

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS



Plan Estratégico de 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

Jorge Iván Cama Vite

Diego Serkovic Corpancho

Gladys Silvana Tejada Villaizán

German Travi Bottgüer

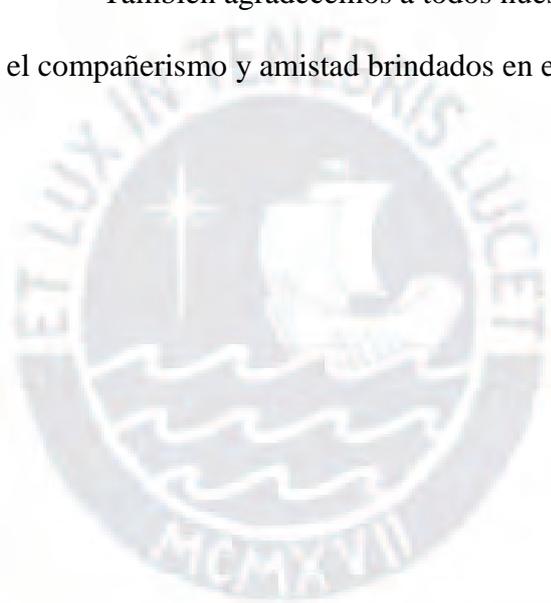
Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Surco, noviembre 2015

Agradecimiento

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a los profesores de CENTRUM Católica por todas sus enseñanzas y dedicado esfuerzo, muy especialmente al profesor Jorge Benzaquen de Las Casas por su cuidadosa asesoría y apoyo en el desarrollo de nuestro Plan Estratégico y al profesor Juan Manuel Aguilar por haber sembrado las bases y pautas a seguir en el proceso de planeamiento estratégico.

También agradecemos a todos nuestros compañeros de clases del MBA LXXIV, por el compañerismo y amistad brindados en esta etapa tan importante.



Dedicatoria

A mi amada esposa Nelly y a mis hijos Saul e Ysabella por ser mi inspiración y mi motivo para seguir creciendo cada día; por su eterno apoyo y confianza.

Ivan Cama

A mis padres, Gabriela y Fernando por su amor y apoyo incondicional, por enseñarme a seguir mis sueños.

Diego Serkovic

A mis padres Enrique y Doris y a mi esposa Lindsay por rodearme de su gran amor y soporte incondicional.

German Travi

A mi esposo Ricardo por su amor y paciencia y a mi hija Adriana por ser mi inspiración y hacer que cada día sea único.

Silvana Tejada

Resumen Ejecutivo

En el año 2015, el Perú se convirtió en el primer exportador de quinua a nivel mundial, superando por primera vez a Bolivia, del mismo modo las tendencias de mercados internacionales, marcadas cada vez más en países de primer mundo de consumir productos saludables y orgánicos se convierten en marco adecuado para el despegue de productos como la quinua.

En este contexto, la Región Puno se encuentra en una posición privilegiada, siendo el primer productor de quinua a nivel nacional, contando con las condiciones climáticas ideales para el cultivo de este cereal así como un amplio potencial de crecimiento en hectáreas cultivadas y mejora del rendimiento productivo el cual se encuentra actualmente por debajo de la media nacional. Por otro lado el turismo representa una segunda alternativa para llevar a la Región Puno hacia un crecimiento sostenido a través del desarrollo de la oferta en turismo vivencial y ecológico dadas dentro de su principal atractivo como lo es el lago Titicaca en conjunto con las islas Uros, Taquile y Amantani.

La visión de la Región Puno al 2025 es ser reconocida como una de las diez regiones líderes del Perú debido al desarrollo de sus actividades agrícolas, logrando una participación importante como productor de quinua a nivel mundial, entregando productos de alta calidad y valor agregado destinados a mercados nacionales e internacionales; así como también será reconocido como uno de los destinos turísticos más importantes del país, con pobladores con una alta calidad de vida.

Abstract

In 2015, Peru became the first exporter of quinoa worldwide, surpassing Bolivia. Healthy and organic trends in international markets set the appropriate framework for the launch of products such as quinoa.

In this context, Puno is in a privileged position, due to the importance of its quinoa production across the country, and with its ideal climate conditions for this cereal cultivation as well as its growth potential in cultivated areas and the improvement of its production effectiveness. Another activity that can boost the Region is tourism. It represents the second industry and can put Puno in the spot light and take it to a sustained growth through the development of experimental and ecological tourism in Lago Titicaca, Uros, Taquile y Amantani Island.

The 2025 Puno vision is to be recognized as one of the top ten leader regions of Peru through the development of its agriculture activities, achieving an important share as a worldwide quinoa producer, with high quality and value added products for national and international markets, and to be recognized as one of the most important tourist destinations, with people with high quality of life.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvii
Capítulo I: Situación General de la Región Puno.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Visión.....	17
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	17
2.5 Código de Ética.....	18
2.6 Conclusiones.....	20
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial Nacional.....	23
3.1.3 Principios Cardinales.....	30
3.1.4 Influencia del Análisis en la Organización.....	34
3.2 Análisis Competitivo del País.....	36
3.2.1 Condiciones de los Factores.....	36
3.2.2 Condiciones de la Demanda.....	42
3.2.3 Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas.....	52
3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo.....	53

3.2.5	Influencia del Análisis en la Organización.....	55
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	57
3.3.1	Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P).....	57
3.3.2	Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	61
3.3.3	Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S).....	65
3.3.4	Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	67
3.3.5	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	72
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	74
3.5	Región Puno y sus Competidores.....	76
3.5.1	Poder de Negociación de los Proveedores.....	77
3.5.2	Poder de Negociación de los Compradores.....	78
3.5.3	Amenaza de los Sustitutos.....	80
3.5.4	Amenaza de los Entrantes.....	81
3.5.5	Rivalidad de los Competidores.....	82
3.6	La Organización y sus Referentes.....	84
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	85
3.8	Conclusiones.....	86
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		91
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	91
4.1.1	Administración y Gerencia (A).....	91
4.1.2	Marketing y Ventas (M).....	93
4.1.3	Operaciones y Logística. Infraestructura (O).....	97
4.1.4	Finanzas y Contabilidad (F).....	102
4.1.5	Recursos Humanos (H).....	108

4.1.6	Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	109
4.1.7	Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	110
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	111
4.3	Conclusiones.....	111
Capítulo V: Intereses de la Región Puno y Objetivos de Largo Plazo.....		113
5.1	Intereses de la Región Puno.....	113
5.2	Potencial de la Región Puno.....	114
5.3	Principios Cardinales de la Región Puno.....	115
5.4	Matriz de Intereses de la Región Puno (MIO).....	117
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	118
5.6	Conclusiones.....	118
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....		119
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	119
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	121
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	122
6.4	Matriz Interna Externa (MIE).....	125
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	126
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	128
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	129
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	129
6.9	Matriz de Ética (ME).....	134
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	134
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	134
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	135

6.13	Conclusiones.....	135
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....		141
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	141
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	141
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	144
7.4	Estructura de la Región Puno.....	144
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	147
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	148
7.7	Gestión del Cambio.....	149
7.8	Conclusiones.....	151
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		153
8.1	Perspectivas de Control.....	153
8.1.1	Aprendizaje Interno.....	153
8.1.2	Procesos.....	154
8.1.3	Clientes.....	155
8.1.4	Financiera.....	156
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	156
8.3	Conclusiones.....	158
Capítulo IX: Competitividad de la Región Puno.....		159
9.1	Análisis Competitivo de la Región Puno.....	159
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Puno.....	161
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Puno.....	162
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	163
9.5	Conclusiones.....	163

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	165
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	165
10.2 Conclusiones Finales.....	165
10.3 Recomendaciones Finales.....	168
10.4 Futuro de la Región Puno.....	168
Referencias.....	170



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Superficie, Población Censada, Densidad y Tasa de Crecimiento Poblacional Según Provincias de Puno.....</i>	3
Tabla 2	<i>Porcentaje de Ocupación de la PEA de Puno Según Actividad Económica.....</i>	5
Tabla 3	<i>Porcentaje de Ocupación de la PEA Ocupada de Puno Según Tipo.....</i>	6
Tabla 4	<i>Red Vial Departamental del Departamento de Puno, 2013.....</i>	7
Tabla 5	<i>Valor Agregado Bruto en Miles de Soles por Sectores de la Región Puno.....</i>	9
Tabla 6	<i>Producción y Rendimiento de Quinoa en Toneladas a Nivel Nacional.....</i>	10
Tabla 7	<i>Producción y Precio de Papa, Avena Forrajera, Alfalfa y Quinoa Región Puno 2013.....</i>	11
Tabla 8	<i>Extracción Minera Región Puno</i>	12
Tabla 9	<i>Arribos Turísticos Región Puno.....</i>	13
Tabla 10	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	23
Tabla 11	<i>Indicadores Demográficos Nacionales al 2007.....</i>	24
Tabla 12	<i>Exportaciones FOB por Productos a Nivel Nacional en Millones de Dólares.....</i>	42
Tabla 13	<i>PBI por Actividad Económica Perú en Millones de Soles.....</i>	43
Tabla 14	<i>Abastecimiento de Principales Productos Pecuarios y Pescado al 2012 en Miles de Toneladas.....</i>	44
Tabla 15	<i>Consumo Nacional de Producto que Conforman la Canasta Mínima Alimentaria en Toneladas Métricas.....</i>	45
Tabla 16	<i>Importaciones FOB Según Uso o Destino Económico (Millones de US\$).....</i>	46

Tabla 17	<i>Principales Productos Importados por Actividad Económica FOB (millones de US\$).....</i>	<i>47</i>
Tabla 18	<i>Exportaciones Agrarias Nacionales – 2013- 2014.....</i>	<i>48</i>
Tabla 19	<i>Evolución de las Exportaciones de la Quinoa Según sus Principales Presentaciones FOB en US\$.....</i>	<i>49</i>
Tabla 20	<i>Flujo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros 2004 – 2012 en Miles de Personas.....</i>	<i>49</i>
Tabla 21	<i>Motivos de Viajes de Turistas Extranjeros.....</i>	<i>50</i>
Tabla 22	<i>Arribos de Turistas Extranjeros al Perú 2007-2014.....</i>	<i>51</i>
Tabla 23	<i>Régimen de Impuestos Perú 2015.....</i>	<i>59</i>
Tabla 24	<i>Acuerdos Comerciales Vigentes o por Entrar en Vigencia.....</i>	<i>60</i>
Tabla 25	<i>Producto Bruto Interno por Sectores.....</i>	<i>64</i>
Tabla 26	<i>Llegada de Visitantes Nacionales y Extranjeros a la Región de Puno.....</i>	<i>66</i>
Tabla 27	<i>Índice de Competitividad e Innovación en Perú 2013-2014.....</i>	<i>69</i>
Tabla 28	<i>Ranking de Competitividad de las Principales Economías Latinoamericanas (2011-2012).....</i>	<i>70</i>
Tabla 29	<i>Resultados del ICR e Innovación por Regiones del Perú (2011-2012).....</i>	<i>71</i>
Tabla 30	<i>Matriz MEFE.....</i>	<i>75</i>
Tabla 31	<i>Proveedores de Bienes y Servicios en la Cadena de la Quinoa.....</i>	<i>77</i>
Tabla 32	<i>Demanda de Cereales de Principales Países Importadores a Nivel Mundial al 2013.....</i>	<i>79</i>
Tabla 33	<i>Flujo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros Arequipa - Puno 2012.....</i>	<i>83</i>
Tabla 34	<i>Capacidad Hotelera Arequipa- Puno 2015.....</i>	<i>84</i>

Tabla 35	<i>Exportaciones de Quinoa de Bolivia Valor FOB en Miles de US\$ 2007- 2013.....</i>	84
Tabla 36	<i>Matriz de Perfil Competitivo MPC.....</i>	89
Tabla 37	<i>Matriz de Perfil Referencial MPR.....</i>	90
Tabla 38	<i>Análisis Interno de la Administración del Gobierno Regional del Puno.....</i>	93
Tabla 39	<i>Perfil del Turista Nacional que Visita Puno 2013.....</i>	96
Tabla 40	<i>Perfil del Turista Extranjero que Visita Puno 2013.....</i>	97
Tabla 41	<i>Serie Histórica al Detalle de la Producción de la Quinoa en la Región Puno.....</i>	99
Tabla 42	<i>Crecimiento al Detalle Histórico de la Producción de la Quinoa En la Región Puno.....</i>	100
Tabla 43	<i>Costos de Producción en las Regiones más Representativos del Perú de Acuerdo con una Diferente Tecnología (US\$/ha).....</i>	100
Tabla 44	<i>Reporte de Pérdidas y Afecciones por Cultivo, Efectos Climatológicos.....</i>	101
Tabla 45	<i>Infraestructura Hotelera Puno – Arequipa 2015.....</i>	101
Tabla 46	<i>Clasificación de Hospedajes Puno – Arequipa.....</i>	102
Tabla 47	<i>Clasificación de las Fuentes de Ingresos de la Región Puno.....</i>	104
Tabla 48	<i>Ejecución del Presupuesto Público de la Región Puno 2015.....</i>	105
Tabla 49	<i>Síntesis de Actividad Económica Puno 2015.....</i>	106
Tabla 50	<i>Puno. Ingresos del Gobierno Nacional.....</i>	106
Tabla 51	<i>Comportamiento de los Créditos al mes de Abril 2015.....</i>	107
Tabla 52	<i>Número de Líneas Telefónicas del País y Región de Puno 2013.....</i>	110
Tabla 53	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....</i>	112
Tabla 54	<i>Matriz de Intereses de la Región Puno.....</i>	117

Tabla 55	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	120
Tabla 56	<i>Matriz la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	123
Tabla 57	<i>Posición Relativa y Crecimiento de Mercado de la Quinoa y el Turismo de la Región Puno (Miles)</i>	125
Tabla 58	<i>Matriz de Decisión (MD)</i>	130
Tabla 59	<i>Matriz MCPE</i>	131
Tabla 60	<i>Matriz de Rumelt (RM)</i>	136
Tabla 61	<i>Matriz Ética (ME)</i>	137
Tabla 62	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	138
Tabla 63	<i>Matriz de Estrategia VS Objetivos de Largo Plazo</i>	139
Tabla 64	<i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i>	140
Tabla 65	<i>Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo</i>	142
Tabla 66	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i>	143
Tabla 67	<i>Políticas de la Región Puno</i>	145
Tabla 68	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	157
Tabla 69	<i>Matriz Plan Estratégico Integral</i>	167

Lista de Figuras.

<i>Figura 0</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiii
<i>Figura 1</i>	Mapa Base del Departamento de Puno.....	2
<i>Figura 2</i>	Red de Corredores Logísticos para la Región Puno y Alrededores.....	6
<i>Figura 3</i>	PBI del Perú 2004-2014 en Miles de Millones de US\$.....	27
<i>Figura 4</i>	PBI del Perú 2004-2014 (variación porcentual por año).....	27
<i>Figura 5</i>	Perú, Exportaciones por Socio Comercial en US\$ 2013.....	31
<i>Figura 6</i>	Perú, Importaciones por Socio Comercial en US\$ 2013.....	31
<i>Figura 7</i>	Balanza Comercial 2007-2015.....	32
<i>Figura 8</i>	Comparación de los Pilares Competitivos de Perú.....	39
<i>Figura 9</i>	Principales Problemas para Invertir en el Perú.....	40
<i>Figura 10</i>	Ranking Latinoamericano del Capital Humano.....	40
<i>Figura 11</i>	Evolución del PBI per Cápita y la Proyección al 2020.....	62
<i>Figura 12</i>	PBI per Cápita Proyectado del Perú.....	63
<i>Figura 13</i>	Facilidad para Hacer Negocio en el Perú.....	63
<i>Figura 14</i>	Producción de Quinoa por Departamento 2011.....	65
<i>Figura 15</i>	Característica de los Estilos de Vida en el Perú.....	68
<i>Figura 16</i>	Índice de Competitividad Regional 2014.....	76
<i>Figura 17</i>	Gastos de Turistas por Región.....	82
<i>Figura 18</i>	Gráfico Radial del MPC de la Región Puno.....	86
<i>Figura 19</i>	Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Puno.....	92
<i>Figura 20</i>	Cadena Productiva de la Quinoa en el Perú.....	98
<i>Figura 21</i>	Siembras de Quinoa por Campaña en las Principales Regiones del Perú.....	99

<i>Figura 22</i>	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	122
<i>Figura 23</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	125
<i>Figura 24</i>	Matriz Interna - Externa (MIE).....	126
<i>Figura 25</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	127
<i>Figura 26</i>	Estructura Propuesta del Gobierno Regional de Puno.....	146
<i>Figura 27</i>	Diamante de Portes Región Puno.....	160



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

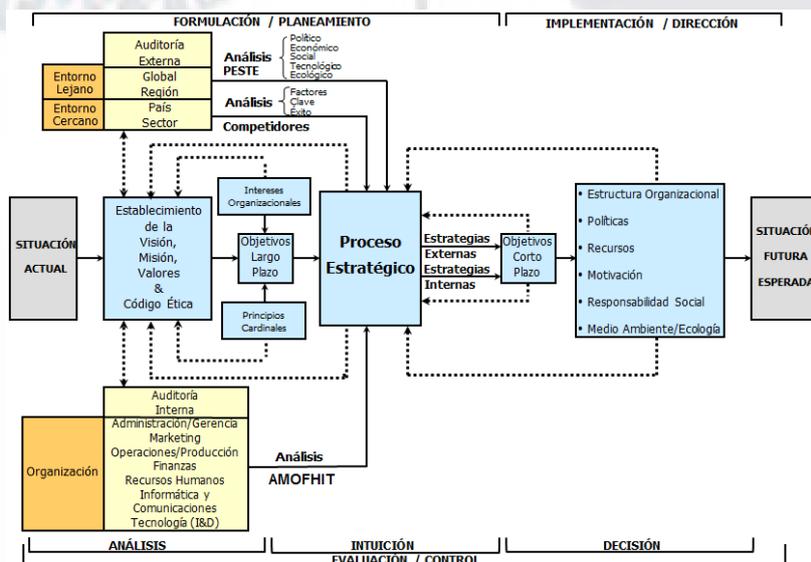


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2013, 2da ed., p.10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de

Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

Capítulo I – Situación General de la Región Puno

1.1 Situación Actual de la Región Puno

La Región Puno se ubica en el extremo Sureste de la República del Perú, entre las coordenadas geográficas 13° 00' 00" y 17 ° 17' 30 latitud sur y los 71° 06' 57" y 68° 48' 46" longitud oeste del meridiano de Greenwich, posee una extensión de 71,999 Km², limita por el norte con la Región de Madre de Dios, por el sur limita con la Región Tacna, por el este con la República de Bolivia y por el oeste con la Región Cusco, Arequipa y Moquegua; políticamente está conformada por 13 provincias y 109 distritos, siendo su capital la provincia de Puno.(Gobierno Regional de Puno, 2008). En la Figura 1, podemos observar el mapa de la Región, sus límites y sus provincias.

