producción de trucha en el Perú se encuentra en Puno, entre las provincias de Collao, Chucuito, Puno y Yunguyo, donde son comercializados en el mercado local y en Bolivia. En Puno existe alto nivel de informalidad en acuicultura, de manera que se invoca a la formalización.



Figura 32. Cuencas hidrográficas del Perú.

Tomado de “Regiones Hidrográficas del Perú” por Ministerio del Ambiente. Lima, Perú:

Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-regiones-hidrograficas-peru-ilac-2008>

Provincia de Huancané

Visión

Huancané será al 2021 una provincia con un desarrollo integral agropecuario y pesquero, para la seguridad alimentaria y la transformación competitiva, conducidas por el segmento Pyme, integrado mediante una infraestructura vial conservada y jerarquizada, dinamizado por un corredor turístico integral, con una mejor calidad y nivel de vida de la población, conservando su identidad cultural, y la práctica de valores éticos - morales en un medio ambiente propicio y sostenible (Municipalidad Provincial de Huancané, 2017).

Misión

Esta institución de la provincia de Huancané, de la región de Puno, trabaja con creatividad, cooperación y democracia por el desarrollo integral y sostenido de la provincia, desarrollando y mejorando sus capacidades humanas y construyendo ventajas competitivas a partir de la voluntad de cambio de la población, así como de la diversidad de sus recursos naturales (Municipalidad Provincial de Huancané, 2017).

Ejes de Desarrollo

El Plan Estratégico de Desarrollo de Huancané presenta proyectos que potencian los ejes de desarrollo: (1) desarrollo agropecuario y agroindustrial; (2) desarrollo de la piscicultura; (3) desarrollo de la electrificación urbana; periurbana y rural; (4) desarrollo medio ambiental, forestal y saneamiento básico; (5) desarrollo urbano, periurbano y vivienda; (6) desarrollo vial, comunicaciones, comercio y turismo; (7) fortalecimiento cívico, institucional y desarrollo de capacidades; (8) mejoramiento de la educación y (9) mejoramiento de la salud (Municipalidad Provincial de Huancané, 2017).

Provincia de Lampa

Misión y visión

Como una forma de misión y visión, la provincia de Lampa refiere que “el plan contiene las bases y estrategias para lograr el desarrollo sostenible de la provincia de Lampa, siendo la médula del presente instrumento la Visión de Futuro Concertado, las líneas estratégicas de desarrollo, objetivos estratégicos para finalmente llegar a la Programación de los Proyectos de Inversión, priorizados en función de los recursos públicos, dado que las necesidades superan la disponibilidad de los mismos” (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011)

Ejes de desarrollo

Lampa es el primer productor de alpacas, con una producción igual a 337,210 cabezas en el 2006 (Gobierno Regional de Puno, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, 2008).

Actividad agropecuaria

En el sector agropecuario, la provincia de Lampa presenta dos áreas geográficas diferenciadas: área intermedio o ecológica B, que abarca aproximadamente el 40 % del espacio microrregión, con presencia de cultivos de la papa, quinua, cañihua, cebada, avena, pastos cultivados y naturales de explotación semiintensiva, dentro del rubro pecuario destaca la crianza de vacunos, ovinos y camélidos. La mayoría de las comunidades están asentadas en esta área, por la presencia de una situación climática apropiada. Otra área geográfica es el área cordillerana o ecología “C”, cuyas características fundamentales son la presencia de asentamientos humanos dispersos, una mayor vocación productiva orientada a la actividad pecuaria (principalmente camélidos sudamericanos) de pastoreo extensivo, en esta área prácticamente son inexistentes los cultivos por la presencia de un clima con temperatura baja y un gran riesgo climático. Asimismo, complementan estas actividades la minería y la artesanía (fibra de alpaca). El suelo de esta área geográfica es de baja fertilidad,

perteneciendo a la formación ecológica de páramo húmedo subalpino y tundra pluvial alpina y de formaciones neales (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Actividad pecuaria

La base fundamental de la provincia está dada por la actividad pecuaria y se desarrolla en los distritos de Santa Lucía, Paratía Palca, Vilavila y Ocuvi (crianza de alpacas), Pucará, Nicasio, Calapuja y Lampa (vacunos y ovinos), cuya tipificación e importancia se determina por el volumen y el valor de la producción que generan. (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

La alimentación pecuaria se da principalmente por pasturas naturales y en menor escala a través de praderas instaladas; aproximadamente el 85% del ámbito de la microrregión está representada por tierras de pastoreo, siendo en el área cordillerana de carácter extensivo. La explotación pecuaria en el ámbito se caracteriza por los bajos niveles

Tabla 2

Producción pecuaria. Provincia Lampa. Especie: Vacuno

Distrito	Población Promedio año	Producción Leche-Lana- Fibra		Producción de carne	
		Vaca Ordeño/animal esquila	TM	Saca N° de cabezas	TM
Lampa	13,850	1,870	333	2,770	371
Cabanilla	5,350	690	120	1,090	142
Palca	1,440	180	24	250	0
Paratía	660	80	10	100	32
Vilavila	340	40	6	60	12
Santa Lucía	4,920	640	110	900	158
Pucara	7,130	930	160	1,400	115
Ocuvi	2,200	280	40	400	187
Calapuja	1,940	270	44	430	51
Nicasio	1,930	270	40	420	56
Total	39,700	5,250	887	7,820	1,026

Nota. Tomado de “Plan Estratégico”, por la Municipalidad Provincial de Lampa, 2011.

de producción y productividad, con escasa o limitada asistencia técnica de los organismos gubernamentales (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Tabla 3

Producción pecuaria. Provincia Lampa. Especie: Ovino

Distrito	Población Promedio año	Producción Leche-Lana- Fibra		Producción de carne	
		Vaca Ordeño/animal esquila	TM	Saca N° de cabezas	TM
Lampa	79,630	57,860	101	15,600	211
Cabanilla	34,680	25,080	43	7,040	85
Palca	15,230	10,890	19	3,020	35
Paratía	19,080	13,460	23	3,690	43
Vilavila	8,840	6,260	11	1,750	20
Santa Lucía	67,440	49,020	88	13,970	185
Pucara	57,320	41,560	71	11,470	148
Ocuviri	25,360	18,360	31	4,840	59
Calapuja	13,380	9,590	16	2,750	30
Nicasio	12,100	8,690	15	2,480	27

Nota. Tomado del Plan Estratégico, por la Municipalidad Provincial de Lampa, 2011.

Tabla 4

Producción pecuaria. Provincia Lampa. Especie: Alpaca

Distrito	Población Promedio año	Producción Leche-Lana- Fibra		Producción de carne	
		Vaca Ordeño/animal esquila	TM	Saca N° de cabezas	TM
Lampa	29,050	20,810	36.0	2,790	71.0
Cabanilla	6,070	4,250	6.0	500	12.0
Palca	19,150	13,740	23.5	1,890	45.0
Paratia	37,500	27,780	48.0	3,670	87.0
Vilavila	18,340	13,130	22.0	1,840	43.0
Santa Lucia	106,170	77,550	136.0	10,120	273.0
Pucara	8,290	5,880	10.0	820	20.0
Ocuviri	28,270	20,070	35.0	2,700	67.0
Calapuja	700	490	1.0	60	1.4
Nicasio	410	290	0.5	30	0.6
TOTAL	253,950	183,990	318	24,420	620

Nota. Tomado del Plan Estratégico, por la Municipalidad Provincial de Lampa, 2011.

Tabla 5

Producción pecuaria. Provincia Lampa. Especie: Llama.

Distrito	Población Promedio año	Producción Leche-Lana- Fibra		Producción de carne	
		Vaca Ordeño/animal esquila	TM	Saca N° de cabezas	TM
Lampa	11,530	6,000	7.7	920	34
Cabanilla	1,200	670	0.8	90	3
Palca	5,780	3,130	3.8	460	16
Paratia	7,300	3,910	4.8	580	21
Vilavila	3,360	1,830	2.1	270	9
Santa lucia	7,930	4,250	5.6	750	28
Pucara	4,300	2,390	2.9	360	13
Ocuviri	1,660	950	1	140	5
Calapuja	1,000	570	0.6	80	3
Nicasio	1,130	630	0.7	90	3
TOTAL	45,190	24,330	30	3,740	135

Nota. Tomado de “Plan Estratégico” por Municipalidad Provincial de Lampa, 2011.

Tabla 6

Soportabilidad de pasturas por distrito. Provincia Lampa

Distrito	Conversión U.O.	Pastos naturales (Ha)	Clase de canchas	Capacidad U.O.
Lampa	324,600	148,498	III	2.2
Cabanilla	67,180	28,035	IV	2.4
Palca	39,060	11,447	IV	3.4
Vilavila	27,865	12,640	IV	2.2
Sta. Lucía	266,020	154,042	IV	1.7
Paratía	80,060	43,407	IV	1.8
Ocuviri	220,010	146,673	IV	1.5
TOTAL	1'024,795	544,742		1.9

Nota. Tomado del Plan Estratégico, por la Municipalidad Provincial de Lampa, 2011.

La conversión a unidades ovino de las principales especies ganaderas (vacunos, ovinos, alpacas, llamas) de la microrregión ha determinado un total de 1'024,795 unidades ovino (U.O.), las que relacionadas con la capacidad receptiva de canchas o soportabilidad de pasturas han definido, por ejemplo, que el distrito de Palca tiene 3.4 U.O./hectárea, lo que

resulta excesivo, es decir, existe un sobrepastoreo, considerando que en este distrito se identifica la clase de suelo IV, donde óptimamente es posible pastear 0.6 U.O./hectáreas, para el caso del distrito de Lampa por contar con pastos naturales de clase III, la soportabilidad normal es de 1 U.O./hectáreas, sin embargo, en la actualidad presenta la relación de 2.2 U.O./hectáreas (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011)

Actividad agrícola

Es una de las actividades fundamentales y conjuntamente con la ganadería se constituye la base económica de la provincia. Esta actividad se desarrolla con diversidad y énfasis en las partes planas y laderas de los distritos de Lampa, Pucará, Nicasio, Calapuja y Cabanilla, incluso dentro de este último se encuentra la irrigación Cabanilla. El área total de labranza únicamente representa el 1 % del territorio de la provincia (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Los principales cultivos que se desarrollan según su importancia son la papa, avena, cebada, quinua, con una tecnología sobre todo tradicional (semilla no garantizada, uso limitado de fertilizantes, pesticidas y de maquinaria agrícola). En el caso de medianos productores, estos cuentan, relativamente, con orientación técnica y tienen la capacidad de alquilar maquinaria agrícola y de adquirir insumos para diversas labores culturales, fundamentalmente en el cultivo de papa y avena forrajera. En las comunidades campesinas, la asistencia técnica directa y servicio con maquinaria agrícola y la entrega de semilla de pastos y forrajes, cuya adquisición es compartida, se vienen haciendo efectivas desde hace una década, precisamente con la puesta en funcionamiento de algunos programas y proyectos (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Tabla 7

Rendimiento de los principales cultivos. Provincia Lampa

Cultivos	Con tecnología tradicional	Tecnología apropiada
Papa dulce	6,500	7,500
Para amarga	6,000	7,000
Quinua	700	800
Cebada grano	800	900
Cebada forrajera	30,000	35,000
Avena forrajera	45,000	45,000

Nota. Tomado del Plan Estratégico de la Municipalidad Provincial de Lampa, 2011.