El 76.9% del territorio de la Región Puno, pertenece a la Región natural de la Sierra y el otro 23.1 % restante del territorio está conformado por la Región Selva la cual comprende parte de las provincias de Sandía y Carabaya. (Gobierno Regional de Puno, 2008)

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) la Región Puno al 2015 cuenta con una población proyectada de 1´415,608 habitantes y una densidad demográfica de 19.5 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo la población entre 15 a 64 años la más abundante con 64.2% de participación y la población mayor de 65 años la de menor abundancia con 5.6% de participación, se sitúa entre las 5 regiones con el mayor número de habitantes del Perú. La tasa de crecimiento poblacional de la Región se encuentra dentro de una de las menos dinámicas con un índice de 1.0% anual.

En la Tabla 1, se puede apreciar la población por provincia y la densidad poblacional correspondiente al 2007, así como la tasa de crecimiento anual.

Tabla 1

Superficie, Población Censada, Densidad y Tasa de Crecimiento Poblacional Según Provincias de Puno

PROVINCIA	SUPERFICIE	POBLACION CENSADA 2007			POBLACION PROYECTADA 2011	DENSIDAD POBLACIONAL (hab/km ²)	TASA DE CRECIMIENTO 1993-2007
		TOTAL 2007	URBANA %	RURAL %			
Total	71,999	1,268,441	49.66	50.34	1,364,752	18.96	1.1
Puno	6,493	229,236	59.66	40.34	243,441	37.5	0.9
Azángaro	4,970	136,829	27.41	72.59	139,833	28.14	-0.1
Carabaya	12,266	73,946	41.02	58.98	85,140	6.96	3.3
Chucuito	3,978	126,259	28.33	71.67	140,263	35.26	2.2
El Collao	5,601	81,059	31.31	68.69	84,782	15.14	0.5
Huancané	2,806	69,522	19.92	80.08	68,709	24.49	-1
Lampa	5,792	48,223	38.69	61.31	50,869	8.78	0.7
Melgar	6,447	74,735	47.55	52.45	77,466	12.02	0.3
Moho	1,000	27,819	28.58	71.42	27,252	27.24	-1.3
San Antonio Put.	3,207	50,490	66.68	33.32	60,061	18.73	4.1
San Román	2,278	240,776	91.62	8.38	270,737	118.87	2.5
Sandia	11,862	62,147	26.62	73.38	67,496	5.69	1.5
Yunguyo	288	47,400	36.59	63.41	48,437	168	-0.1

Nota. Adaptado de “Mesa Temática: Desarrollo Social PDRC 2021,” por el Gobierno Regional de Puno, 2012. Recuperado de <http://regionpuno.gob.pe/descargas/planes/actualizacion-pdrc-2021/ejes-tematicos/social/Eje-Tematico-Desarrollo-Social-2021-Presentado-por-la-Gerencia-Social.pdf>

La población de la Región Puno tiene una esperanza de vida de 64.45 años, presenta una tasa de mortalidad infantil de 46.9 infantes por cada 1,000 nacidos vivos en comparación a la tasa de mortalidad a nivel nacional que alcanza a 33 infantes por cada 1,000 nacidos. (Gobierno Regional de Puno, 2008).

Es importante resaltar dentro de los aspectos culturales de la Región Puno, la fuerte influencia y presencia de poblaciones de origen Aymara. El pueblo Aymara se ha caracterizado por demostrar costumbres muy arraigadas, conservando su propio idioma, está compuesta por familias extendidas que pueden llegar a incluir hasta cuatro generaciones. (Ministerio de Cultura, 2015)

La Región Puno cuenta con un clima muy variado con temperaturas promedio de menos 10°C, con una temperatura mínima de 3.8°C y una máxima de 22°C. En la Sierra el clima es frío y seco, el promedio de las precipitaciones pluviales de esta zona es de 750 mm que obedecen a la periodicidad anual de cuatro meses (diciembre a marzo). En la selva, el clima es cálido con precipitaciones pluviales abundantes y temperaturas que oscilan entre un promedio máximo de 22°C y mínima de 15°C. (Gobierno Regional de Puno, 2008).

En cuanto al plano educativo, según el Compendio Estadístico Perú 2014 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014), Puno registra al 2013 una tasa de analfabetismo del 10% que corresponde a la población de 15 a más años de edad que comparada con la tasa de 6.2% a nivel nacional, resulta superior. Así mismo la asistencia escolar para el periodo 2007 es del 85.4% para el nivel secundario y 95.1% para el nivel primario. (INEI, 2014). Puno es una de las regiones más pobres del Perú, con índices de pobreza de 60.8% al 2011, la provincia con la mayor incidencia de pobreza es Moho (80.4%) y la que presenta la menor incidencia es la de San Román (41.1%). (SNIP, 2015)

La Población Económicamente Activa (PEA) al 2013 asciende a 803,500 habitantes que representa al 82% de la población total de Puno. La PEA ocupada es de 780,900

habitantes, y la actividad en donde más se desarrollan es la agricultura (INEI, 2014). En la Tabla 2, podemos observar el detalle del porcentaje de ocupación de la PEA según actividad económica y podemos ver que la mayor actividad es la extractiva.

Tabla 2

Porcentaje de Ocupación de la PEA de Puno Según Actividad Económica

Actividad Económica	% Ocupación 2010
Extractiva	49.93
Industria	8.72
Construcción	3.32
Comercio	13.15
Servicios	24.89

Nota. Adaptado de “Mesa Temática: Desarrollo Social PDRC 2021,” por el Gobierno Regional de Puno, 2012. Recuperado de <http://regionpuno.gob.pe/descargas/planes/actualizacion-pdrc-2021/ejes-tematicos/social/Eje-Tematico-Desarrollo-Social-2021-Presentado-por-la-Gerencia-Social.pdf>

La población de Puno tiene un ingreso real promedio per cápita mensual al 2013 de S/.791.4 nuevos soles, siendo la tasa de empleo informal de 88.9% y formal del 11.1%. La PEA ocupada es independiente en su mayoría, como se puede observar en la Tabla 3. (INEI, 2012)

La Región de Puno cuenta con tres sistemas de transportes: (a) terrestre, (b) fluvial y (c) aéreo. El transporte terrestre cuenta con un sistema de carreteras y un sistema ferroviario. Para el sistema de carreteras, según la Figura 2, componen a la Región Puno dos corredores terrestres principales y sus respectivas carreteras alimentadoras. Además se observa en la Figura 2, que el corredor terrestre con salida al Puerto Matarani en Arequipa une las provincias de Arequipa, San Román, Puno y Puente Inambari. Esta red logística atraviesa Cusco, Puerto Maldonado y llega hasta la frontera con Brasil en Iñapari; el otro corredor terrestre con salida al puerto de Ilo en Moquegua proveniente desde Desagüadero, Bolivia,

también tiene conexión con el puerto de Matarani en Arequipa por medio de la División Quilca, Matarani, Ilo y Tacna.

Tabla 3

Porcentaje de Ocupación de la PEA Ocupada de Puno Según Tipo

PEA Ocupada según Tipo	% 2012
PEA Ocupada independiente	46.6
PEA Ocupada asalariada	28.6
PEA Ocupada familiar no remunerado	21.1
PEA Ocupada empleador	2.7
PEA Ocupada trabajador del hogar	0.9
PEA Ocupada otros	0.2

Nota. Adaptado de “Capítulo 2: Características de la Población Económicamente Activa Ocupada” por el INEI, 2012. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Lib1105/cap02.pdf



Figura 2. Red de Corredores Logísticos para la Región Puno y Alrededores.

Nota. Tomado de Ministerio de Transportes y Comunicación (MTC), 2015. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/red_corredores_logisticos.pdf

En la Región Puno se registran un total de 1,853Kms de carretera perteneciente a la Red Vial Nacional entre pavimentadas, no pavimentadas y proyectadas, en donde se puede observarse que el 90% de las carreteras son no pavimentadas y que el 60% de ellas son afirmadas, tal como se muestran en la Tabla 4. (MTC, 2013)

Tabla 4

Red Vial Departamental del Departamento de Puno, 2013

EXISTENTE POR TIPO DE SUPERFICIE DE RODADURA							
	Asfaltada	Afirmada	Sin		Sub Total	Proyección	Total
			Afirmar	Trocha			
PUNO	317.8	989.4	210.4	157.4	1,675.00	178.1	1,853.00
Azángaro	62.4	143.4			205.8		205.8
Carabaya	38.4	233.8	3.4		275.5	94.8	370.3
Chucuito	9	121	46.7	9.7	186.5		186.5
El Collao	14.2	10.4		63.3	87.9		87.9
Huancané	0	31.9	34.1	6.8	72.8		72.8
Lampa	6.1	80.8	64.8		151.7		151.7
Melgar	34.4	96.2	8.9		139.4		139.4
Puno	72.9	95.6	12.7	23.1	204.2		204.2
Putina	35.2	64.4			99.7		99.7
San Román	33.3	17.8	3.7		54.8		54.8
Sandia	0	72.7	36.1	54.5	163.4	83.3	246.7
Yunguyo	11.9	21.4			33.3		33.3

Nota. Tomado de “Red Vial Nacional del departamento de Puno, 2013”, por el Ministerio de Transportes y Comunicación (MTC), 2014. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/documentos/infraestructura_vial/Transportes_Carretero_1_2_20.xlsx

En cuanto al transporte ferroviario, Puno cuenta con el Sistema Ferroviario Trasandino, con dos vías ferroviarias principales las cuales unen a Puno con Arequipa y la salida al puerto de Matarían, así como a Puno con la región Cusco (MTC, 2015). El transporte fluvial en la Región Puno se realiza en el Lago Titicaca, y cuenta con tres terminales portuarios lacustres: (a) Puerto de Puno, (b) Puerto de Yuli y (c) el terminal portuario de Ferrovías-Puno que se ubica dentro de los bienes de la Concesión Ferrocarril Trasandino. (MTC, 2012)

En cuanto al sistema de transporte aéreo, la Región Puno cuenta un aeropuerto de propiedad privada y con el Aeropuerto Internacional Inca Manco Cápac a cargo del Ministerio

de Transportes y Telecomunicaciones, se ubica a cinco kilómetros del centro del distrito de Juliaca, y cuenta con una pista asfaltada de 4,200 metros de largo por 45 metros de ancho. (Aeropuertos Andinos del Perú, 2015)

La Región Puno cuenta con una diversidad importante de actividades económicas, entre las cuales se pueden destacar la agricultura y ganadería, representando el 14.9% del PBI de la Región, con un valor agregado bruto a precios constantes de S/. 1, 240,824 miles de nuevos soles, seguidos por el comercio y construcción con 12,1% y 11.0% respectivamente, con un valor compartido de S/. 1, 921,132 miles de nuevos soles. Uno de los sectores que cuentan con un alto potencial de desarrollo es el turismo el cual representa el 2.1% del PBI (INEI, 2013), como se puede apreciar en la Tabla 5.

La actividad agrícola presenta un constante incremento en cuanto al valor bruto en su producción, pasando de S/. 965,370 miles de soles en el 2007 a S/. 1, 240,824 miles de soles en el año 2013, incrementando en un 28.5% en los últimos siete años.

La producción agrícola de la Región Puno está concentrada en (a) avena forrajera, la cual cuenta con el 19.88% del total de hectáreas cosechadas de la región; (b) alfalfa, con el 12%; (c) la papa, con el 18.98%; y (d) la quinua con el 10.70%. Siendo la quinua el producto con mayor valor en chacra con un promedio de S/. 8.40 por kilo. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2014). Cabe señalar que al 2015 la quinua tiene un precio promedio de chacra de S/.4.00 debido a la sobre producción. (El Comercio, 2015). La Región Puno es el principal productor de quinua a nivel nacional, concentrando más del 56% de la producción total, sin embargo el nivel de rendimiento por hectárea se encuentra aún por debajo del promedio nacional, con 1,100 kilos por hectárea como se aprecia en la Tabla 6. (Minagri, 2014). En la Tabla 7 se puede apreciar la producción de los principales productos agrarios por región.

Tabla 5

Valor Agregado Bruto en Miles de Soles por Sectores de la Región Puno

Actividades	2007	2008	2009P/	2010P/	2011P/	2012P/	2013E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	965,370	987,243	1,081,760	1,126,177	1,173,858	1,193,553	1,240,824
Pesca y Acuicultura	17,096	29,239	26,110	26,805	39,396	47,734	42,267
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	787,832	860,885	809,904	718,230	683,795	676,345	716,209
Manufactura	603,040	638,310	611,237	698,090	723,505	741,206	779,995
Electricidad, Gas y Agua	113,369	116,190	114,091	102,378	119,924	117,141	125,124
Construcción	332,681	421,987	538,239	647,898	695,163	749,770	914,451
Comercio	650,745	725,324	721,351	815,560	891,813	945,835	1,006,681
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	412,145	431,573	447,408	499,978	558,410	612,102	651,448
Alojamiento y Restaurantes	120,605	131,461	129,877	139,455	152,634	166,266	176,764
Telecom. y otros Serv. de Información	98,370	122,939	137,388	158,788	184,595	209,917	230,054
Administración Pública y Defensa	424,921	452,047	485,091	518,984	567,442	590,441	617,160
Otros servicios	1,362,300	1,411,299	1,489,550	1,543,865	1,629,995	1,728,337	1,812,791
Valor Agregado Bruto	5,888,474	6,328,497	6,592,006	6,996,208	7,420,530	7,778,647	8,313,768

Nota. Tomado de “Perú: Producto bruto interno por departamentos 2007-2013” por el INEI, 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html

Tabla 6

Producción y Rendimiento de Quinua en Toneladas a Nivel Nacional.

Departamento	2010		2011		2012		2013
	Tn	Kg x Hect	Tn	Kg x Hect	Tn	Kg x Hect	Tn
Total Nacional	41,079	1,163	41,182	1,161	44,213	1,148	52,130
Puno	31,951	1,213	32,740	1,198	30,179	1,100	29,331
Arequipa	650	1,541	1,013	2,034	1,683	2,834	5,326
Ayacucho	2,368	915	1,444	740	4,188	1,150	4,925
Junín	1,586	1,375	1,448	1,216	1,882	1,314	3,852
Cusco	1,890	920	1,796	963	2,231	998	2,818
Apurímac	1,212	1,023	1,262	1,153	2,095	1,615	2,010
La Libertad	430	1,049	354	1,080	505	1,264	1,146
Huancavelica	358	763	429	910	501	929	671
Huánuco	286	814	293	824	306	860	389
Áncash	148	1,052	140	1,059	183	1,033	347
Cajamarca	133	935	141	934	190	935	219

Nota. Adaptado de “Anuario: Producción de principales productos agrícolas 2013” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2014. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

El Sector Pecuario representa una de las principales actividades dentro de la economía de la Región Puno, conformado principalmente por especies de tipo vacuno, alpacas, llamas, ovinos y en menor medida de aves. Es precisamente la población de camélidos como la alpaca donde se encuentra su mayor potencial productivo ubicándose dentro de las más importantes regiones de crianza de camélidos de América y el mundo. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2013), la Región Puno aportó en el año 2013 S/. 495 millones de nuevos soles como valor bruto de producción pecuaria, representando el 5% de la producción pecuaria nacional, siendo los referentes más destacables la producción de lana de alpaca y llama. Y se estima que se ha alcanzado una población al año 2013 de 1, 880,395 alpacas el 47% de la población nacional y representando el 61% de la producción de fibra de alpaca al País.