La actividad agropecuaria promedio en Lampa se caracteriza por ser de baja productividad, básicamente de subsistencia, pues se tiene una escasa o nula inversión en tecnología e innovación, escasa asociatividad, y los productores presentan pocas competencias productivas y de gestión de mercado. A ello se suma la decreciente inversión del gobierno regional y del gobierno central en la provincia (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Considerando los niveles de ingresos como uno de los ejes clave para la superación de la pobreza, todos los factores productivos mencionados se conjugan para mantener las altas tasas de desnutrición y de pobreza a nivel de la provincia (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Pesquería

Esta actividad se realiza en lagunas y ríos de la microrregión de manera eventual, fundamentalmente en épocas de mayor avenida. La captura es realizada, sobre todo, mediante el uso de carnada. En el distrito de Santa Lucía, en la laguna de Lagunillas, la crianza de la trucha es mediante jaulas flotantes, se provee de alevinos de la piscigranja de Chucuito, cuya administración directa recae a la Dirección Regional de Pesquería – Puno, tanto en la producción como en la comercialización. También se debe precisar que la pesca de la trucha

se realiza en algunas lagunas de los distritos de Paratía y Ocuvi, y con el propósito de preservar y promover la crianza de la trucha se están instalando criaderos artesanales por parte de comuneros organizados en microempresas. (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Transporte y comunicaciones

El espacio provincial o microrregional no tiene un ordenamiento adecuado y tampoco cuenta con el acondicionamiento funcional por la limitada presencia de vías de comunicación que permitan una articulación y vinculación espacial entre los centros de producción y de consumo. En este nivel, los débiles flujos comerciales no tienen la dinámica espacial que pueden conferir los medios de comunicación, agudizándose esta situación con la presencia de una topografía accidentada que no permite una vinculación continua con las partes altas; quedando este espacio geográfico, en la época de lluvias, prácticamente aislado de la sede provincial, por la crecida de los ríos, deslizamientos y la inexistencia de tramos carreteros y puentes, especialmente en los distritos de Vilavila, Paratía y Ocuvi (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

También destaca la existencia de una desarticulación espacial como resultado de la ausencia vías de comunicación apropiadas, especialmente para el acceso a las zonas altas, determinado por la producción de fibra de alpaca, y en la cual se puede transferir y generar un considerable valor agregado a la producción. Esta desarticulación se manifiesta vía el intercambio desigual que se da en asimetría de los mecanismos de comercialización, que resultan generalmente desfavorables para los productores.

Turismo y artesanía

Como uno de los componentes básicos dentro de la estrategia de desarrollo integral debe considerarse la actividad turística, pues la provincia de Lampa posee un variado y rico

potencial en este aspecto. El potencial turístico, tanto histórico, arqueológico, paisajístico como vivencial, especialmente en el distrito de Lampa, aún no ha sido inventariado ni promocionado en su totalidad, por lo que encuentra en serio peligro de ser dañado, robado o destruido. Desde un punto estratégico operacional, Lampa pueblo puede convertirse en un punto de convergencia y de articulación con los circuitos turísticos que puedan implementarse hacia las comunidades con atractivos de interés para la actividad turística.

La actividad artesanal se desarrolla fundamentalmente mediante la transformación de la fibra y lana, orientada especialmente a tejidos de punto y planos, tales chompas, gorros, guantes, alfombras, bayetas, chales, mantas, casacas, etc. En el caso del intercambio comercial mediante el uso del dinero, este siempre resulta beneficioso para el intermediario, por cuanto la compra de los productos artesanales siempre es adquirida por debajo de su valor real, generando de esta manera un intercambio desigual y una desventaja directa para el productor traducida en la escasa rentabilidad y bajos ingresos reales que percibe.

(Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Energía y minas

Actualmente, el desarrollo en este rubro se encuentra limitado a un pequeño número de yacimientos mineros en explotación y de prospectos en fase de exploración, a pesar de que la zona se considera como de potencial minero; tal es el caso de las zonas altas de Palca, Paratía, Santa Lucía, Lampa, Vilavila y Ocuvi, donde hay considerable cantidad de recursos mineros, producto de ello es que actualmente se tiene que más del 90 % del territorio de la provincia se encuentra concesionado. Asimismo, dos empresas, consideradas como mediana minería, se encuentran en fase de explotación: la empresa minera ARASI SAC, que extrae oro en el distrito de Ocuvi y se encuentra en fase de expansión, y CIEMSA, con dos unidades, una en Tacaza (Santa Lucía), en la cual extrae cobre y el Cofre (Paratía), que es una

mina polimetálica (plata, oro, plomo y zinc). También se tiene la presencia de una pequeña minería informal en los distritos de Cabanilla (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Recurso suelo

La mayor parte de las áreas corresponden a suelos con aptitud para la crianza de ganado o tierras de pastos naturales, que abarcan aproximadamente el 85 % del territorio de la provincia de Lampa. En cambio, el suelo de labranza está representado únicamente por el 1 %, por lo que las actividades agrícolas se encuentran limitadas tanto por la pequeña área disponible como el condicionamiento dado por la alta rigurosidad y aleatoriedad climatológica (sequía, helada, inundaciones, etc.) y el resto de suelos como eriazos y otros usos representan el 14 % del total del ámbito microrregional. Los distritos de Santa Lucía, Paratía, Vilavila, Palca y Ocuvi son considerados eminentemente como zonas pecuarias, esto por las condiciones climáticas crudas y extremas y la altitud que tienen, lo que hace que sean inapropiadas para la producción agrícola; en cambio los distritos de Lampa, Cabanilla, Calapuja, Nicasio y Pucará cuentan con suelos de aceptable calidad que son factibles de ser aprovechados para la explotación agrícola. (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Recurso hídrico

El ámbito de la provincia cuenta con considerables recursos hídricos, entre ellos destaca la laguna de Lagunillas (distrito de Santa Lucía), que en promedio cuenta con 500,000 m³ de agua, habiéndose convertido en un elemento de suma importancia por el aporte que da para las irrigaciones que se encuentran aguas abajo del río Cabanillas (Irrigación Mañazo-Vilque y Cabanilla) (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Recurso pesquero

La actividad extractiva es ínfima y no cuantificable y está representada fundamentalmente por la trucha, especie que se cría en la laguna de Lagunillas, mediante

jaulas flotantes; asimismo, se extrae dicha especie en pequeñas lagunas y ríos de los distritos de Santa Lucía, Paratía, Lampa, Palca y Vilavila, etc. (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Recurso flora y fauna

El recurso flora está representado por las asociaciones de especies arbustivas y arbóreas, sobresaliendo la de bosques naturales de Queñua y Kolli, especies que propician el medio de vida para la fauna silvestre, sin embargo, se tiene el grave problema de la tala indiscriminada. La fauna, a pesar de su gran variedad, se desarrolla principalmente entre los 3,750 y 5,200 m.s.n.m. y las especies más representativas en el área son: la vicuña, que se presenta básicamente en las alturas de Santa Lucía, Paratía, Palca, Vilavila y Ocuvi, cuyas tropas son diezmadas por cazadores furtivos. También se puede verificar la presencia de venados y huallatas (Municipalidad Provincial de Lampa, 2011).

Provincia de Melgar

Se ubica al noroeste del departamento de Puno, limita al norte con la provincia de Carabaya, al este con la provincia de Azángaro, al sur con la provincia de Lampa y al oeste con las provincias de Canchis y Canas de la región de Cusco.

Visión

Al 2021 la provincia de Melgar posiciona sus marcas en mercados de los derivados lácteos, cárnicos y granos andinos, así como se articula a las rutas turísticas nacionales producto del trabajo concertado de sus autoridades, el desarrollo de capacidades humanas y una gestión ambiental adecuada. (Municipalidad Provincial de Melgar, 2015).

Misión

La municipalidad provincial de Melgar - Ayaviri busca alcanzar el desarrollo integral y sostenible de su jurisdicción, con una administración eficiente y eficaz de los recursos de la

municipalidad para el logro del bienestar general de su población (Municipalidad Provincial de Melgar, 2015).



Figura 33. Mapa de la provincia de Melgar Tomado del E-Perú Tours (<http://www.e-peru-tours.com/travel-guide/peru-pictures-map-melgar.html>)

Industria. Se encuentra en crecimiento porque se viene desarrollando la transformación de la leche en sus derivados, principalmente el queso que es consumido por el 60 % de la población de Melgar (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Agricultura. La provincia de Melgar no solo se dedica exclusivamente al cultivo de pasto para la crianza de ganado sino también de granos andinos, como la quinua que tiene gran demanda comercial a nivel nacional e internacional, entre otros productos agrícolas. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Ganadería. La provincia de Melgar es considerada la capital ganadera del Perú, con reconocimiento oficial mediante Ley N° 30031 del 4 de junio del 2013. Melgar no solo se dedica a la crianza de vacuno, sino también ovino, camélidos, cuyes, entre otros, siendo

complementado por otras actividades económicas como el comercio o agricultura.

(Municipalidad Provincial de Melgar, 2015).

Servicios básicos. La información oficial disponible del censo de Población y Vivienda 2007 dio como resultado que solo el 25 % de la población cuenta con el servicio de agua. Asimismo, solo el 10 % de la población cuenta con la red pública de desagüe. Y por último, respecto al alumbrado público, el 65 % de la población no contaba con dicho servicio (INEI, 2007).

Provincia de Moho

Visión. Es el gobierno local que presta servicios administrativos de calidad a plena satisfacción de los vecinos; para ello, concierta y consensua los mecanismos participativos de desarrollo local y estas sean pertinentes en lo económico, social, cultural y ambiental (Municipalidad Provincial Moho, 2017).

Misión. Ser una institución líder, participativa, transparente, promotora de la integración provincial, concertadora y competitiva que facilita el desarrollo agropecuario y gestión empresarial, prestando servicios de calidad inmersos dentro de una cultura organizacional que conduce a la mejora continua de los procesos de sistema de gestión de calidad (Municipalidad Provincial Moho, 2017).

Pesca. La provincia de Moho tiene un potencial que no ha sido explotado por la falta de infraestructura que no cuenta con la energía suficiente para las cámaras frigoríficas. Asimismo, otro problema que tienen es la falta de capacitación técnica para la crianza de truchas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Provincia de San Antonio de Putina

Visión. Ser una municipalidad modelo y sostenible en la prestación de servicios públicos de calidad, promotor del desarrollo económico y desarrollo humano; sustentado por gestores municipales y capital humano comprometido con el cambio, que permita lograr los

valores y principios organizacionales (Municipalidad Provincial San Antonio de Putina, 2017).

Misión. Es un gobierno local que brinda servicios públicos adecuados, comprometidos con la transparencia, responsabilidad e identidad cultural; aplicando la excelencia en las actividades mediante el trabajo en equipo y participativo, comprometidos con el cambio; eficacia en los recursos públicos, promoviendo condiciones favorables para el desarrollo local con énfasis en el turismo y desarrollo humano (Municipalidad Provincial San Antonio de Putina, 2017).

Comercio. La mayor parte del consumo se hace a base de los productos que se adquieren en Juliaca o se traen de Bolivia. Entre los productos de subsistencia se tienen el arroz, azúcar, fideos, harinas, abarrotos; además de ropa, calzado, bebidas gaseosas y alcohólicas, artefactos, etc. Por su parte los pobladores venden queso, carne, lana, tubérculos, quinua, etc.

Por lo regular estas transacciones se hacen en las ferias comerciales, que en la zona se denominan *Qhatus*, así como durante el desarrollo de las fiestas patronales de cada pueblo o lugar (Municipalidad Provincial San Antonio de Putina, 2017).

Agricultura. En las partes menos altas de la provincia se cultivan productos de pan llevar como papa, quinua, cebada, etc., normalmente para la subsistencia familiar. Merece especial atención la variedad de papas de Sina, que son muy cotizadas. (Municipalidad Provincial San Antonio de Putina, 2017).