Tabla 7

Producción y Precio de Papa, Avena Forrajera, Alfalfa y Quinua Región Puno 2013

	Alfalfa				Avena				Papa		
	Producción (T)	Porcentaje Producción	Hectáreas cultivadas	Precio de chacra S/. / Kg	Producción (T)	Porcentaje Producción	Hectáreas cultivadas	Precio de chacra S/. / Kg	Producción (T)	Porcentaje Producción	Hectáreas cultivadas
Puno	125,238	15.80	5,482	0.29	116,992	8.86	4,835	0.27	58,203	8.69	5,222
Azángaro	130,727	16.49	6,024	0.30	214,265	16.23	10,130	0.34	81,224	12.13	8,400
Carabaya	-	0.00	-	-	8,520	0.65	407	0.33	141,946	21.20	10,460
Chucuito	11,980	1.51	569	0.39	75,198	5.70	3,633	0.30	53,827	8.04	4,620
El Collao	39,605	5.00	1,790	0.34	55,849	4.23	2,790	0.46	62,150	9.28	5,320
Huancané	135,724	17.12	5,786	0.31	244,634	18.53	10,500	0.33	66,612	9.95	5,490
Lampa	73,320	9.25	3,474	0.30	173,665	13.16	7,820	0.27	30,688	4.58	2,890
Melgar	195,458	24.65	9,500	0.31	275,865	20.90	13,115	0.29	11,570	1.73	1,120
Moho	880	0.11	44	0.32	9,219	0.70	427	0.38	15,563	2.32	1,370
Putina	2,072	0.26	87	0.38	28,763	2.18	1,143	0.45	13,616	2.03	1,170
San Román	77,796	9.81	3,430	0.30	62,302	4.72	2,725	0.30	38,096	5.69	3,100
Sandia	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	59,876	8.94	4,990
Yunguyo	-	0.00	-	-	54,868	4.16	2,421	0.36	36,121	5.40	3,000
Total Región	792,800	100	36,186		1,320,140	100	59,946		669,492	100	57,200
Porcentaje de hectáreas sobre el total de hectáreas cultivadas			12.00				19.88				18.90
Total de hectáreas cultivadas de la región	301,476										

Nota. Adaptado de “Anuario: Producción de principales productos agrícolas 2013” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2014. Recuperado de <http://si>

La actividad pesquera en la Región Puno concentra sus esfuerzos en aprovechar los recursos provenientes del Lago Titicaca y de la producción de truchas criadas en jaulas flotantes, llegando a alcanzar en el año 2011, el 82% de la extracción de trucha a nivel nacional y en el año 2012 el 79% con 14,413 y 17,810 toneladas métricas respectivamente. (Ministerio de la Producción, 2015).

En cuanto al ganado vacuno, la Región Puno es la primera productora de carne de res y cuenta con 694,240 cabezas de esta especie, representando el 12% de la población total del país, (MINAGRI, 2014).

La actividad minera en la Región Puno, no representa volúmenes importantes tanto para la economía de la Región como su participación a nivel nacional, estando concentrada en mayor medida en la extracción del estaño, siendo la única Región a nivel nacional que extrae esta clase de mineral, como se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8

Extracción Minera Región Puno

	2012			2013		
	Nacional	Puno	%	Nacional	Puno	%
Oro MO	5,194	125	2.40	5,024	158	3.10
Zinc TM	1,281,282	2,405	0.20	1,351,273	2,631	0.20
Plomo TM	249,236	1,682	0.70	266,472	1,568	0.60
Plata MO	111,912	537	0.50	118,217	532	0.40
Hierro TL	6,684,539	-	0.00	6,680,659	-	0.00
Estaño TM	26,105	26,105	100.00	23,668	23,668	100.00
Cobre TM	1,298,761	2,175	0.20	1,375,690	2,943	0.20
Molibdeno TM	16,790	-	0.00	18,140	-	0.00

Nota. Tomado de “Boletín Estadístico de Minería,” por el Ministerio de Energía y Minas, 2013. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

El turismo se encuentra dentro de las principales fuentes de ingreso, la Región Puno cuenta con un variado inventario de atractivos turísticos con mucho potencial, tanto para el turismo cultural el cuál es el tipo de turismo más popular, en especial la subcategoría de turismo cultural y de naturaleza. El atractivo más representativo de la Región es sin duda el Lago Titicaca, que representa el Lago navegable más alto del Perú y la experiencia de turismo de tipo vivencial en comunidades indígenas en las islas flotantes artificiales de las familias de los Uros, Amantaní y Taquile.

El número de arribos a los establecimientos de hospedajes de turistas nacionales durante el 2013 en la Región llegó a 406,105, los cuales tuvieron una permanencia promedio de 1.2 noches, mientras que los arribos extranjeros lograron un número de 344,550 con una permanencia promedio de 1.6 días, siendo los turistas provenientes de Europa los de mayor arribo (49.53%), seguido por Norteamérica (18.37%) y Sudamérica (15.47%), como se puede apreciar en la Tabla 9 (Banco Central de reserva del Perú, 2013)

Tabla 9

Arribos Turísticos Región Puno

	2011	2012	2013
Turistas extranjeros	270,044	308,928	344,550
Turistas nacionales	408,434	402,352	406,105
Norte América	48,865	56,293	63,288
Centro América	2,308	3,356	4,740
Sud América	37,856	48,650	53,300
Europa	143,801	154,826	170,659
Asia	17,133	18,275	21,828
África	471	651	921
Otros	19,610	26,877	29,814

Nota. Adaptado de “PUNO: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2013/sintesis-puno-12-2013.pdf>

En el 2013, arribaron al Perú 3,16 millones de turistas y gastaron \$ 3,925 millones de dólares, el 61% vino al Perú por vacaciones o recreación, el 14% para visitar familiares y amigos, el 13% por negocios y el 12% por otros motivos (salud, asistir a seminarios o congresos, entre otros). El turista extranjero en Perú gasta aproximadamente \$ 985 dólares en total. El 13.5% de los turistas que llegan a Perú visitan Puno, otro departamento muy visitado es Tacna que figura en el tercer lugar por la gran afluencia de turistas Chilenos. El 18% de los extranjeros que ingresan a Puno son provenientes de estados Unidos y el 11% de Francia, el motivo principal de viaje es por vacaciones, y ellos en promedio permanecen 2 noches. (MINCETUR, 2013)

1.2 Conclusiones

La Region Puno aporta el 2% del PBI Nacional con S/. 8,313.768 miles de nuevos soles, con una poblacion de 1'415,608 habitantes de los cuales 803,500 forman parte de la población económicamente activa, siendo un 88.9% informal, a pesar del desarrollo económico del País esta región aún se encuentra bastante rezagada ocupando el puesto 15 en el Índice de competitividad regional (Puesto 22, en el mismo análisis en los años 2014, 2013). Se han observado avances importantes en sus actividades agrícolas y ganaderas las cuales han crecido 28.5% en los últimos siete años siendo una de sus principales fuentes de ingresos.

Con respecto a su situación demográfica, la tasa de mortalidad infantil que equivale a 50 muertes de niños por cada 1000 nacidos vivos es una de las más altas del país solo superada por Cusco y Huancavelica (51 y 60 respectivamente), además en el plano económico es una de las regiones más pobres del Perú con un ingreso per cápita por habitante de 5,982 nuevos soles (Lima S/.19.180, Arequipa S/. 18.021, Cusco S/.15.928, Moquegua S/. 50.213)

La región está bien comunicada con las grandes ciudades y pueblos de su entorno, así mismo cuenta con corredores logísticos que lo interconectan con otras regiones importantes y hace posible el intercambio comercial.

A pesar del alto potencial en sus diferentes sectores productivos la Región Puno evidencia ausencia de estrategias de gobernabilidad, tal es el caso de productos como la quinua que cuenta con una gran proyección de crecimiento y rentabilidad la cual se produce en esta región hasta el 56% de la quinua producida a nivel nacional, su rendimiento de kilos por hectárea se encuentra por debajo del promedio nacional y muy por debajo de provincias como Apurímac y Arequipa.

Con respecto a la producción agropecuaria, la Región Puno cuenta con el 47.27% de la población de alpacas a nivel nacional, y produce el 61.24% de esta fibra, sin embargo, no cuenta con una industria de confección y transformación en productos terminados o de valor agregado. Este sector significa una fuente de desarrollando en agenda por aprovechar.

El sector turismo representa el 3% del PBI de la Región Puno, el cual se encuentre en constante crecimiento a pesar de los conflictos sociales y de sus bajas temperaturas debido a ventajas geográficas como es pertenecer al corredor turístico Machu Pichu y su cercanía a Cuzco y Arequipa. Esta es una oportunidad para captar una mayor cantidad de los denominados turistas de paso, los cuales utilizan a Puno o Arequipa como un destino intermedio antes de llegar a Cusco.

Las perspectivas de desarrollo se muestran alentadoras y permitirán su desarrollo basados en la explotación de sus recursos naturales e históricos especialmente el agropecuario y turístico. Por ello es necesario se elabore un plan estratégico para la Región Puno.

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

2.1 Antecedentes

Puno es actualmente una de las regiones con mayor potencial económico a nivel nacional, esto se desprende de su riqueza y diversidad geográfica, la cual permite desarrollar actividades económicas y productivas de diversa índole como la agricultura, siendo actualmente el primer productor de papa a nivel nacional (Ministerio de Agricultura y Riego, 2013), cuenta también con una importante diversidad ganadera, donde se puede encontrar la crianza de vacunos, alpacas, vicuñas y ovinos. Cuanta con una variedad de atractivos turísticos potenciales de desarrollo y con nuevas vías de comunicación que le permiten tener acceso a mercados internacionales. En la actualidad la región de Puno cuenta con una visión al 2021 que es la siguiente:

Al 2021, somos una región andina-amazónica que ha firmado su identidad, su población ha desarrollado intelectualmente, capacidades, valores, y goza de calidad de vida, con igualdad de oportunidades.

Maneja sosteniblemente sus recursos naturales y el ambiente, integrando corredores ecológicos, 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 el turismo, insertados a los mercados nacionales e internacionales 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 esta ordenado y articulado con perspectivas geopolíticas. (Gobierno Regional de Puno, 2014).

La misión actual de Puno es la siguiente:

El Gobierno Regional Puno, es una institución pública que impulsa el desarrollo integral de la región con la participación de los agentes del desarrollo y la población, a través de una gestión eficiente y transparente; así como promover la inversión y ejecutar proyectos estratégicos en forma concertada, en el marco de sus competencias, para generar el empleo y disminuir la pobreza. (Gobierno Regional de Puno, 2014).

2.2 Visión

Al año 2025, la región Puno será reconocida como una de las diez regiones líderes dentro del índice de competitividad nacional, debido al desarrollo de sus actividades agrícolas, logrando una participación importante como productor de quinua a nivel mundial, entregando productos de alta calidad y valor agregado destinados a mercados nacionales e internacionales; así como también será reconocido como uno de los destinos turísticos más importantes del país, con pobladores con una alta calidad de vida.

2.3 Misión

Desarrollar la industria agrícola, ganadera y turística, así como el comercio buscando salir a mercados internacionales con productos como la quinua , prendas de alpaca y atractivos turísticos, fomentando el desarrollo de la población de Puno y buscando la inclusión social de manera descentralizada a través de la especialización y el desarrollo de capacidades técnicas de la población.

2.4 Valores

A continuación presentamos los valores que son necesarios en la región de Puno:

- **Excelencia:** Es, el logro extraordinario de los objetivos y propósitos planteados a través de la eficiencia, eficacia y efectividad, aplicable a cada actividad desarrollada por la institución.

- **Responsabilidad:** Que permita el manejo óptimo de los recursos a nivel social, económico y ambiental, orientada a generar una mayor posición competitiva y cooperativa dentro de la región.
- **Carácter innovador:** Búsqueda constante de hacer las cosas y lograr los objetivos de una manera diferente, rompiendo el status quo, haciendo uso de tecnologías que permitan generar diferenciación y valor agregado en los productos, orientados a cumplir los estándares de mercados internacionales.
- **Moralidad:** Toda actividad realizada deberá estar regida por un código de ética y moral de manera estricta y transparente.
- **Trabajo duro:** Entregar el máximo esfuerzo en cada actividad realizada, teniendo como meta el logro de los objetivos planteados a través de análisis riguroso de todas las decisiones tomadas.
- **Frugalidad:** Velar por el consumo responsable de los recursos naturales y económicos de la región, velando por su uso eficiente.
- **Creatividad y audacia:** Generar nuevas ideas que permitan encontrar soluciones originales a los problemas que puedan presentarse.

2.5 Código de Ética

El código de ética está basado en la Ley 27815 y la ley 28496, Ley del código de ética de la Función Pública (2005). Los principios éticos que debe seguir el empleado público son los siguientes:

- **Respeto:** Adecua su conducta al 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.

- **Probidad:** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obteniendo por sí o por interpósita persona.
- **Eficiencia:** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- **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 con la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
- **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.
- **Lealtad y obediencia:** Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las ordenes que le imparte el superior jerárquico competente, en la medida que reúna 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 y su institución.
- **Justicia y equidad:** Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando cada uno de los 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.

- 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 desarrollado nuevas propuestas sobre la Visión y Misión de Puno al 2025, que es el tiempo necesario para alcanzar la visión deseada enfocándose en el desarrollo de las actividades agrícolas, ganaderas y turísticas, en donde se busca potenciar la comercialización de la papa a nivel mundial, de productos derivados de la alpaca y explotar los atractivos turísticos de la región. En cuanto a los Valores y el código de ética descrito es importante mencionar que es debido fomentar el cumplimiento de estos valores para poder lograr 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 resaltó la importancia de considerar los intereses nacionales al de otras naciones como parte del proceso estratégicos para ello mencionó tres grandes dimensiones a evaluar a) Los intereses nacionales, b) Los factores del potencial nacional, y (c) Los principios cardinales (D'alesio, 2008)

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Perú cuenta con seis ejes estratégicos establecidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) con un horizonte temporal de 10 años, hasta el 2021 (Plan bicentenario CEPLAN, 2011) Estos son:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Se busca el desarrollo integral de los derechos fundamentales de las personas, que tengan accesos a tratos igualitarios y justos, con una justicia autónoma e independiente, transparente, y predecible, propiciando la reducción de diferencias sociales mediante la erradicación de la pobreza. (CEPLAN, 2011)
- Oportunidades y accesos a los servicios. Este eje estratégico se enfoca en otorgarle al ciudadano acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana) a través de esfuerzos conjuntos entre el Estado y la iniciativa privada. (CEPLAN, 2011)
- Estado y gobernabilidad. En lo que se refiere a la estructura del Estado, se considera fundamental la implementación de la carrera pública así como fortalecer la capacidad

y calidad de los servidores públicos, por otro lado se busca lograr el equilibrio entre las distintas actividades del estado en cuestiones de inversión social y productiva implementando políticas de desarrollo de zonas de frontera, cumplir las acciones político-diplomáticas bilaterales y multilaterales, concretar las estrategias de defensa nacional y desarrollar programas de conciencia cívica sobre temas de seguridad y defensa del país. (CEPLAN, 2011)

- Economía, competitividad y empleo. Este eje estratégico promueve una política económica estable y previsor que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública, en búsqueda de la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria. Busca poder contar con una estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad, con un crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados. (Plan bicentenario CEPLAN, 2011)
- Desarrollo regional e infraestructura. El objetivo de este eje estratégico es disminuir la desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, desarrollando una infraestructura económica y productiva suficiente de manera descentralizada, proveyendo de vías de comunicación que faciliten la inversión privada y actividades productivas con tecnología de alto nivel. (Plan bicentenario CEPLAN, 2011)
- Recursos naturales y ambiente. El Perú cuenta con una vasta variedad de recursos naturales los cuales son fundamentales para el sostenimiento de la economía del país. La seguridad alimentaria del país depende de la disponibilidad de ciertos recursos naturales, como los hídricos y genéticos y el suelo, es por ello que el Gobierno debe

buscar conservarlos y protegerlos, así mismo la explotación de recursos minerales y pesqueros constituyen una parte importante del PBI. (CEPLAN, 2011)

A continuación se detalla la matriz de intereses nacionales en la Tabla 10.

Tabla 10.
Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad de intereses		Periférico (modesto)
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		USA, UE (Común)		
2. Oportunidad y acceso a servicios			USA, UE, China, Chile, España (Común)	
3. Estado y gobernabilidad		Chile (Opuesto)	Brasil, Ecuador, Colombia, Bolivia (Opuesto)	
4. Economía competitiva y empleo		China, USA (Común)		
5. Desarrollo regional e infraestructura		Brasil, Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia (Común)		
6. Lucha contra el Terrorismo	Brasil, Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia (Común)			
7. Defensa nacional	Brasil, Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia (Opuesto)			
8. Recursos naturales y ambiente			Brasil, Bolivia, Chile (Común)	

3.1.2 Potencial Nacional

Sobre el Capital humano, de acuerdo al Censo Nacional del 2007 (INEI, 2008), la población censada de Perú es de 27'412, 157 habitantes, con una población estimada al 2015 de 31' 151,643 habitantes.