Minería. La provincia de San Antonio de Putina es montañosa en gran parte de su territorio, siendo relativamente escasas las zonas planas. Está asentada en la Cordillera Oriental de los Andes del sur que ingresa de la República de Bolivia, formando un panorama de majestuosidad e imponencia, tanto por sus nevados como por las estribaciones donde se ubican los pueblos que la conforman (Valencia Bustinza, 2015).

Los picos más elevados son los siguientes: Salluyo, con 5995 msnm; Ananea con 5852 msnm; Calijón con 5835 msnm; Íchhuoñilo con 5725 msnm; Palomani Cunea con 5629 msnm; Palomani Tranca con 5628 msnm; Palomani Grande con 5586 msnm; y otros con menor altura, pero con nieves perpetuas. (Valencia Bustinza, 2015).

Ganadería. Dada la existencia de ingentes extensiones de pajonales y de pastos naturales, es muy importante el renglón de la ganadería ovina, vacuna y de camélidos americanos como la alpaca y la llama (Valencia Bustinza, 2015).

Recursos naturales. La provincia de San Antonio de Putina pertenece a dos cuencas hidrográficas del Perú: a la Hoya Hidrográfica del Amazonas y a la Hoya Hidrográfica del Titicaca. Ríos de la Hoya Hidrográfica del Amazonas: en nuestra provincia nacen los dos ríos más grandes del departamento de Puno y que son: el río Sina, que finalmente es el Inambari; y el río Saqui, que luego se convierte en el Tambopata. Ríos de la Hoya Hidrográfica del Titicaca: nacen en la Cordillera Oriental y son los siguientes:

El Río Grande (río Carabaya) nace en el distrito de Ananea, que luego de tomar el nombre de río Azángaro al juntarse con el Ayaviri forma el Ramis, con cuyo nombre desemboca en el lago Titicaca. Dado el extenso recorrido de este río, desde las punas de Ananea hasta el lago Titicaca se deduce que el río Ramis nace en la provincia de San Antonio de Putina. El río Putina desemboca en el lago Titicaca con el nombre de Huancané. El río Suches nace en la laguna del mismo nombre, al pie de los nevados. En un buen tramo sirve de límite entre Perú y Bolivia, internándose luego en territorio boliviano para finalmente desembocar en el lago Titicaca (Valencia Bustinza, 2015).

Provincia de San Román

Visión. La municipalidad de San Román, Juliaca, al 2018 es una institución líder que promueve la competitividad territorial y el posicionamiento comercial, industrial y artesanal de Juliaca; brindando servicios de calidad. Cuenta con personal capacitado con identidad

institucional, incorporando tecnología de vanguardia para contar con información sistematizada que permita la transparencia y eficiencia de la gestión municipal. Su población es consciente de su rol ciudadano y participa proactivamente en la gestión municipal (Municipalidad de San Roman, 2013).

Misión. Representar al vecindario, promoviendo la adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de la provincia de San Román, a través de un manejo responsable, racional y transparente de los escasos recursos públicos (Municipalidad de San Roman, 2013).

San Román como zona turística cuenta con lo siguiente: la laguna de Chacas, que se encuentra en la ciudad de Juliaca; el parque mirador de Caracoto; la iglesia de la Merced; y el convento de Santa Bárbara, el cual forma parte del turismo arquitectónico de la región, además cuenta con festividades que presenta en su calendario, resaltando el carnaval con danzas tradicionales en el mes de febrero, otros días festivos son el 24 y 25 de setiembre, fiesta patronal que precede a la antesala de Nuestra Señora de la Merced y, por último, el aniversario de Juliaca, que se realiza el 3 de octubre, que también forma parte de sus días festivos (Turismo-i, 2012).

En el distrito puneño de Cabana se produce la mayor cantidad y variedad de quinua de la región de Puno, pues alberga entre 1,500 y 2,000 hectáreas de quinua con 1,300 kg de grano por hectárea (Andina, 2009).

Provincia de Sandia

Visión. Sandia, provincia integrada y articulada, con una red vial que une dinámicamente a los distritos y a la provincia con la región, fuente proveedora del macrosur, sustentada en su biodiversidad y medio ambiente preservado, con una agricultura ecológica y transformada tecnológicamente de exportación, que dispone de una buena cobertura de servicios básicos de salud, saneamiento, educación, electricidad, con una carretera asfaltada

de penetración hacia los valles Inambari y Tambopata, para atender el potencial turístico y agroexportador. (Corredor binacional Bahuaja Sonene – Madidi) (Municipalidad Sandia , 2017).

Su población solidaria y emprendedora ha mejorado su calidad de vida. Está organizada y cuenta con instituciones funcionales que practican los valores y la concertación transparente en la gestión participativa del desarrollo provincial. (Municipalidad Sandia , 2017).

Sandia como zona turística cuenta con zonas arqueológicas como Mauka Llacta, centro ceremonial de Pukara, ruinas de Llacta Pata, tumbas de Colo Colo, petroglifos de Quiaca, estos como estructuras arqueológicas de la región; y como atractivos ecológicos se tiene los baños termales de Hatum Putina, nevado de Ananea; y como atractivos naturales: cataratas como Umabamba Limbani, Torremamami Pacha, Charajaña Patambuco; y entre sus festividades, que representa el carácter religioso y tradicional, se tiene la de San Mateo, llevada a cabo el 28 de julio, y el Señor de Pacaypampa, que se desarrolla los días 14 y 15 de setiembre (Turismo, s.f.).

Referente a la producción, en la provincia de Sandia se tiene el café de calidad de exportación, también la naranja, papaya, piña, plátano, limón, hoja de coca; y como producción pecuaria, aves y ovino.

Provincia de Yunguyo

Visión. Institución relevante, que consolida y fortalece una gestión pública moderna, efectiva y transparente, satisfaciendo las necesidades y expectativas de todos los ciudadanos que por distintas razones tienen vinculación con la provincia fronteriza de Yunguyo (Municipalidad Yunguyo, 2017).

Misión. Yunguyo, provincia fronteriza, puerta de ingreso al Perú por el lago Titicaca, progresiva, resultado del desarrollo sustentable, con organización participativa, comercio e industria binacional integrada a la economía con equidad y justicia social, y uso racional de

sus recursos naturales, fuente de cultura y responsabilidad poblacional (Municipalidad Yunguyo, 2017).

Como atractivos turísticos tiene el archipiélago de Wiñaymarca, también el corredor turístico de Wiñaymarca, además cuenta con otros atractivos, pero que no se encuentran en la capacidad para visitas masivas, entre estos tenemos los monolitos que se encuentran en los distritos de Yunguyo y de Ollaraya. Entre las fiestas costumbristas se tiene en el distrito de Anapia la escenificación del gran Pachacuti, la festividad de San Antonio de Padua, la semana de la identidad cultural, que conlleva el ritual de Machaka Mara (Turismo-i, 2012)

La situación económica que vive lleva a considerarse una provincia de extrema pobreza 31.9 % a 42 % en situación de pobreza (información del año 2001), referente a los servicios básicos, solo el 45 % accede a servicios de agua potable, 13 % de desagüe y 51.6 % de energía eléctrica, según información del año 2002.

Referente a los servicios educativos, la tasa de analfabetismo alcanza valores de 22 %, agravándose a nivel rural de 28.9 % según informes de 1993 (Municipal Provincial de Yunguyo, 2012).

Referente a su actividad económica es una provincia dedicada a la actividad agropecuaria, básicamente para el consumo humano. Entre sus cosechas se encuentran la papa, cebada, grano, quinua, habas, tarwi, oca, paraliza, alverja, mashua, etc. Entre los forrajes que se cultivan para la alimentación del ganado: la avena y la cebada forrajera. Y como actividad pecuaria se tiene la crianza de vacunos a pequeña escala para consumo familiar y como producción piscícola: el carachi, pejerrey y truchas en jaulas, pero de manera rudimentaria (Municipal Provincial de Yunguyo, 2012).

Apéndice B: Entrevista al ingeniero Luis Mamani Miranda, gerente regional de Planeamiento, Presupuesto y AT Región Puno

¿Qué problema tiene la región en educación?

El principal problema es el maltrato a los profesores por parte del gobierno central. Faltan incentivos para que los profesores enseñen en zonas rurales. Un ejemplo es el pago a los profesores que tenían juicios por horas extras con el Ministerio, y que tuvo que asumir la región para evitar problemas, porque la región es la responsable de los servicios que se brinda a la población. Por otro lado, la región tiene buena infraestructura en colegios de educación inicial, la cual consideramos es el punto de partida para la educación de la población y que ayuda a evitar el abandono en un futuro.

¿Qué problema tiene la región con respecto a la salud?

No se considera un problema la construcción de hospitales, sino el mantenimiento del hospital; es decir, tener los suficientes recursos para brindar los servicios que requiere la población. Por ejemplo, los pobladores esperan meses para una cita. Un problema que se ha detectado en la región es el apoyo que se brinda a los doctores para que realicen una especialización, pero cuando finalizan sus estudios los doctores no retribuyen a la región con lo aprendido, sino que se van a trabajar al sector privado u otra región.

¿Cuáles son las fortalezas de la región?

Las fortalezas en la región son: la fibra de alpaca, la papa ecológica, la quinua y cañihua. Puno no cuenta con industria, por lo que solo vende materia prima. Es necesario transformar los productos, con el apoyo del Estado, a través de las condiciones, para que la empresa privada invierta. Los proyectos que tiene Puno son para las productos andinos, ganadería y lácteos. Puno no cuenta con un módulo para los productores porque el Estado es mal administrador de las empresas. La población se encuentra capacitada, pero falta inversión para la creación de módulo (módulo es tener un sitio donde se transforme a la materia prima)

que servirá para vender productos finales a las empresas finales (supermercados, restaurantes) y no tener intermediarios.

¿Por qué la papa no funciona en la región?

La papa en Puno se siembra de manera diferente que en otras regiones. Puno siembra papa que es considerada ecológica, utilizando nutrientes orgánicos, cuya finalidad es ofrecer un producto andino de calidad que sirva para el cuidado de la salud, este tipo de papa tiene antioxidantes.

¿Por qué el gobierno no le da los recursos para la ejecución de los proyectos?

El Estado limita, no quiere dar los recursos para los proyectos, no evalúa los proyectos según el monto del proyecto, sino que destina un monto específico, el cual no cubre en su totalidad el proyecto. Como región no se tienen ingresos significativos (canon minero) para la ejecución de proyectos como en otras regiones. La aprobación de un proyecto depende del visto bueno del ministerio que tiene relación con el proyecto y del MEF para dar el dinero para la ejecución. Las entidades que se encargan de la auditoría es la Contraloría y la OSCE. También depende del interés de presidente regional para la ejecución del proyecto que se llegue a concretar.

¿Acerca de las otras actividades económicas en la región (truchicultura, fibra de alpaca)?

La truchicultura es ejecutada por los productores privados y también es apoyado por el gobierno central y el gobierno regional, pero falta darle un valor agregado a la trucha. En la actualidad se vende a Bolivia y ellos son quienes transforman la trucha en conservas, filetes, entre otros productos con valor agregado, que se debería realizar en la región. En el caso de la fibra de alpaca, se vende al grupo Michell, que en la actualidad es un monopolio en el cual los productores no se benefician. Para romper este monopolio la región ha capacitado a los productores a realizar artesanías con la fibra de alpaca a través de una asociación de

productores artesanos, con la fabricación de chompas, chullos, guantes, entre otros; teniendo como consumidores en el mercado local y en el exterior al mercado chileno y japonés. La región está apoyando este proyecto para mejorar la calidad de vida de los productores, capacitando a las asociaciones familiares, las cuales son mejores que las comunales porque estas pueden tener problemas con el manejo del dinero. El apoyo es a través de procedimientos para realizar estándares calidad iguales en los productos.

¿En la truchicultura se han organizado como ONG? ¿Cómo hacen el comercio en sí?