Según su ubicación, se distribuye en 75.92% de población urbana y 24.08% de población rural, así mismo. El bono demográfico de la población regional entre 15 y 65 es del

63.07% del total; este bono o ventaja, significa que existe mayor disponibilidad de mano de obra para el crecimiento de la economía, como se puede apreciar en la Tabla 11. (INEI, 2007)

Por información estimada del INEI al año 2013, el porcentaje de la población analfabeta mayor de 15 años es del 6.2%.

Tabla 11.

Indicadores Demográficos Nacionales al 2007

Indicador	Unidad	2007
Población censada	Personas	27'412,157
Población censada femenina	Personas	13'789,517
Población censada masculina	Personas	13'622,640
Población censada urbana	Personas	20'810,288
Población censada rural	Personas	6'601,869
Densidad poblacional	Habitantes por kilómetro cuadrado	22
Tasa de crecimiento promedio anual de la población censada	Porcentaje	1.5
Edad promedio de la población	Años	28.4
Población censada de 0 a 14 años de edad	Personas	8'357,533
Población censada de 15 a 64 años de edad	Personas	17'289,937
Población censada de 65 y más años de edad	Personas	1'764,687

Nota. Adaptado de “Perfil Socio demográfico del Perú”, 2008, por INEI.

Recuperado de

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

Debido a su ubicación geográfica, el Perú se ubica en una posición privilegiada y estratégica, esto le permite la salida a los mercados más importantes a nivel mundial como la Asociación Asia-Pacífico (APEC), la Unión Europea, Estados Unidos, entre otros. (D'Alessio, 2008). Está situado en el centro de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18°21'34'' de latitud sur y los meridianos 68°39'7'' y los 81°20'13',

cuenta con una extensión territorial de 1'285,216.6 km², siendo el tercer país con mayor extensión de Sudamérica. Por el norte limita con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia por el sur con Chile y por oeste con el océano pacífico, está compuesto por 24 departamentos, 195 provincias incluyendo la provincia constitucional del Callao y 1,848 distritos, así mismo cuenta con tres regiones naturales que son (a) La costa que comprende 11.7% del área total del país, y alberga al 52.6% de la población (b) La sierra, la cual abarca el 28.4% del territorio nacional dentro del cual se encuentra la cadena montañosa de Los Andes y contiene al 28% de la población, (c) La selva que consta del 60.3% del territorio nacional, compuesta en su gran mayoría por la selva Amazónica y cursada por el río Amazonas y está ocupada por el 9.4% de la población (Price Waterhouse Cooper, 2015)

El indicador internacional de calidad de vida es el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de las Naciones Unidas. De acuerdo con este indicador, que va de cero a uno, siendo uno la calificación más alta, el IDH del Perú en el 2010 fue 0,723, lo que ubica a nuestro país en la posición 63 entre 169 países. En relación con los países sudamericanos, el Perú está por debajo de Chile, Argentina y México, y por encima del Brasil, Ecuador, Colombia Paraguay, Bolivia y algunos países centroamericanos. (Naciones Unidas, 2013)

Por el lado de la biodiversidad, el Perú es el cuarto país con la mayor área forestal en el mundo, cuenta con la mayor diversidad de plantas y peces y es tercero en variedad de anfibios y mamíferos a nivel mundial, así mismo cuenta con 28 de los 32 climas existentes a nivel mundial. El Perú posee una alta diversidad genética y es uno de los centros de origen de cultivos y de recursos genéticos de plantas y animales y primero en especies nativas domesticadas (128 sp.). Es el primer país en variedades de papa, ajíes, maíz (36 sp.), granos andinos, tubérculos y raíces andinas. De los cuatro cultivos más importantes para la

alimentación humana en el mundo (trigo, arroz, papa y maíz), el Perú es poseedor de una alta diversidad genética de dos de ellos, la papa y el maíz. (Ministerio de Ambiente, 2014)

La PEA estimada al año 2013, (INEI, 2013) es de 16'328, 844 personas, que significa el 53,58% del total de la población estimada al 2013, el principal problema del empleo es el subempleo. Los datos disponibles muestran que en el año 1998 el subempleo afectaba al 49,5% de la PEA, mientras que el desempleo abierto llegaba al 6,1%. Esto significa que menos de la mitad de la PEA se encontraba adecuadamente empleada (44,4%). En el año 2009, la situación había mejorado debido a que el empleo adecuado aumentó a 51,6%, mientras que el desempleo y subempleo disminuyeron en 2% y 5% respectivamente.

Sobre el ámbito económico, la economía en el Perú ha presentado en el transcurso de los últimos años un desempeño y crecimiento importante, el Producto Bruto Interno (PBI) alcanzó en el año 2014 los \$ 204 miles de millones de dólares, logrando un crecimiento del 2.4% como se puede apreciar en las Figuras 3 y la Figura 4, mientras que el Producto Bruto Interno per Cápita alcanzó el monto de \$ 14,966 dólares durante el 2013, incrementando en un 33% en el periodo 2007-2013(Proinversión, 2013)

Actualmente el Perú es el país de la Región con mayor proyección de crecimiento del PBI (Proinversión, 2014), con una proyección de crecimiento de 5.4% versus Colombia de 4.5% y México de 3.7%. Así mismo, también tiene una buena calificación de riesgo de BBB+, por encima de Brasil, Colombia, pero por debajo de Chile. (PWC, 2014)

El Perú aún se encuentra dentro de los últimos puestos en Innovación y tecnología del ranking realizado por el World Economic Forum (2014), ubicándose en el puesto 117 y 92 respectivamente por debajo de países como Chile, México y Brasil. La inversión dentro de campos de tecnología e innovación aún son pobres, destinando mayores recursos a las actividades extractivas.

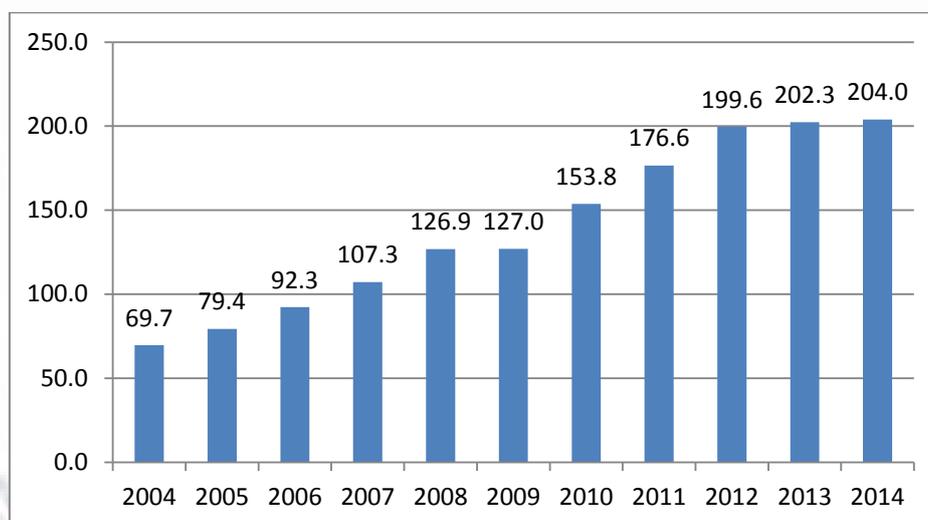


Figura 3. PBI del Perú 2004-2014 en Miles de Millones de US\$. Tomado de “Porque invertir en el Perú” por PROINVERSION, 2013. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

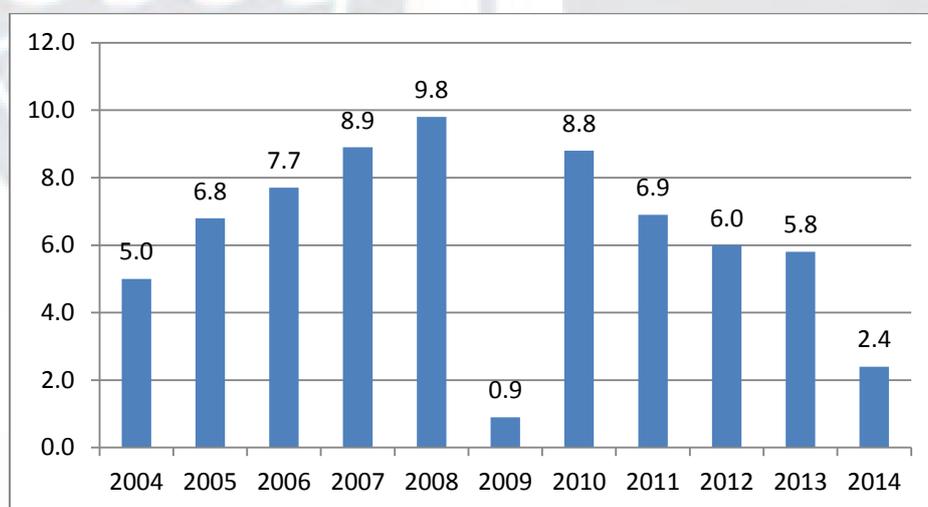


Figura 4. PBI del Perú 2004-2014 (variación porcentual por año) Tomado de “Porque invertir en el Perú” por PROINVERSION, 2013. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

De acuerdo al Índice Global de Emprendimiento, el Perú se encuentra en la posición

41. Los países cuyas economías están basadas en recursos y en una industria básica no

intensiva en tecnología presentan una disminución de la actividad emprendedora que se relaciona negativamente con el ingreso per cápita, debido a que las personas necesitan poner más esfuerzo y hay mayor probabilidad de cierre de sus negocios, a diferencia de países con economías intensivas en innovación tecnológica como el caso de Noruega y Estados Unidos, donde las personas tienen más facilidad para iniciar una empresa. (CEPLAN, 2011)

Actualmente, hay escaso apoyo del gobierno que se complemente con las inversiones en investigación y desarrollo en las universidades y centros de investigación. Además, el impulso a la innovación en las MYPE es bajo y son pocas las asociaciones universidad-empresa; por eso, la duración de crecimiento y vida de aquellas es muy corta. Así, el “sector emprendedor” no aprovecha las limitadas oportunidades relacionadas con la investigación y el desarrollo, lo que genera insuficiente innovación tecnológica y una menor competitividad del sector en la región. (CEPLAN, 2011)

El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa consolidando una zona de paz sudamericana y contribuyendo a un clima de paz y seguridad mundial. No obstante, el Estado peruano, se mantiene alerta y preparado para hacer frente a las amenazas contra la nación y garantizar así su seguridad. (CEPLAN, 2011).

Las características geoestratégicas de nuestra vecindad y la gravitación global del Brasil hacen excepcionales las condiciones para una integración binacional con dicho país. El Perú continúa con el afianzamiento y profundización de los vectores principales de la “Alianza Estratégica”, con énfasis en importantes áreas como el desarrollo fronterizo, la Integración física fluvial, aérea y terrestre, la integración energética y la profundización del comercio en inversiones. (CEPLAN, 2011)

Con Ecuador, las relaciones han alcanzado un excelente nivel, se han tenido avances entre ellos: la integración y el desarrollo fronterizo, la cooperación, la seguridad y la confianza mutua, la promoción de las inversiones y el intercambio y difusión culturales. Con Bolivia, se tienen relaciones estables, con Chile, se trabaja una agenda positiva y constructiva que privilegia la integración y cooperación en ámbitos como el político, comercial, de inversiones, entre otros, con Colombia, existe un fluido diálogo en los sectores Defensa e Interior, así como en cooperación judicial, con reuniones periódicas de ministros de Estado y mecanismos de consulta y coordinación política. (CEPLAN, 2011)

El Perú está fortaleciendo sus vínculos con Estados Unidos y la Unión Europea, tanto en el entendimiento político como en el desarrollo económico-comercial, constituyéndose en nuestros principales socios comerciales, cooperantes e inversionistas de capital. (CEPLAN, 2011)

El Perú es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) y participa activamente en este espacio orientado a la promoción y facilitación del comercio y las inversiones de los países que lo integran y caracterizado por ser el de mayor dinamismo económico mundial. (CEPLAN, 2011)

Los conflictos sociales en Perú son debido principalmente a la actividad minera, el 45.7% de los conflictos son derivados de la minería, el 10% derivados de actividades de la industria del gas y petróleo, el 7% debido a temas limítrofes, el 3% relacionado a temas gubernamentales y el 2% debido a temas laborales.(PWC, 2015)

Según la Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una República democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes El jefe de estado es elegido cada 5 años y no puede

postular a una reelección inmediata, el presidente designa a su primer ministro y a su Consejo de Ministros. Existe un congreso unicameral de 130 miembros elegido por un periodo de 5 años. Las propuestas de ley pueden ser presentadas por el poder ejecutivo y el legislativo y son aprobadas por el congreso y promulgadas por el presidente. (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015)

3.1.3 Principios cardinales

La política exterior del país está cimentada en la formulación de los principios cardinales. Es la hoja de ruta que debe seguir un país para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1983). Otro punto de vista indica que “los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (D'Alessio, 2008, p.95). Los principios cardinales abarcan cuatro puntos que detallan las fortalezas y amenazas del país, estos son:

Influencia de terceras partes. El Perú, como país en vías de desarrollo depende económicamente de Estados Unidos y China en mayor medida. Como podemos apreciar en la Figura 5 y la Figura 6, las importaciones y exportaciones de estos dos países marcan una brecha importante frente a Suiza, Canadá, Japón, entre otros. A China se exporto USD 7,239 Millones, a Estados Unidos se exporta USD 7,260 Millones, Suiza USD 2,938 y España USD 1,524 Millones. Dentro de Latinoamérica a Brasil se exporta el 4.17% y a Chile el 3.99% del total de las exportaciones. (MRE, 2014).

Exportaciones por socio comercial en US\$ millones, primeros diez socios (2013)

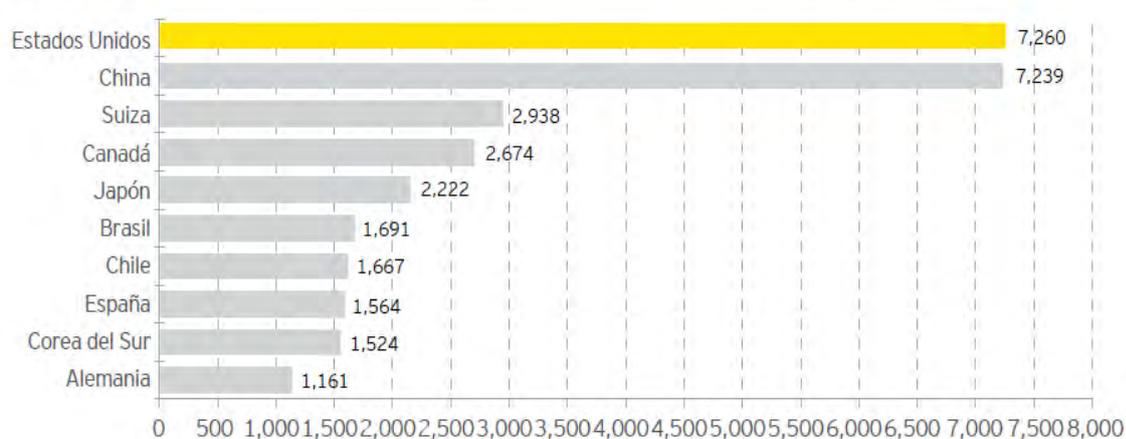


Figura 5. Perú, Exportaciones por Socio Comercial en US\$ 2013.

Tomado de “Guía de Negocios e inversiones en el Perú 2014/2015” por EY, 2014.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Importaciones por socio comercial en US\$ millones, primeros diez socios (2013)

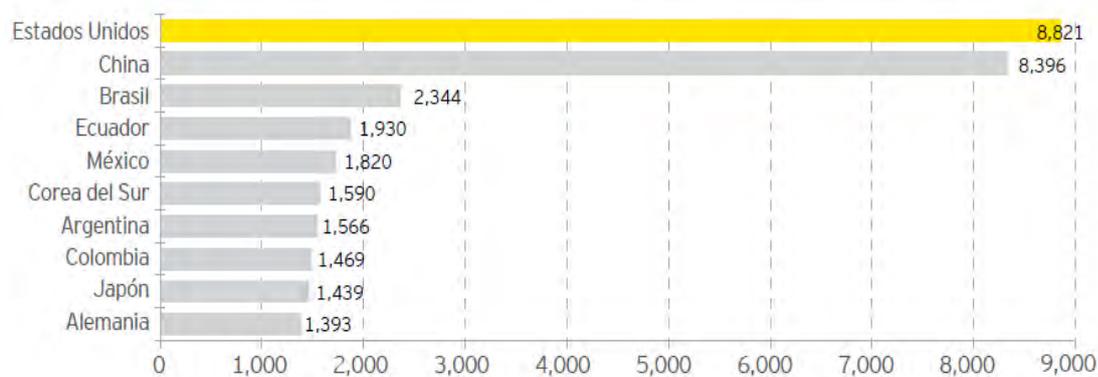


Figura 6. Perú, Importaciones por Socio Comercial en US\$ 2013.

Tomado de “Guía de Negocios e inversiones en el Perú 2014/2015” por EY, 2014.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Estados Unidos influye fuertemente en los intereses del Perú, dado que es fuente principal de exportaciones e importaciones, la recuperación de su economía debido a una nueva política financiera y la subida de sus tasas de interés impacta en la generación de

nuevas inversiones. Según informe de la UNCTAD (Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), la inversión extranjera en el Perú cayó en un 17% en el año 2014 debido a que se reinvertió mucho menos por consecuencia de la caída de los precios de los minerales como el cobre y oro.