La truchicultura la han desarrollado los mismos productores, pero a nivel de crianza, no los transforman. Ejemplo cada jaula produce 10 toneladas y ellos lo venden más rápido a los bolivianos, porque ellos van directamente con sus camiones a comprar en volumen.

¿Dónde se consume más trucha, en Puno o en Bolivia?

Se venden en ambos mercados. En Puno se vende a 12 soles el kilo y para el mercado boliviano puede llegar hasta 10 soles, dependiendo de la cantidad de compra por lote.

¿De acuerdo con el plan concertado se habla de una visión con perfil al 2027 para desarrollarlo de manera ambiciosa? ¿Se concreta?

El plan está en función de presupuesto, de cuántos proyectos son estratégicos y cuánto nos cuesta. No es suficiente solo contar con un plan, sino que este depende principalmente del presupuesto de financiamiento que se le asigne, de ello va depender.

¿Cómo pensar hacer un plan con todas las actividades?, ¿sería mejor hacer un plan con las actividades estratégicas para ser sostenibles?

La región tiene competencias y tiene que avocarse a sus propios proyectos, no puede intervenir en todo, cada provincia se desarrolla en sus ámbitos local, provincial y distrital, incluso cada provincia es autónoma. Actualmente, el gobierno regional está más enfocado en transportes porque las vías son importantes, en educación, salud. El tema agropecuario lo estamos dejando de lado porque incluso el Gobierno no está apoyando, ya que el gobierno no

está dando importancia al sector productivo, por lo que nosotros no intervenimos, ya que se puede generar una expectativa social que no podemos cumplir, cuando uno “entra al campo”, los pobladores piden apoyo o desarrollo de sus áreas de acción y no se puede cumplir con todos, ya que todos piden sus mejoras, por ello hay que tratar con cuidado las expectativas.

¿Qué opina usted del proyecto de limpieza del lago Titicaca?

Ello es un tema ligado a saneamiento y solo va a servir para que las aguas residuales no vayan más al lago. Eso no va a limpiar, ello no va a desarrollar la parte productiva de la región.

De acuerdo con la pregunta anterior, ¿no cree usted que ello va a desarrollar el turismo al tener un lago Titicaca más limpio?

En Puno hay que desarrollar el turismo de otra forma: desarrollando servicios como la infraestructura, enfocándose a la estructura vial que permita conexión, en el ámbito privado también, con infraestructura para los turistas, dónde ir a comer, a cenar, a tomar un café en un ambiente agradable.

A la fecha, el Gobierno actual está apoyando con los proyectos viales. Esas carreteras van a servir para la educación, ya que los niños van a trasladarse fácilmente de zonas rurales a la ciudad, y lo importante es que pueden regresar en la tarde. En el ámbito de salud, si existe alguna emergencia y se tiene alguna vía rápida sería lo correcto. Además, es importante contar con una vía de comunicación para que se implemente el transporte público, así los profesores podrían transportarse con prontitud a sus colegios, dictar sus clases y trasladarse rápidamente de un lugar a otro.

¿Cómo abordan la problemática del poblador de Puno que vive en zonas prácticamente aisladas?

Es la problemática no solo de Puno, sino de toda la sierra rural de las regiones. Eso es un problema tan grave y forma parte de la idiosincrasia del poblador desde hace muchos

años. Los comuneros antes eran los hacendados, luego con la reforma agraria se entregaron tierras a todos los que apoyaban a los hacendados o colonos, y ellos ahora son propietarios y los que la trabajan y desarrollan sus hectáreas de tierra y producen desarrollando el capital pecuario, por eso viven así, y el gobierno regional no ha podido solucionarlo. Es una situación de cultura de la población. Antes el área rural de Puno era el 80 % ahora es 50 %, hablamos del año 1990 y 2017.

¿Cuál es el estatus de la población en cuanto a servicios básicos?

Los centros poblados no tienen servicios básicos, lo que tienen es un sistema de redes que lleva agua obtenida de manantial a las casas, algunos realizan el tratamiento con sodio, etc. Hay que tratar esa agua y para esto el encargado son los gobiernos locales, ya que financian sus propios proyectos directamente con el Gobierno Central, así como lo hace el gobierno regional.

Cada provincia tiene su propia visión y misión, ¿cómo hace el gobierno regional para concertar todas las visiones en una?

Nosotros desarrollamos el plan estratégico con todos los alcaldes provinciales, considerando que ellos también tienen su propio plan estratégico para cada provincia y también hay que considerar que el alcalde que entra al gobierno cambia la visión estratégica de la provincia y desarticula el plan regional.

¿Qué podemos destacar para fortalecer algún factor estratégico a Puno?

Se debe de invertir en las actividades estratégicas, truchicultura; agropecuaria (vacuno, ovina, y los camélidos como alpaca), en la parte agro, desarrollamos la quinua, cañihua y las habas; el turismo, desarrollando la infraestructura vial; transporte; educación y salud.

El control de la anemia no solo debe de ser con el Seguro Integral de Salud (SIS) sino también con Essalud, para poder combatirla y evitar tener un capital humano deteriorado de aquí al 2020, que no va rendir intelectualmente, no existirán profesionales. Ese es el riesgo.

¿En su opinión, considera que primero es el desarrollo de las actividades productivas de la región o primero es la educación y la salud?

Primero es contar con una muy buena educación y salud. El desarrollo de una buena educación inicial hasta la universitaria hace cambiar la forma de ser y pensar y va a permitir desarrollar una zona determinada. Sin educación no hay nada, luego llega todo.



Apéndice C: Análisis competitivo de la región Puno

El análisis competitivo de la región Puno se desarrolla con apoyo del *Índice de Competitividad Regional del Perú* de 2016, elaborado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica. Este índice está basado en cinco pilares: (a) economía, (b) gobierno, (e) personas, (d) infraestructura y (e) empresas.