El Perú en el año 2014 se ha visto afectado por una menor importación de materias primas de China, producto de ello, se ha generado un déficit en la balanza comercial, la misma que en el año 2014 resulto negativa. Esto nos indica que las decisiones económicas de dicho país frente a los países emergentes tienen una alta influencia en sus índices de crecimiento. En el Perú como se observa en la Figura 7, el comportamiento de nuestro comercio exterior se verá afectado en los siguientes años.



Figura 7. Balanza Comercial 2007-2015.

Tomado de “Guía de Negocios e inversiones en el Perú 2014/2015” por EY, 2014.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

El país de China alberga una gran potencialidad para convertirse en el principal país destino de las exportaciones, la tendencia de crecimiento poblacional para los próximos 50 años es exponencial, (Dobbs, Ramaswamy, & Stephenson, 2014).

Lazos pasados, presentes. Históricamente existe un resentimiento con los países de Ecuador y Chile. Este sentimiento se mantiene vivo debido a los acontecimientos que se suscitaron en las dos últimas décadas, específicamente el conflicto del Cenepa con el Ecuador en 1995 (Lekanda, 2009), y con Chile por la delimitación marítima llevado a cabo por La Corte de la Haya. En el contexto económico existe una rivalidad con Chile entre la autenticidad de productos bandera como el Pisco y la Quinua.

En la actualidad no tenemos diferendos limítrofes entre Perú y sus países vecinos, sin embargo existe un interés económico y político por la solución entre el problema latente entre Bolivia y Chile por la salida soberana al Océano Pacífico (Namihas, 2013). Apuntando hacia otros países vecinos, Colombia y Brasil poseen similares *inversiones extranjeras directas* (IED) dentro del Perú (4,6% y 5% al 2014 respectivamente) generando empleo y colaborando con la recaudación tributaria (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015), siendo Chile es el país sudamericano que posee mayor inversión en el Perú (6.4% al 2014).

Contra balance de los intereses. El Perú es uno de los países con mayor crecimiento en Latinoamérica, con un alto potencial de desarrollo en infraestructura y explotación de recursos naturales, en los últimos 10 años y debido a su política expansiva ha podido generar mayor intercambio comercial mediante tratados de libre comercio y es considerado actualmente uno de los principales mercados emergentes del mundo. A pesar de ello aun presenta alta dependencia a la exportación de materias primas (su principal rubro exportador) aunque se observa avances importantes en rubros como la agro exportación, turismo y dinamismo para captar nuevas inversiones dado que cuenta con una plataforma legal adecuada y una ubicación geográfica favorable (Illescas 2014). La suma de estos factores favorables debe conllevar a desarrollar una industria para la fabricación de productos con valor agregado, ello permitirá reducir la vulnerabilidad del país a las crisis externas y a la

baja de los precios de los metales. Permitiendo competir cada vez más con productos provenientes de potencias como Estados Unidos y China.

Conservación de los enemigos. En la actualidad el país no cuenta con ninguna controversia ni conflictos de intereses con los países fronterizos, en el año 2013, se cerró el diferendo marítimo entre Perú y Chile que duro más de 50 años con el pronunciamiento de la Corte Internacional de la Haya y que demarco la frontera marítima con el vecino país de Chile.

Por otro lado, la influencia del desarrollo económico de países como Chile y Colombia nos permite modelar estrategias que son oportunidades para alcanzar resultados favorables basados en sus experiencias. Un ejemplo es el nivel de exportaciones de Perú hacia Chile que a partir de la firma del tratado de libre comercio con ese país hace seis años, se han elevado en un 111% alcanzado en el años 2014 un total de USD 1,541 millones (Gestión, 2015).

3.1.4 Influencia del análisis en la Región Puno

El Perú está en búsqueda de su desarrollo comercial, para ello busca tener una adecuada infraestructura económica, productiva y descentralizada, promoviendo una política económica estable que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública, buscando la reducción del subempleo y el desempleo. En ese sentido, la región cuenta con el interés del país de mantener y cuidar su entorno económico para garantizar a las regiones el desarrollo, de esta manera este interés influencia de forma positiva a la región. Así mismo, al ser el país con mejor proyección de crecimiento, estar bien calificado por las agencias de riesgo y el estar dentro de los 20 primeros países que protege al inversionista, ofrece a la región una buena oportunidad de acceder a inversión privada y extranjera.

La población entre 15 y 65 es del 63.07% del total de la población; por lo que se puede asegurar la disponibilidad de mano de obra en el país, ya que es necesario poder contar con mano de obra para el desarrollo de la región y de las actividades productivas a impulsar.

El hecho del que Perú cuente con una ubicación privilegiada y estratégica que le permite la salida a los mercados más importantes a nivel mundial, junto con las alianzas y los tratados de libre comercio, facilitan y hacen posible el desarrollo comercial de la región con estos países.

Es necesario para el desarrollo de la región, el poder contar con programas de investigación y desarrollo que promuevan la implementación de mejores técnicas y mejora de procesos productivos, el escaso apoyo del gobierno es una desventaja para la región.

Actualmente a nivel mundial, existe un interés creciente y global por los súper alimentos, el hecho de que el Perú cuente con una gran biodiversidad y que cuente con los cuatro cultivos más importantes para la alimentación humana y que Puno dentro de sus cultivos principales tenga a la quinua siendo el principal productor nacional, crea una gran ventaja y es fuente de un gran potencial para hacer negocios fuera del país.

El depender fuertemente de los productos importados de China y exportaciones a Estados Unidos, nos hace al país y a la región muy dependientes de esas economías y de lo que suceda política o socialmente en ese país, como sucedió con la caída de precios de las materias primas, causadas por la desaceleración de China. Ante un grave problema de abastecimiento de esos países el Perú podría tener grandes dificultades para continuar con sus operaciones productivas.

3.2 Análisis Competitivo del País

La competitividad de las naciones se puede definir con claridad a través del análisis de cuatro fortalezas de poder nacional que pueden ser utilizadas para generar ventajas

competitivas, estas cuatro fortalezas son las siguientes: (a) Las condiciones de los factores, (b) Las condiciones de la demanda, (c) Contexto para la estrategia, estructura y rivalidad de las e presas y (d) Sectores relacionados y de apoyo. (Porter, 1998)

3.2.1 Condiciones de los factores

Mahan (1890/1987) indicó que un país tiene potencial de ser rico si las líneas marítimas están próximas a su territorio, sin embargo esto no es suficiente si no se cuenta con puertos idóneos, riqueza interna y si existe una conciencia marítima en las personas encargadas de administrar el país. Mahan hace referencia también a las colonias -que en el contexto actual se denominan mercados globales- y la necesidad vital de ellas para el desarrollo de un país. Puntualiza que estos factores –acceso a mares abiertos, infraestructura portuaria, riqueza interna, cercan llegada al mar, conciencia marítima de la población y apoyo político del gobierno - necesitan desarrollarse conjuntamente para lograr la conquista de las colonias.

D'Alessio (2013) también enumera una serie de factores condicionantes, sinónimos de éxito si se desarrollan en forma adecuada, estos son: (a) ubicación del Perú en el globo terrestre, (b) geografía interna, (c) características de la costa para el desarrollo portuario, (d) riqueza interna y (e) interés de los países desarrollados. Se analizarán bajo este contexto en qué condiciones se encuentran los factores antes mencionados para el Perú.

Según D'Alessio (2013), Perú posee una ventaja competitiva natural, su ubicación asimétrica en el globo terrestre, la distancia del puerto El Callao hacia los puertos de las principales economías del mundo son de 6,000 millas náuticas (11,000 Km de distancia), por ejemplo a Bilbao, España 6,006 millas náuticas; a Rotterdam, Holanda 6,512 millas náuticas; a Hamburgo, Alemania 6,726 millas náuticas; mientras que la distancia a Miami, Estados

Unidos es de 2,603 millas 11,000 Km de distancia, que corresponden a 30 días de navegación (Infoplance, 2015).

Perú es una puerta de salida natural al oeste para Bolivia y Brasil, además gracias al río Amazonas, Perú posee una salida al Océano Atlántico por medio del Puerto de Belém dentro del estado de Pará. La carretera interoceánica que parte desde Rio Branco, capital del Estado de Acre en Brasil y llega hasta Cuzco recorre una distancia de 1,043 Km (Interoceánica, 2015), esta vía luego se interconecta con los estados vecinos occidentales de Brasil como Manaus, capital de Amazonas, Porto Velho, capital de Rondonia e inclusive Cuiaba, capital de Mato Grosso (Maps of World, 2015) convirtiéndolas en potenciales mercados para el Perú, principalmente para las regiones sur-orientales como Puno, Cuzco, Ucayali y Madre de Dios.

Según D'Alessio (2013) la geografía peruana es adversa, de difícil acceso, y con climas muy variados, pero esta misma geografía le otorga a Perú gran riqueza natural, como por ejemplo la quinua que tiene una extraordinaria adaptabilidad a diferentes pisos agroecológicos, puede crecer con humedades relativas desde 40% hasta 88%, y soporta temperaturas desde -4°C hasta 38°C . Es una planta eficiente en el uso de agua, es tolerante y resistente a la falta de humedad del suelo, y permite producciones aceptables con precipitaciones de 100 a 200 mm (FAO, 2011). En el Perú el crecimiento de la quinua en base a hectáreas sembradas tiene un crecimiento sostenible desde el año 2004, abarcando para la campaña 2012-2013 una cifra de 45,252 ha a nivel nacional obteniendo un crecimiento de 42% en dicho periodo (Ministerio de Agricultura, 2015). Si bien es cierto este recurso atractivo para el Perú ha alcanzado solo en la región Puno para la campaña 2013-2014 una cifra de 32,929 ha, su rendimiento en la cosecha por hectárea solo alcanzó la cifra de 1,121

Kg/ha, estando aún lejos de las cifras alcanzadas por parcelas experimentales instaladas en la costa peruana que llegaron hasta las cuatro toneladas por hectárea.

La difícil geografía peruana también otorga paisajes y atractivos turísticos únicos en el mundo como el Lago Titicaca, la selva amazónica, Machupicchu entre las más importantes; las culturas y costumbres acentrales propias de cada lugar determinado también son un recurso interno que es candidato a seguir siendo desarrollado en mayor medida.

Los factores naturales que posee el país deben ser trabajados bajo una plataforma de competitividad, sin embargo esta característica aún no la desarrolla Perú. Según el índice de competitividad global 2014-2015 otorgado por World Economic Forum (WEF), se encuentra en el puesto 65, retrocediendo cuatro puestos de 144 países evaluados; existía un crecimiento sosteniendo desde el año 2007, sin embargo la última evaluación cambió el escenario. El detalle se aprecia en la Figura 8.

La competitividad del Perú ha tenido un retroceso en la última evaluación del WEF, solo mejoró en cinco de los 12 pilares que se evalúan, retrocedió en cinco y mantuvo su puntaje en dos de ellos. Uno de los pilares que se mejoró es el de infraestructura, escalando tres posiciones, del 91 al 88 de los 144 países evaluados; salud y educación primaria tuvo una ligera mejora logrando subir de la ubicación 95 al 94, mientras la educación secundaria y preparatoria logró trepar del puesto 86 al 83. Es importante resaltar que el país ha mejorado cinco posiciones en innovación al pasar del puesto 122 al 117, sin embargo es aún preocupante el desinterés público y privado que existen en este pilar, del mismo modo la endeble institucionalidad que tiene el país se vio reflejada en la caída de la posición 109 al 118. El entorno macroeconómico sigue siendo el principal motor de la competitividad del Perú. (Gestión, 2014).

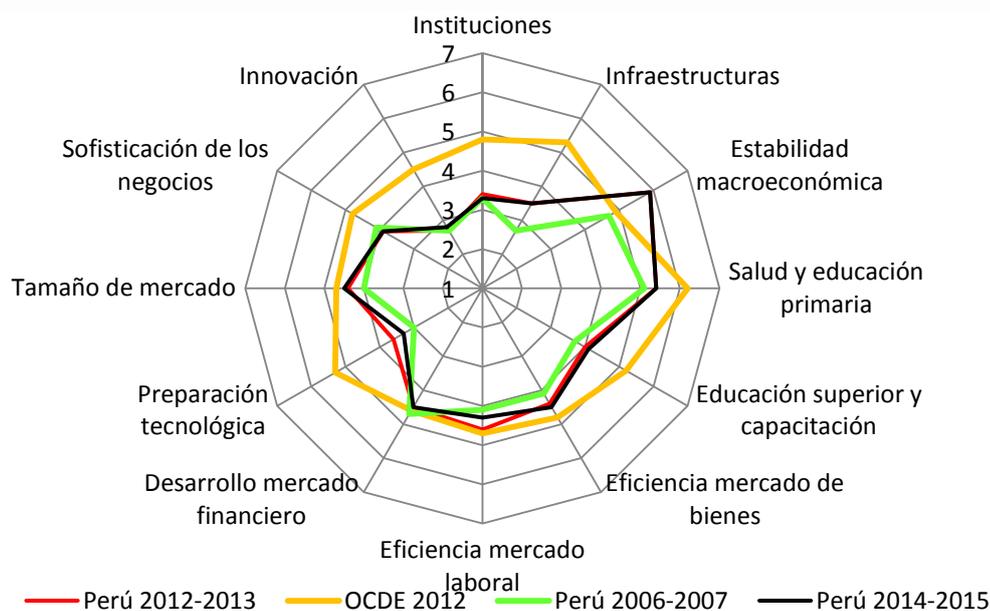


Figura 8. Comparación de los Pilares Competitivos de Perú.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013” por la WEF

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

En una encuesta realizada por la WEF en su reporte de competitividad global 2014-2015 sobre los principales problemas que encuentra un empresario para invertir en el Perú resalta principalmente la ineficiencia del gobierno de turno y la corrupción del mismo. En la Figura 9 se detallan las respuestas de la mencionada encuesta.

Sobre capital humano, Perú ha obtenido un desarrollo importante. En el Informe de Capital Humano 2015 que se presentó el 13 de Mayo del 2015, Perú figura en el puesto 61 de 124 países evaluados a nivel mundial y está séptimo a nivel Latinoamericano; dicho informe también es realizado por el WEF y evalúa la capacidad de los países en desarrollar las habilidades y competencias de las personas utilizándolas en un empleo productivo de acuerdo a sus capacidades. En la Figura 10 se aprecia la ubicación de Perú

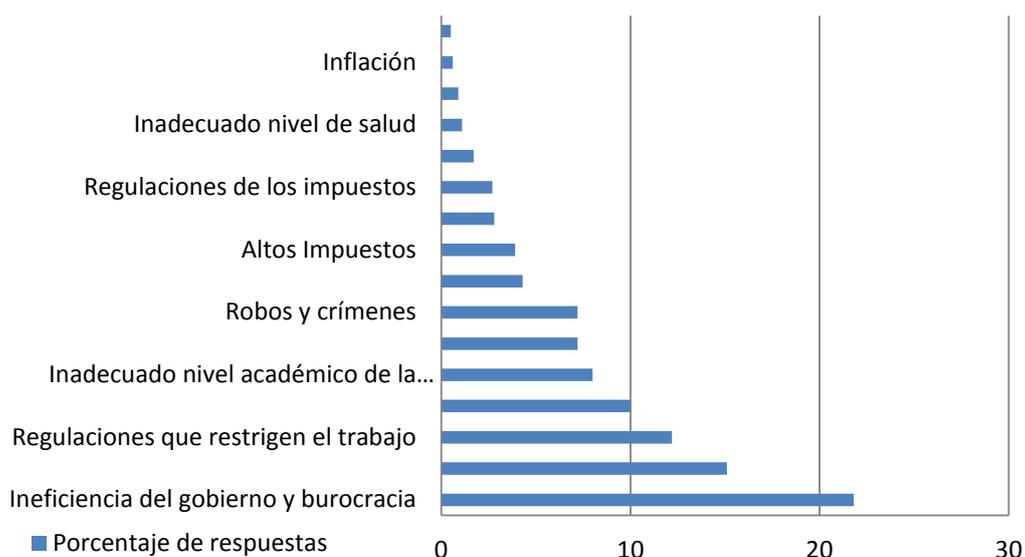


Figura 9, Principales Problemas para Invertir en el Perú,
Tomado del Reporte de Competitividad Global 2014-2015 por el World Economic Forum (WEF). Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

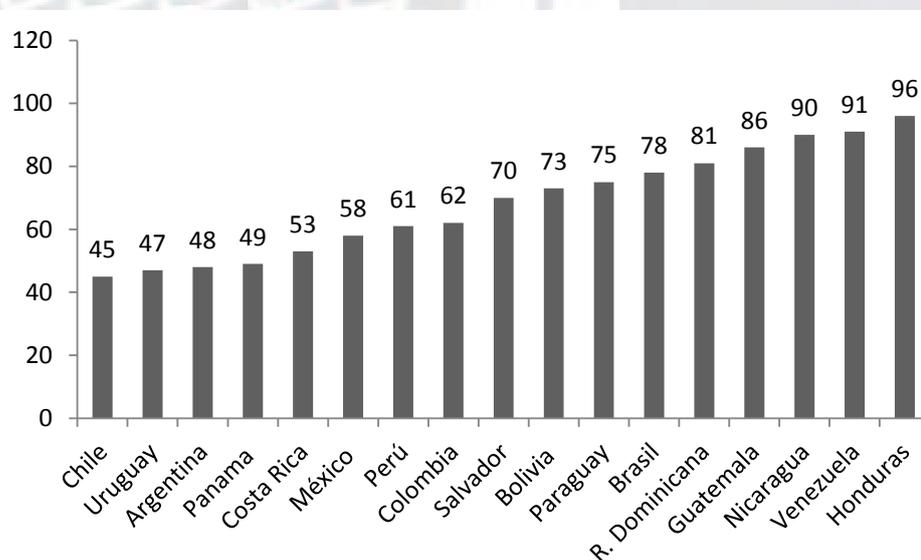


Figura 10, Ranking Latinoamericano del Capital Humano.
Tomado del “Informe de Capital Humano 2015” por el World Economic Forum. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/THCR/2015/NotadeprensaPeru.pdf>

La mano de obra a nivel nacional, con respecto a la educación, alcanza un analfabetismo del 6.2% (INEI 2013), el 16.3% de la población alcanzó un nivel educativo universitario mientras que el 13.3% alcanzó un nivel educativo técnico superior, bajo este

contexto se resume que Perú cuenta, en gran mayoría, con pobladores que no han realizado estudios superiores, cifra que llega al 70.4% de la población (INEI 2013). El acceso a la información y la conectividad del poblador peruano se podría considerar aún muy bajo, según la encuesta de hábitos de actitudes hacia internet, realizada por IPSOS en el 2014, solo el 34% de la población tiene acceso a internet, sea a través de domicilio, trabajo centro educativo o cabinas públicas, sin embargo para el 2014 este porcentaje fue del 39.2% (INEI 2013). La cantidad de mano de obra que tiene el país es favorable, dado que el 63% de la población nacional se encuentra dentro del intervalo entre 15 y 65 años.