El pilar Economía mide los factores de tamaño, crecimiento, exportación, diversificación y generación de empleo de la región de Puno. El pilar Empresa mide los factores de productividad, ambiente de negocio, habilidades gerenciales y generación de empleo, el pilar Gobierno mide los factores de recursos, autonomía, gasto, seguridad y justicia, en el pilar Infraestructura mide los factores de energía, red vial, transporte, turismo y comunicación, en el pilar Personas mide los factores de educación escolar, educación superior, formación laboral, logros educativos y factor salud. (CENTRUM Católica, 2017)

La región Puno ocupa el lugar 16 de 26 regiones a nivel nacional, en competitividad en el año 2016, mismo puesto registrado en el 2015, con un índice de 29.67. En el primer lugar se encuentra del índice es Lima, con 73.43 puntos, mientras en la posición 24 se ubica Huancavelica, con un índice de solo 20.00. (CENTRUM Católica, 2017)

A continuación, se presentan los pilares y los factores que han influido en el periodo del 2016 en la región Puno.

Pilar Economía

La región Puno en el año 2016 se encuentra en la posición 20, con 20.23 puntos, en el año 2015 estuvo en la posición 19 con 21.42, por lo tanto, la región ha sido menos competitiva en el pilar Economía en comparación del año anterior. (CENTRUM Católica, 2017), referente a sus factores:

Con respecto al factor tamaño, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 21 con 6.15, en el año 2015 también se encontró en el mismo puesto 21 con 6.53 puntos.

Con respecto al factor crecimiento, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 12 con 41.55, en el año 2015 estuvo en el puesto 16 con 46.09 puntos, por lo tanto, hay un crecimiento referente a este factor en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor exportación, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 21 con 1.48, en el año 2015 también se encontró en el mismo puesto 21 con 1.49 puntos.

Con respecto al factor diversificación, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 14 con 13.24, en el año 2015 estuvo en la posición 13 con 13.12 puntos, por lo tanto, no ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor empleo, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 6 con 38.76, en el año 2015 estuvo en la posición 4 con 39.86 puntos, por lo tanto, no ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Pilar Gobierno

La región Puno ocupa el lugar 22 en el año 2016, con un índice de 30.61; en el año 2015 estuvo también en la misma posición con un puntaje de 36.96, por lo tanto, la región ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior (CENTRUM Católica, 2017). Referente a sus factores:

Con respecto al factor recursos, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 17 con 13.87, en el año 2015 estuvo en la posición 19 con 13.11 puntos, por lo tanto, ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor autonomía, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 18 con 10.90, en el año 2015 estuvo en la posición 19 con 8.62 puntos, por lo tanto, ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor gasto, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 14 con 31.41, en el año 2015 estuvo en la posición 13 con 31.72 puntos, por lo tanto, no ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor seguridad, la región Puno en el periodo del año 2016 se encuentra en el puesto 2 con 95.87, en el año 2015, se mantiene en esta posición con 96.27 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor justicia, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 26 con 1 punto, en el año 2015 se mantiene en esta posición con 5.10 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Pilar Personas

La región Puno ocupa la posición 15 en el año 2016, con una puntuación de 36.13, en el año 2015 su posición era 16 con 34.42 puntos, por lo tanto, la región ha aumentado su competitividad a comparación del año anterior. (CENTRUMCatólica, 2017). Referente a sus factores:

Con respecto al factor educación escolar, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 11 con 53.13, en el año 2015 se encontraba en la posición 12 con 36.42 puntos, por lo tanto, ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor educación superior, la región Puno en el periodo del año 2016 se encuentra en el puesto 12 con 25.90 puntos, en el año 2015 se mantiene en esta posición con el mismo puntaje, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor formación la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 18 con 23.91, en el año 2015 se mantiene en esta posición con 23.14 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor logros, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 18 con 43.57 puntos, en el año 2015 se mantiene en esta posición con 43.52 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor salud, la región Puno en el periodo del año 2016 se encuentra en el puesto 22 con 34.12 puntos, en el año 2015 se encontraba en la posición 23 con 34.26, por lo tanto, ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Pilar Infraestructura

La región Puno ocupa la posición 15, con una puntuación de 17.27, de manera similar que el año 2015, con un índice de 17.40 puntos, por lo tanto, la región ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior (CENTRUM Católica, 2017). Referente a sus factores:

Con respecto al factor red vial, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 10 con 36.36, en el año 2015 se mantiene en esta posición con 37.01 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor energía, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 21 con 9.23, en el año 2015 se mantiene en esta posición con 8.06 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor transporte la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 17 con 4.45, en el año 2015 se mantiene en esta posición con 4.48 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor turismo, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 8 con 13.99, en el año 2015 se mantiene en esta posición con 14.2 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor comunicación, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 16 con 22.33, en el año 2015 se mantiene en esta posición con 22.07 puntos, por lo tanto, se ha mantenido su competitividad en comparación con el año anterior.

Pilar Empresas

La región Puno se encuentra en la ubicación 16, con 44.13 puntos, en el año 2015 estuvo en la posición 13 con 45.65 puntos, por lo tanto, la región en este periodo ha sido menos competitiva en el pilar Empresa en comparación con el año anterior.

(CENTRUMCatólica, 2017). Referente a sus factores:

Con respecto al factor productividad, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 20 con 8.06, en el año 2015 estuvo en la posición 19 con 9.60 puntos, por lo tanto, no ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor ambiente, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 11 con 50.25; en el año 2015 estuvo en la posición 12 con 51.06 puntos, por lo tanto, ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor habilidades, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 19 con 51.56, en el año 2015 estuvo en la posición 16 con 55.64 puntos, por lo tanto, no ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor innovación, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 14 con 59.12, en el año 2015 estuvo en la posición 13 con 60.19 puntos, por lo tanto, no ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

Con respecto al factor generación, la región Puno, en el periodo del año 2016, se encuentra en el puesto 13 con 51.66, en el año 2015 estuvo en la posición 12 con 51.76 puntos, por lo tanto, no ha mejorado su competitividad en comparación con el año anterior.