Mejorando la competitividad del Perú se fortalecerá la resistencia del país frente a los factores exógenos como precios de los *commodities*, decisiones de expansión o enfriamiento del Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos, desaceleración de los países del continente asiático, entre otros factores.

La principal actividad que desarrolla el Perú es la manufactura que representa al 2013 el 15.1% del PBI total, seguida por las actividades de minería y petróleo con un 12.1% de participación, siendo el cobre, el oro y la plata los principales minerales extraídos. (Ministerio de Energía y Minas, 2014)

En la Tabla 13 se puede apreciar el PBI del Perú al 2013 por tipo de actividad. En cuanto a las exportaciones, los productos no tradicionales representaron el 75% de las exportaciones a nivel nacional destacando los productos mineros los cuales representaron el 57% de las exportaciones totales al 2012 como se puede apreciar en la Tabla 12.

Tabla 12.

Exportaciones FOB por Productos a Nivel Nacional en Millones de Dólares

Principales Productos	2006	2007	2008	2009	2010 P/	2011 P/	2012 P/
Valor Total	23,830	28,094	31,018	26,962	35,565	46,268	45,639
Productos Tradicionales	18,461	21,666	23,266	20,622	27,669	35,837	34,247
Pesqueros	1,335	1,460	1,797	1,683	1,884	2,099	2,292
Agrícolas	574	460	686	636	975	1,672	1,075
Mineros	14,735	17,439	18,101	16,382	21,723	27,361	25,921
Petróleo y Gas Natural	1,818	2,306	2,681	1,921	3,088	4,704	4,959
Productos No Tradicionales	5,279	6,313	7,562	6,186	7,641	10,130	11,047
Otros	91	114	190	154	254	301	345

Nota. Tomado de “Informe Técnico de Evaluación de la Importación y la Exportación de Perú” por INEI, 2014.

Recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06_jun2014.pdf

3.2.1 Condiciones de la demanda

El consumo peruano de productos que conforman la canasta básica de alimentos consta de una gran variedad, dentro de los cuales destacan la papa, el arroz y el plátano siendo los tres productos alimenticios de mayor consumo a nivel nacional con 2, 100,801, 1, 696,224 y 1, 194,083 de toneladas métricas respectivamente como se puede apreciar en la Tabla 15.

Del mismo modo se puede apreciar en la Tabla 14 que el abastecimiento de carne de ave (pollo) es el que tiene mayor representación a nivel nacional con 1,186.2 miles de toneladas al 2012, representando 77.2% del abastecimiento total de carnes. (INEI, 2014)

Tabla 13

PBI por Actividad Económica Perú en Millones de Soles.

Actividad Económica	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Producto Bruto Interno	223,580	235,773	245,593	257,770	273,971	294,598	319,693	348,923
Derechos de Importación	2,201	2,263	2,410	2,731	3,056	2,977	2,831	3,461
Impuestos a los productos	16,195	16,891	17,719	18,552	19,943	21,678	23,672	26,618
Valor Agregado	205,184	216,619	225,464	236,487	250,972	269,943	293,190	318,844
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	15,374	16,152	16,472	16,391	16,948	18,462	19,074	20,600
Pesca y acuicultura	1,488	1,529	1,417	1,988	2,086	2,163	2,364	2,436
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	32,360	35,582	36,993	39,206	43,236	44,058	45,892	49,599
Manufactura	35,094	37,424	38,883	41,778	44,529	47,766	52,807	57,354
Electricidad, gas y agua	3,823	4,049	4,205	4,435	4,685	5,040	5,505	5,950
Construcción	9,467	10,281	10,672	11,195	12,168	13,994	16,317	19,061
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	22,353	23,010	23,710	25,075	26,368	29,500	32,537	36,105
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	11,508	11,919	12,399	13,036	13,958	14,415	15,885	17,250
Alojamiento y restaurantes	6,681	6,888	7,217	7,552	7,959	8,380	9,143	10,126
Telecomunicaciones y otros servicios de información	4,183	4,351	4,686	4,987	5,333	6,468	8,517	9,958
Servicios financieros, seguros y pensiones	6,026	6,660	7,222	7,316	8,086	9,115	10,279	10,941
Servicios prestados a empresas	9,344	9,837	10,351	10,460	9,831	11,790	13,555	15,203
Administración pública y defensa	10,733	10,370	11,016	11,233	12,440	13,482	13,723	14,786
Otros servicios	36,750	38,567	40,221	41,835	43,345	45,310	47,592	49,475

Nota. Tomado de “Producto bruto interno por departamentos 2007-2013” por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/pu>

Tabla 14

Abastecimiento de Principales Productos Pecuarios y Pescado al 2012 en Miles de Toneladas.

Año	Carne					Pescado	Menudencia	
	Ave 1/	Vacuno	Ovino	Porcino	Caprino			Huevo
2001	525.0	134.7	32.3	94.4	5.9	188.4	374.7	126.5
2002	564.0	137.5	31.7	93.3	5.7	190.9	325.3	126.3
2003	584.0	143.8	31.9	93.2	6.4	197.8	366.0	138.8
2004	584.7	150.3	33.7	98.2	6.7	202.4	377.3	143.2
2005	657.1	157.6	33.8	103.4	6.7	207.1	375.7	146.9
2006	718.1	165.8	33.9	109.3	6.9	245.5	404.4	150.6
2007	778.9	166.2	33.8	115.3	6.7	257.6	436.8	153.8
2008	886.1	165.9	33.4	116.1	6.4	266.6	428.9	154.3
2009	973.6	165.1	33.5	116.0	6.2	268.7	477.7	153.9
2010	1 031.5	172.0	33.7	118.7	6.1	285.1	526.9	161.6
2011	1 093.1	178.7	35.3	120.0	6.2	317.7	564.5	166.5
2012 P/	1 186.2	184.0	36.3	123.8	6.3	314.0	581.9	172.0

Nota. Tomado de “Informe Técnico de Evaluación de la Importación y la Exportación de Perú” por INEI, 2014. Recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06_jun2014.pdf

La demanda interna por consumo de productos extranjeros analizada en las importaciones que se realizaron, muestra que el 25.12% de estas fueron bienes de consumo, 32.03% materias primas y productos intermedios y 42.63% bienes de capital y materiales de construcción, como se muestra en la Tabla 16. Dentro de los productos de consumo más demandados están como bienes no duraderos, calzado y medicamentos, mientras que por el lado de productos o bienes de consumo duraderos, la demanda interna se centra sobre todo en automóviles y productos tecnológicos como televisores, refrigeradoras, equipos de sonido entre otros, este mismo comportamiento se da dentro de cada categoría económica en donde las principales importaciones están enfocadas en producto tecnológicos y o maquinarias como se puede apreciar en la Tabla 17.

Tabla 15

Consumo Nacional de Producto que Conforman la Canasta Mínima Alimentaria en Toneladas Métricas

Productos	2003	2004	2005	2006
Cereales y derivados				
Maíz amarillo duro	91,316	90,933	108,165	123,67
Trigo	61,646	109,006	136,585	68,87
Arroz pilado	1,431,536	1,303,165	1,762,537	1,613,71
Harina de trigo	84,417	77,180	62,479	74,55
Pan	294,207	298,980	309,458	326,82
Fideos	236,819	249,181	275,146	282,10
Raíces y tubérculos				
Camote	137,611	132,113	132,384	141,98
Yuca	627,437	670,003	693,057	785,54
Papa	1,971,513	1,845,929	2,081,262	2,013,03
Cultivos azucareros y derivados				
Caña de azúcar	4,598	3,808	3,399	10,47
Azúcar rubia	547,102	548,159	578,382	586,13
Legumbres y derivados				
Frijol	44,696	44,769	57,731	68,34
Haba	39,165	37,899	39,765	43,07
Nueces	139	150	197	20
Cultivos oleaginosos				
Aceituna	19,156	21,073	26,672	26,22
Soya grano	104,499	22,774	25,617	39,75
Hortalizas y derivados				
Cebolla	337,380	360,471	340,929	411,41
Choclo	159,592	148,138	137,726	141,35
Tomate	125,709	154,429	133,969	142,81
Espárrago en conserva	76	104	101	9
Frutas y derivados				
Limón	137,757	115,140	123,587	142,76
Plátano	1,081,057	1,104,840	1,116,699	1,161,12
Mango	82,851	113,942	92,894	124,21
Palta	51,746	54,909	49,577	47,72
Achiote	3,576	3,624	3,097	4,24
Palillo o cúrcuma	730	844	467	65
Cultivos estimulantes y derivados				
Café	46,566	29,512	30,144	31,48
Cocoa	4,084	3,520	8,669	6,95
Aceite y grasas origen vegetal y animal				
Aceite vegetal	405,357	409,405	471,139	535,06
Manteca vegetal	48,706	51,048	51,436	52,98
Productos de animales sacrificados				
Pollo pelado crudo	232,604	233,214	262,364	286,69
Carne de vacuno	96,118	100,856	105,490	110,99
Mandonga de vacuno	8,671	9,476	8,863	8,88

Tabla 16

Importaciones FOB Según Uso o Destino Económico (Millones de US\$)

Uso o Destino Económico	2013	2014	Porcentaje
Total	27,746.4	27,505.9	100%
Bienes de Consumo	6,895.6	6,910.6	25.12%
Bienes de Consumo no Duradero	2,978.9	3,058.9	11.12%
Bienes de Consumo Duraderos	3,916.6	3,851.6	14.00%
Materias primas y productos intermedios	8,670.2	8,811.2	32.03%
Combustible, Lubricantes y productos conexos	1,632.9	1,519.4	5.52%
Materias primas y productos intermedios para la agricultura	556.5	614.6	2.23%
Materias primas y productos intermedios para la industria	6,480.8	6,677.1	24.28%
Bienes de Capital y Materiales de construcción	12,132.2	11,727.1	42.63%
Materiales de Construcción	859.5	846.2	3.08%
Bienes de capital para la agricultura	111.8	120.4	0.44%
Bienes de capital para la Industria	8,032.3	8,568.8	31.15%
Equipos de transporte	3,128.6	2,191.8	7.97%
Diversos	14.9	35.5	0.13%

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones 2014”, por INEI, 2014. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones-diciembre-2014.pdf>

A nivel agroindustrial, las exportaciones agrarias llegaron a 151 países, siendo Estados Unidos el principal destino, captando el 28% del total, seguido por Holanda con un 13%, Alemania, 6%, España 5%, Ecuador 5%, Inglaterra 5%, concentrando el 61% del total de exportaciones agrarias en estos seis países (MINAGRI, 2014), por el lado monetario, las exportaciones a Estados Unidos significaron US\$ 235 millones, Holanda US\$ 75 millones, Hong Kong US\$ 49 millones, China US\$ 49 millones, Italia US\$ 38 millones y Ecuador con US\$ 27 millones (MINAGRI, 2014).

Los productos agroindustriales más demandados a nivel internacional fueron el café, los espárragos, la palta y la quinua entre otros como se puede apreciar en la Tabla 18, la quinua y el café fueron los productos con mayor crecimiento en la demanda, tanto por el lado de cantidad como por el incremento de precios que estos han tenido.

Tabla 17

*Principales Productos Importados por Actividad Económica FOB
(Millones de US\$)*

Producto	2013
Bienes de Consumo no Duraderos	
Calzados	20.1
Los demás medicamentos para el uso humano	17.9
Leche y nata concentrada sin azúcar o edulcorante	1.3
Demás libros, folletos o impresos similares	7.0
Champús	3.7
Grasa láctea anhidra	0.4
Dispositivos de almacenamiento permanente de datos	3.5
Preparaciones alimenticias no comprendidas en otra parte	3.2
Pañal para bebé	3.3
Bienes de Consumo Duraderos	
Automóviles	65.8
Vehículos ensamblados	34.7
Televisores	19.2
Motocicletas con motor de émbolo alternativo con cilindrada < 50cc	19.9
Los demás juegos y actividades con moneda, fichas	21.5
Aparatos receptores de televisión	3.4
Combinación de refrigerado y congelador con puertas separadas	4.1
Aparato de grabación y reproducción de imagen y sonido	3.4
Demás manufacturas de plástico	3.5
Los demás monitores	2.0
Combustibles Lubricantes y productos conexos	
Petróleo crudo	40.1
Diesel 2	46.7
Gasolina sin plomo	15.9
Materias primas y productos intermedios para la agricultura	
Tortas y demás residuos sólidos de la extracción de aceite de soya	7.3
Los demás fungicidas en envases para venta al por menor	2.2
Materias Primas y productos intermedios para la industria	
Biodiesel y sus mezclas	16.6
Aceite de soya en bruto, incluso desgomado	14.3
Los demás trigo excepto para siembra	18.1
Tarjetas inteligentes	5.3
Cable de fibra óptica	3.4
Algodón sin cardar ni pelar	5.7
Hilado de fibra peinada de algodón	4.9
Los demás polietilenos	9.3
Polipropileno en formas primarias	8.5
Materiales de Construcción	
Tubos utilizados en oleoductos	-

Tabla 18

Exportaciones Agrarias Nacionales – 2013- 2014

Productos	Masa neta (Miles de T)			Valor FOB (Millones de US\$)		
	2013	2014	Var %	2013	2014	Var %
Café sin tostar	142	115	-18.5	431	437	1.4
Espárragos	117	122	3.8	403	381	-5.5
Paltas frescas	114	177	55.8	184	308	67.4
Uvas frescas	56	107	92.9	130	241	85.3
Mangos	122	146	19.6	143	176	23.2
Quinua	12	25	113.0	44	140	219.0
Cacao en grano	21	35	69.8	56	113	103.6
Preparaciones para alimento animal	94	116	22.9	82	108	30.7
Leche evaporada	53	60	14.3	78	92	17.0
Bananas	94	116	23.2	67	87	28.5
Otros	900	993	10.4	1319	1531	16
Total	1,725	2,012	17.0	2,937	3,614	23.0

Nota. Tomado de “Comercio Exterior Agrario Setiembre 2014” por MINAGRI, 2014.

Recuperado de: http://siea.minagri.gov.pe/siea/sites/default/files/comercio_exterior_set2014.pdf

La quinua cuenta con diversas presentaciones como la quinua natural, salsa, hojuelas, grano, capsulas, polvo, cosméticos entre otras. Como se puede apreciar en la Tabla 19 el 2014 alrededor del 85% de las exportaciones pertenecen a la quinua natural, los productos en base a quinua representan el porcentaje menor.

El consumo turístico a nivel nacional, ha tenido un incremento significativo del 115% en el turismo nacional (número de huéspedes nacionales) en el periodo 2004-2012 así mismo, el turismo extranjero se incrementó en 156% en el mismo periodo como se puede apreciar en la Tabla 20.

Dentro del perfil del vacacionista nacional, se puede destacar que el 59% de ellos son mujeres, siendo el promedio de edad de 39 años, el 61% pertenece al nivel socioeconómico C, un 33% de ellos como trabajadores del sector privado, el 43% de los viajes son familiares, siendo el bus interprovinciales el servicio de transporte más utilizado con un 72% y el promedio es de tres noche pernoctadas en el lugar de destino, el desembolso promedio por persona es de S/.458.00 por viaje. (Promperu, 2013),

Tabla 19

Evolución de las Exportaciones de la Quinoa Según sus Principales Presentaciones FOB en US\$

	2010	2011	2012	2013	2014	Porcentaje
Natural	11,787,524	23,494,746	30,268,633	68,402,783	171,296,010	84.83
Salsa	-	-	-	1.80	468,480	0.23
Hojuela	36.00	40.00	173.60	21,745	88,576	0.04
Grano	-	-	2,452	197,954	63,092	0.03
Perlado	-	-	-	-	50,540	0.03
Tostado	-	-	-	-	-	0.00
Capsulas	-	-	-	3,320	-	0.00
Polvo	-	5,105	-	1,022	-	0.00
Cosmético	-	-	1,093	-	-	0.00
Otras Presentaciones	1,631,695	2,201,032	3,890,400	12,696,066	29,951,747	14.83
Total	13,419,255	25,700,924	34,162,752	81,322,892	201,918,446	100.00

Nota. Tomado de “Exportaciones del Producto Quinoa Según Sus Principales Presentaciones en US\$”, por SIICEX, 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodpres&pvalor=1943>

Tabla 20.

Flujo De Huéspedes Nacionales Y Extranjeros 2004 – 2012 en Miles de Personas

Variable	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 P/
Arribo									
Total	18,052	20,048	19,099	21,657	24,810	25,815	30,484	35,472	39,875
Nacional	15,403	17,055	16,064	18,251	20,345	21,756	26,144	29,984	33,105
Extranjero	2,649	2,993	3,035	3,405	4,465	4,059	4,341	5,488	6,770
Pernoctación									
Total	23,707	26,263	26,714	30,431	34,229	35,139	40,945	47,422	54,329
Nacional	18,630	20,663	20,763	23,716	25,904	27,532	32,815	37,573	41,717
Extranjero	5,077	5,600	5,951	6,715	8,325	7,607	8,130	9,849	12,612
Permanencia Promedio									
	Días por persona								
Total	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	1.4
Nacional	1.2	1.2	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Extranjero	1.9	1.9	2.0	2.0	1.9	1.9	1.9	1.8	1.9

Nota. Tomado de “Menú Recursivo, Flujo Turístico e Infraestructura de los Establecimiento de Hospedaje Colectivo”, INEI, 2012. Recuperado de www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap20012.xlsx

Los motivos más importantes al momento de decidir un destino turístico son los paisajes, naturaleza y el clima cálido. Dentro de los cuatro primeros departamentos de preferencia para el turista nacional están Lima, Ica, Arequipa y La Libertad, quienes concentran más del 58% del total de turistas nacionales.

Las principales actividades turísticas realizadas son el turismo de tipo cultural y de naturaleza con un 68% y 59% respectivamente, seguido por compras y turismo de sol y playa con un 40% y 35% respectivamente.

Dentro del perfil del turista extranjero, se puede destacar que el 62% de ellos son hombres, siendo el promedio de edad de 39 años, el 61% de ellos visita Perú por motivos de turismo y recreación, el desembolso promedio por persona es de US\$ 985.00 por todo el viaje sin incluir pasajes de ingreso y salida del país, la estadía total promedio fue de 10 noches, siendo conocer Machu Picchu la razón más importante por la que visitaron el Perú con un 73%. (Promperu, 2013). Los principales motivos de viaje del turista extranjero fueron vacaciones, visitas familiares y negocios como se muestra en la Tabla 21.

Así mismo, los principales países de procedencia en Sudamérica fueron Chile, Ecuador y Argentina, por el lado de Norteamérica, Estados Unidos y Canadá y por Europa, España, Francia y Alemania como se puede apreciar en la Tabla 22.

Tabla 21.

Motivos de Viaje de Turistas Extranjeros.

Principal Motivo de viaje al Perú	Llegadas de Turistas extranjeros	
	2013	%
Vacaciones	1,838,151	61
Negocios	391,737	13
Visita a familiares	421,871	14
Asistir a seminarios y conferencias	90,401	3
Salud, tratamiento medico	150,668	5
Otros	120,524	4
Total	3,013,352	100

Nota. Tomado del “Perfil del Turista Extranjero 2013,” por Promperu, 2013.

Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>

Tabla 22

Arribos de Turistas Extranjeros al Perú 2007-2014

País de Residencia	2007	2008	2009	2010	2011
	Total Turistas Internacionales	1,916,400	2,057,620	2,139,961	2,299,187
América del Sur	912,710	950,757	1,034,279	1,198,782	1,433,730
Chile	470,457	452,705	464,153	595,944	741,717
Ecuador	119,471	128,063	136,054	152,445	160,841
Argentina	82,722	97,478	121,172	127,062	147,403
Colombia	62,811	76,559	87,225	98,642	112,816
Brasil	53,558	64,573	82,764	87,674	117,537
Bolivia	87,399	86,619	93,408	86,181	88,042
Venezuela	27,633	33,871	36,789	38,469	50,185
Otros América del Sur	8,659	10,879	12,704	12,275	15,076
América del Norte	457,459	503,172	509,543	508,284	515,394
EE.UU.	381,828	420,608	426,325	417,232	411,935
Canadá	43,992	51,975	54,595	52,955	57,454
México	31,639	30,589	28,623	38,097	46,005
Europa	402,126	440,703	431,954	433,133	460,605
España	72,180	84,906	90,714	96,666	105,231
Francia	59,781	63,920	66,071	66,985	72,900
Alemania	50,445	52,173	51,864	53,201	56,197
Reino Unido	67,067	66,455	58,629	54,182	55,415
Italia	34,622	39,825	40,426	41,831	45,192
Suiza	18,156	17,752	18,169	18,217	18,832
Paises Bajos (Holanda)	24,262	27,031	25,530	24,795	24,486
Otros Europa	75,613	88,502	80,824	77,627	82,538
Asia	79,105	92,538	85,834	79,218	99,517
Japón	39,864	46,059	40,018	30,604	43,794
Corea del Sur	8,878	9,840	7,824	10,157	12,059
China (R.P.)	7,465	8,043	9,257	9,484	11,896
Israel	11,740	12,569	13,657	12,978	12,809
Otros Asia	11,158	15,681	14,379	15,601	18,499
América Central	28,914	31,971	37,393	39,895	47,635
Panamá	6,510	7,344	8,956	10,718	10,960
Costa Rica	6,896	7,630	7,842	8,765	9,302
El Salvador	2,737	2,822	2,938	2,663	4,948
Cuba	2,480	3,285	5,139	4,855	4,172
Guatemala	2,468	3,033	2,971	2,797	3,451
Rep. Dominicana	2,424	3,122	4,676	3,719	3,234
Otros A. Central y El Caribe	5,399	4,554	4,572	4,686	5,279
Oceanía	30,534	33,937	36,281	35,087	35,624
Australia	25,617	28,542	30,947	29,659	30,436
Nueva Zelandia	4,841	5,302	5,263	5,363	5,134
Otros Oceanía	76	93	71	65	54

Cabe resaltar que la demanda estimada de turistas a nivel mundial es de alrededor de Mil millones de personas, de las cuales el Perú tiene un participación del 0.29% (Promperu, 2014)

3.2.2 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Al Observar The Global Competitive Report (GCP) elaborado por The World Economic Forum, se aprecia que el Perú retrocedió al puesto 65 en el periodo 2014-2015 con respecto al año 2013-2014 y 2012-2013 en donde ocupó el puesto 61 sobre los 148 países evaluados.

Los puntos débiles del país radican en el insuficiente progreso en la mejora continua de la calidad de la educación y rescata el buen manejo macroeconómico y el buen nivel de eficiencia en el mercado de bienes, financiero y de trabajo. (El Comercio, 2014).

Al respecto, el Plan Bicentenario (2014) señala “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 además de la conformación de corredores económicos para integrar las economías regionales del Perú a la economía mundial” el plan enfatiza una estrategia de desarrollo alrededor del crecimiento interno por medio de las regiones buscando la generación de empleos basado en una estructura productiva diversificada.

En el año 2011 según CEPLAN, Lima concentra más del 52% del valor agregado bruto nacional, además el 43.1% de los principales contribuyentes, Lima además cuenta con el 92.2% de electrificación, aún existe en agenda proyectos sobre infraestructura por realizar, específicamente en transporte, sector al que se ha enfocado una partida importante dado que

ello permite desarrollar otros sectores como el turismo, la agro exportación, la minería entre otros.

El desarrollo de los sectores económicos están estrechamente ligados al desarrollo financiero de un país (Levine, 1993), en consecuencia durante los últimos 15 años sectores como la ganadería, agricultura y el turismo se han visto favorecidos por el desarrollo sostenido del Perú y ello ha permitido obtener ventajas competitivas. Podemos apreciar en la producción de la quinua que se ha visto fortalecida frente a otros sectores dentro del país e incluso en el ámbito global frente a países como Bolivia y Ecuador que representan importantes productores y exportadores de Quinua.

En relación al turismo, según el Índice de Competitividad 2015, el Perú pasó de la posición 73 a la 58, muy cerca de Argentina en la posición 57 y de Chile en la posición 51. Dicho resultado se debe principalmente a la reducción de la brecha en infraestructura, seguridad y facilidad para el entorno de negocios, otro de los factores resulta del aprovechamiento de los recursos originarios del país cuyo aprovechamiento permiten el desarrollo de sectores ligados al turismo como la gastronomía y hotelería.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2009) señaló que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y retos.

Dentro del turismo a nivel nacional, existen instituciones gubernamentales que promueven y facilitan el tráfico de turistas tanto a nivel nacional como internacional, actualmente Promperú es la principal institución encargada de promover el comercio exterior y el turismo, teniendo dentro de sus principales funciones el desarrollo de planes estratégicos, promoción, inteligencia comercial, investigación de mercados para fomentar los puntos antes

mencionados (Promperú, 2015). Asimismo el Estado peruano promueve la educación y capacitación continua en temas turísticos a través de instituciones como Cenfutur. Por otro lado el Ministerio de Comercio exterior y Turismo cuenta con el denominado Plan COPESCO, siendo es una ejecutora encargada de formular, coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional; además de prestar apoyo técnico especializado para la ejecución de proyectos turísticos a los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otras entidades públicas que lo requieran. (COPESCO, 2015), siendo en el 2002, a través de la ley N° 27889 considerado como ente ejecutor de proyectos de infraestructura turística asignándole recursos para el desarrollo del mismo.

Por el lado de la quinua, existen organizaciones internacionales como la FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura, que promueven las buenas prácticas y el comercio justo de toda clase de productos agrícolas, El Centro de cooperación internacional en investigación agrícola para el desarrollo, la Asociación de Asia y Pacífico de Instituciones de investigación Agraria, y la Organización mundial de agricultores.

A nivel nacional se cuentan con instituciones como Sierra Exportadora, encargada de promover las exportaciones de productos andinos. Del mismo modo existen distintas universidades públicas y privadas que realizan constantes estudios sobre la quinua y los productos agrícolas andinos como es el caso de La Universidad nacional de San Antonio Abad del Cusco quien cuenta con el Centro de Investigación de Cultivos Andinos (CICA), La Universidad nacional Agraria La Molina (UNALM).

Dentro de las instituciones encargadas de brindar financiamiento a proyectos agrícolas a nivel nacional podemos encontrar a entidades públicas como Agrobanco, Agroideas como las principales fuentes de financiamiento del estado hacia actividades agrícolas.

3.2.5 Influencia del Análisis en la Organización

Perú ha logrado en estos últimos años tener un crecimiento sostenido a través del desarrollo de sus actividades extractivas, derivadas de la minería principalmente, este logro ha sido posible debido a la ubicación asimétrica en el globo terrestre, y a debido a que el país cuenta con puertos conectados a las principales economías del mundo. Así mismo, posee una salida al Océano Atlántico, encontrando una gran potencial de intercomunicación.

A pesar de ello, el Perú retrocedió al puesto 65 en el periodo 2014-2015, mejoró en el pilar de infraestructura, tuvo una pequeña mejora en educación, y en el pilar de innovación, sin embargo, todavía nos encontramos en posiciones muy lejanas en comparación con países líderes. Lo que demuestra que el Perú tiene un gran camino por recorrer para mejorar sus capacidades en búsqueda del aumento de la competitividad.

En cuanto a la demanda interna, dentro de los principales alimentos que demanda el peruano están la papa, el arroz y el plátano, y dentro de las carnes, la de ave es la mayor consumida. Se demanda al extranjero bienes de consumo que representan el 25.12%, en donde destacan el calzado, los automóviles, y productos tecnológicos; el 32.03% a materias primas y productos intermedios y el 42.63% a bienes de capital y materiales de construcción.

A nivel agroindustrial, las exportaciones agrarias llegaron a 151 países, siendo Estados Unidos el principal destino, captando el 28% del total, los productos agroindustriales más demandados a nivel internacional fueron el café, los espárragos, la palta y la quinua, para el caso de la quinua y el café fueron los productos con mayor crecimiento en la demanda, tanto por el lado de cantidad como por el incremento de precios que estos han tenido, esto ha aumentado el interés por la cosecha de estos granos. El Perú depende fuertemente de la economía de Estados Unidos, y se ve claramente en las dependencias en las exportaciones, el

país necesita desarrollar actividades y productos diferenciados con valor agregado para disminuir esta dependencia.

Perú cuenta con hermosos paisajes, y con una geografía muy diversa. La ciudad de Machu Picchu fue considerada una maravilla del mundo, reconociendo la belleza de la ciudadela; este reconocimiento es importante para el turismo ya que es fuente a potenciar. Se puede observar que al 2012 se registraron 39 millones de turistas, mostrándose un incremento de 12.4% versus el 2011. Los turistas viajan principalmente por vacaciones y buscan hermosos paisajes, naturaleza y buen clima. El turista nacional visita principalmente las regiones de Lima, Ica, Arequipa y La Libertad, en cambio el turista extranjero prefiere a Machu Picchu y Cusco como ciudad a visitar. Los turistas extranjeros provienen principalmente de Chile, Estados Unidos, Ecuador y Argentina.

Existen diversas instituciones y organismos que apoyan y promocionan las actividades comerciales y turísticas. Se puede mencionar a PromPeru que promociona el turismo, COPESCO que promueve la inversión en turismo. En actividades agrícolas, se encuentra la FAO, que promueve las buenas prácticas y el comercio justo de toda clase de productos agrícolas, así mismo a nivel nacional se cuentan con instituciones como la Sierra Exportadora, encargada de promover las exportaciones de productos andinos, con el apoyo de universidades como la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM).

El país cuenta con grandes recursos naturales y una vasta biodiversidad que no ha sabido aprovechar, depende principalmente de las exportaciones a Estados Unidos de productos sin valor agregado, y debe de poder superar las adversidades y los malos manejos gubernamentales así como también generar planes de acción que le permitan superar estos impases y mejorar sus actividades comerciales para reducir la dependencia con otros países.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú a lo largo de los años ha evolucionado atravesando por momentos que marcaron de una u otra forma su historia, siendo su peor episodio entre los años 1980 a 1990 cuando los gobiernos del presidente Fernando Belaunde T y Alan Gracia Pérez, sumergieron al País en la crisis más grande, siendo incluso retirado del circuito financiero mundial. Posteriormente con el gobierno de Alberto Fujimori, se consiguió reinsertar al país, aun así, se desató una red de corrupción al más alto nivel.

En la actualidad, el Perú es una República democrática, se basa en la separación de tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial y se rige por la Constitución Política del Perú. Así mismo cuenta con 17 organismos autónomos y 25 gobiernos regionales. (PWC, 2014)

El Perú tiene un régimen cambiario de libre flotación, en donde el gobierno interviene ocasionalmente con fines de estabilización, siendo el Nuevo Sol una de las monedas menos volátiles del mundo que ha demostrado firmeza frente a las oscilaciones del mercados y de las divisas a nivel mundial. (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015)

El Perú presenta cierta ineficiencia burocrática del gobierno, junto con el insuficiente progreso en la mejora de la calidad de la educación y la adopción tecnológica, sumado a la corrupción. En tanto, destaca la fortaleza del desempeño macroeconómico, así como los altos niveles de eficiencia en el mercado de bienes, financiero y de trabajo, a pesar de la rigidez en las prácticas laborales. (WEF, 2014)

El Perú cuenta con la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) que promueve la incorporación de la inversión privada en servicios públicos y obras públicas de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas del Estado y demás actividades estatales, en base a iniciativas públicas y privadas de competencia nacional, así como en

apoyo a los entes públicos responsables a su solicitud, a quienes brinda soporte de asistencia técnica especializada. (ProInversión, 2015)

El Perú ofrece un marco legal atractivo para la inversión en el país, la Constitución del Perú (1993) contiene normas que consagran principios esenciales para garantizar un marco jurídico favorable a la inversión privada en general y a la inversión extranjera en particular. Un principio fundamental es el de igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera. Las principales normas de tratamiento de la inversión privada que son el Decreto Legislativo N° 662, que aprueba el Régimen de Estabilidad Jurídica a la Inversión Extranjera, el Decreto Legislativo N° 757, que aprueba la Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada, y el Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo 162-92-EF. (ProInversión, 2015)

El Perú mantiene una activa política de integración comercial con el mundo ya que, dentro de su estrategia comercial de largo plazo busca consolidar mercados para los productos peruanos, con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva que, a su vez, genere más y mejores empleos. La mayoría de los acuerdos comerciales suscritos por Perú incorporan, además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, entre ellos el de inversión, que tiene como fin garantizar un clima estable y previsible para las inversiones.

El país cuenta con un régimen de impuesto estable como se puede apreciar en la Tabla 23, en donde se muestran los tipos de impuestos que se aplican.

Es importante señalar que el Perú es miembro fundador de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y miembro pleno del Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico (APEC), este último conformado por 21 economías. A nivel latinoamericano, el Perú es

miembro de la Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú) y, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Perú ha suscrito un Acuerdo de Complementación Económica con el MERCOSUR. (ProInversión, 2015)

Tabla 23

Régimen de Impuestos Perú 2015

Impuesto a	Tasa
Ingreso Utilidades	28%
Ingreso Utilidades Agricultura	15%
Ingreso Dividendos	6.80%
Regalías	30%
IVA	18%

Nota. Tomado de “Porque Invertir en el Perú” por PROINVERSION, 2013.

Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

El Perú tiene suscritos acuerdos comerciales para consolidar el ingreso de productos peruanos a mercados internacionales, el detalle de los acuerdos comerciales vigentes o por entrar en vigencia se presentan en la Tabla 24.

Dentro de los incentivos que el Estado otorga a los inversionistas se encuentran: (a) Estabilidad de las regulaciones vinculadas al trato no discriminatorio, (b) Estabilidad del régimen del Impuesto a la Renta (dividendos), (c) Estabilidad del derecho de usar el tipo de cambio más favorable disponible en el mercado, (d) Estabilidad del régimen de libre disponibilidad de divisas y del derecho de libre remesa de utilidades, dividendos y regalías. Adicionalmente existe un acuerdo para la recuperación anticipada del impuesto al valor agregado durante toda la etapa pre-productiva del proyecto (duración mínima de 2 años), aplicable a todos los sectores de la actividad económica. La inversión mínima es de US\$5 millones, excepto en la actividad agrícola donde este requisito no se exige. (ProInversión, 2015).

Tabla 24

Acuerdos Comerciales Vigentes o por Entrar en Vigencia

Acuerdos actuales	Por entrar	Acuerdo pendientes
WTO	Guatemala	DOHA
Comunidad Andina	Alianza Pacifico	Alianza Transpacífica
Mercosur		Honduras
APEC		El Salvador
EFTA		Turquía
Unión Europea		TISA
Estados Unidos		India
China		Indonesia
Canadá		
Japón		
Singapur		
Corea del Sur		
Tailandia		
Chile		
México		
Costa Rica		
Panamá		
Cuba		
Venezuela		

Nota. Tomado de “2015: Doing Business and Investing in Peru”, por PWC, 2014. Recuperado de <https://www.pwc.com/pe/es/doing-business-and-investing-in-peru/assets/2015-doing-business-and-investing-in-peru.pdf>

El 2005, el Congreso de la República promulgó la ley para la creación de la Zona Franca de Puno: ZOFRAPUNO para la realización de actividades industriales, de turismo y de producción, a fin de contribuir al desarrollo socioeconómico del departamento de Puno. Las personas naturales o jurídicas que se instalen dentro de la ZOFRAPUNO en calidad de usuarios para el desarrollo de las actividades establecidas en la presente Ley, están exoneradas del Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto de Promoción Municipal, así como de todo tributo tanto del Gobierno Central, Regional y/o Municipal, creado o por crearse; en concordancia con el reglamento de la

presente Ley. (Ley ZOFRAPUNO; 2005). Posteriormente en el 2006 se crea la Zona Económica Especial de Puno, ZEEDEPUNO para la realización de actividades industriales, agroindustriales, de maquila y de servicios, con la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible del departamento de Puno a través de promoción de la inversión y desarrollo tecnológico. (Ley ZEEDEPUNO, 2006).

Existen otros organismos y leyes adicionales que buscan promover el desarrollo de la Región como es el caso de la Sierra exportadora que busca fomentar y desarrollar actividades económicas productivas en la Sierra, que permitan a los productores articularse competitivamente a mercados nacionales e internacionales (Sierra Exportadora, 2015) y la Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas, la Ley N° 29482 que tiene como objetivo promover y fomentar el desarrollo de actividades productivas y de servicios, que generen valor agregado y uso de mano de obra en zonas alto andinas, para aliviar la pobreza.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú en los últimos 10 años mantuvo la tasa de inflación más baja de Latinoamérica con 3.2% al 2014, Colombia (3.3%), México (4%), Chile (4.2%), y Brasil (6.2%). A ello se le suma tasas de crecimiento anual de aproximadamente 2.35% del PBI, logrado en el 2014, este crecimiento ha sido impulsado por la promoción y diversificación de la oferta exportable, aunque a menores precios internacionales de los metales, las políticas de mercado favorable a los inversionistas y la agresiva propuesta de liberación del comercio. Así mismo se tiene una proyección de crecimiento del PBI de 4.8% al 2015 y 6% al 2016. (BCR, 2015) según Figura 11.

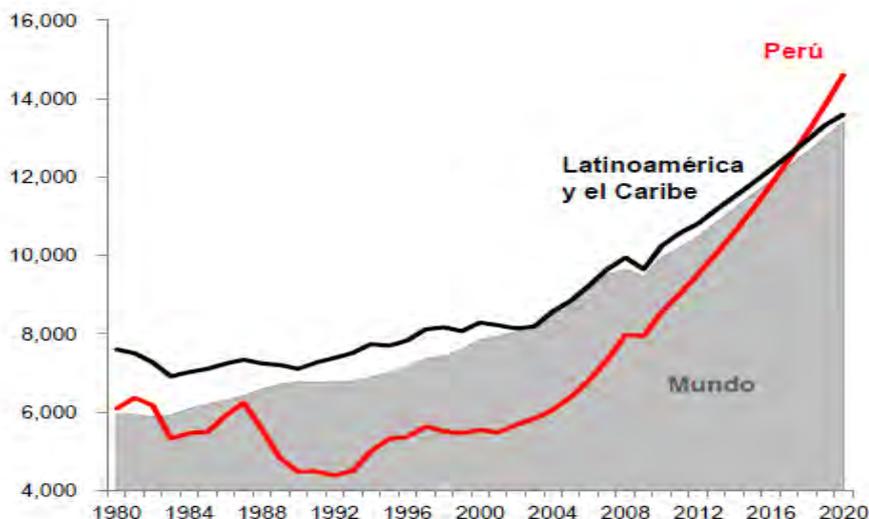


Figura 11. Evolución del PBI per Cápita y la Proyección al 2020. Tomado de “Informe de Competitividad de Viales Porque invertir en el Perú” por PROINVERSION, 2014: Recuperado de: http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

A pesar que en el año 2014 el crecimiento de la economía se desaceleró y creció solo en 2.4%, esta cifra aún se encuentra por encima del promedio de la región que fue de 0.8%. (Banco Mundial 2015). En relación al PBI per capital según una proyección realizada por el ex Ministro de Economía, Luis Carranza Ugarte, se estima un crecimiento estable en los siguientes años como se observa en la Figura 12.

Según Doing Business 2014, el Perú ocupa el puesto 42 de 189 del ranking de países para hacer empresas y negocios y está posicionado en el segundo lugar dentro de Latinoamérica como lo asegura Forbes. Según como se observa en la figura 13.

Así mismo, como mencionamos anteriormente, el Perú cuenta con una calificación de riesgo otorgada por Standard & Poor's de “BBB+” para la deuda del Perú a largo plazo en moneda extranjera (Ceplan 2014). Esta calificación indica que el País obtiene una valoración sobre la capacidad y voluntad adecuada de pagar sus deudas de manera oportuna.

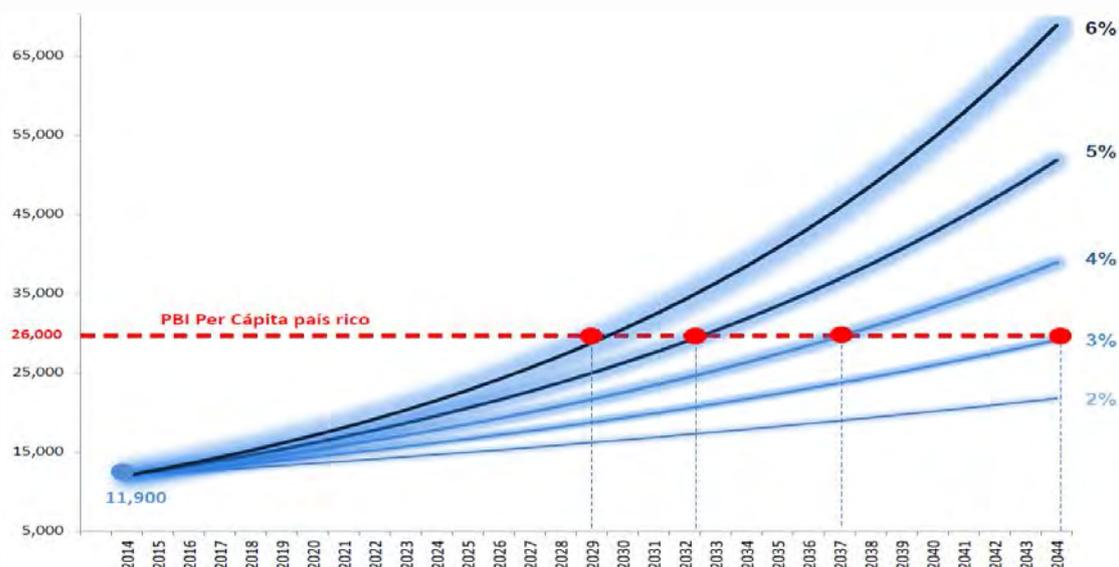


Figura 12. PBI per Cápita Proyectado del Perú
Tomado de “Perspectivas de Crecimiento a Largo Plazo” por BCRP: Recuperado de :
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/2014/ee-2014-carranza.pdf>

Doing Business

Ranking para Latinoamérica	
Posición	País
40	Puerto Rico (Estados Unidos)
42	Perú
43	Colombia
53	México
55	Panamá
77	República Dominicana
79	Guatemala
89	Uruguay
102	Costa Rica
109	Paraguay

Forbes

Mejores países para hacer negocios	
Posición	País
22	Chile
52	Uruguay
53	Perú
55	Costa Rica
63	México
66	Colombia
80	Brasil
92	Paraguay
93	Guatemala
96	República Dominicana

Figura 13 Facilidad para hacer negocio en el Perú.
Tomado de “Guía de Inversiones y Negocios en el Perú 2014/2015” por MRE
Recuperado de
http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

En la Tabla 25, se muestra el crecimiento por sectores proyectado según el Marco Macroeconómico Multianual en donde se observa un desarrollo sostenido de los sectores agrícola y pecuario de 1.4 en el año 2014 a 3.9 al 2018.

Tabla 25

Producto Bruto Interno por Sectores.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prom
Agropecuario	6.0	1.4	2.5	3.3	3.5	3.9	3.6
Agrícola	3.8	0.2	2.1	3.4	3.8	4.3	3.9
Pecuario	2.2	3.3	2.9	3.0	3.0	3.2	3.1
Pesca	0.7	-27.9	13.1	17.5	7.2	6.6	10.4
Minería e hidrocarburos	14.4	-0.8	4.3	10.8	7.7	5.0	1.8
Minería metálica	12.1	-2.1	4.9	12.7	8.6	5.7	9.0
Hidrocarburos	2.2	4.0	2.5	4.4	4.2	2.4	3.6
Manufactura	16.5	-3.3	2.2	3.7	4.3	4.7	4.2
Primaria	4.1	-9.7	5.0	6.5	5.5	5.2	5.8
No Primaria	12.4	-1.0	1.2	2.8	3.8	4.5	3.7
Electricidad y agua	1.7	4.9	5.2	5.4	5.6	5.8	5.6
Construcción	5.1	1.7	3.0	4.2	5.5	5.5	5.1
Comercio	10.2	4.4	4.7	5.1	5.3	5.5	5.3
Servicio	37.1	5.8	5.5	5.5	5.7	5.8	5.7
PBI	100.0	2.4	4.2	5.5	5.5	5.5	5.5
PBI Primario	25.2	-2.3	4.1	8.4	6.3	4.8	6.5
PBI No Primario	66.5	4.0	4.4	4.9	5.4	5.6	5.3

Nota. Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018" por Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de:
http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

La Región Puno es una de las regiones con el más alto índice de pobreza, la cual alcanza hasta el 35.9%, además representa una de las regiones más pobladas del país después de Lima, Arequipa y Trujillo. Asimismo presenta una actividad agrícola diversificada y potencialmente competitiva, como es el caso de la quinua, cabe indicar que es en Puno donde se cultiva el 79.5% de la quinua a nivel nacional como se observa en la Figura 14.

El aporte económico a la Región representó en el año 2013, USD 78. 313 Millones Dólares, obtenido un crecimiento de 65.6% pasando de 10,722 toneladas producidas en el año 2012 a 18,341 en el 2013 (INEI, 2015).

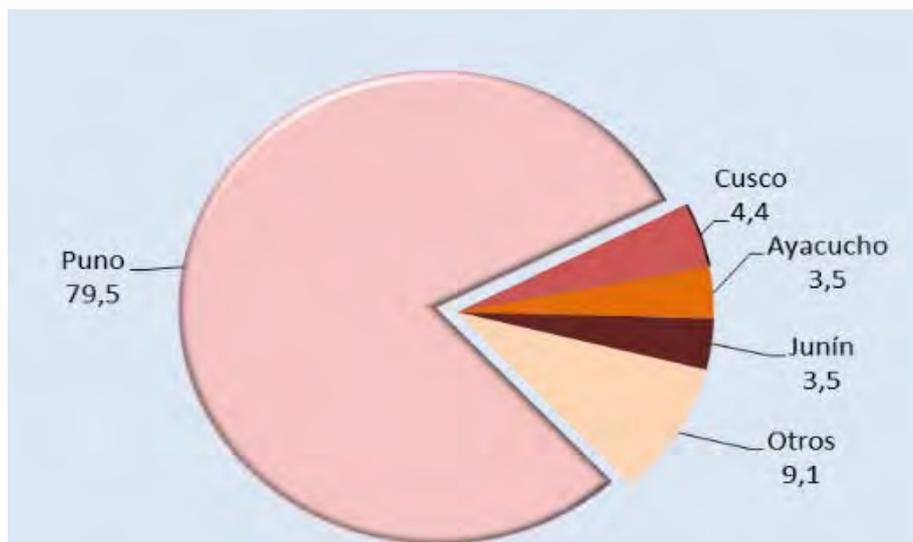


Figura 14. Producción de Quinua por Departamento 2011.

Tomado de Nota de prensa producción de Quinua por Departamento” por INEI: Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-029-2014-inei.pdf>

MINCETUR busca estructurar una oferta turística de cada destino turístico del país, dentro de dicho enfoque, las regiones juegan un papel decisivo en el desarrollo de los sectores relacionados como el gastronómico y el hotelero, además de desarrollar una oferta turística de los atractivos más representativos como es el caso de la Región Puno que ha sabido diversificar su oferta a los visitantes según se muestra en la Tabla 26.

3.3.1 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Como se mencionó en el análisis de potencial nacional, la población proyectada del Perú para el 2015 es de aproximadamente de 31' 151,643 millones de habitantes de los cuales alrededor del 9,541 millones residen en Lima, siendo la población urbana del 75.92% y rural del 24.08%. La fuerza laboral (PEA) se estima en 16.328,000 millones de habitantes, que representan el 53.58% de la población, la religión principal es la católica y el idioma es el español y el quechua, con respecto a la tasa de alfabetización alcanzo el 93.8% de la población mayor de 15 años, se estima que para el 2015 el 95.4% de la población mayor de 15 años podrá leer y escribir.

Tabla 26

Llegada de Visitantes Nacionales y Extranjeros a la Región de Puno

Años	Procedencia	Amantani	Uros	Sillustani	Lago Titicaca	Taquile	Total
	Total	50,461	65,845	51,068	104,380	86,033	357,787
2009	Nacional	12,200	19,380	9,420	26,296	14,074	81,370
	Extranjero	38,261	46,465	41,648	78,084	71,959	276,417
	Total	51,769	84,116	64,246	219,137	93,440	512,708
2010	Nacional	13,561	29,506	16,155	56,739	14,009	129,970
	Extranjero	38,208	54,610	48,091	162,398	79,431	382,738
	Total	41,543	62,405	79,865	184,745	87,682	456,240
2011	Nacional	8,898	14,994	20,738	33,510	12,499	90,639
	Extranjero	32,645	47,411	59,127	151,235	75,183	365,601
	Total	38,275	36,425	91,443	167,548	89,166	422,857
2012	Nacional	5,865	5,194	23,035	23,497	12,008	69,599
	Extranjero	32,410	31,231	68,408	144,051	77,158	353,258
	Total	31,745	37,844	83,905	173,850	119,545	446,889
2013	Nacional	5,256	6,327	26,078	42,343	30,262	110,266
	Extranjero	26,489	31,517	57,827	131,507	89,283	336,623
	Total	30,451	19,294	81,266	140,165	74,204	345,380
2014	Nacional	5,191	3,227	27,061	22,912	12,469	70,860
	Extranjero	25,260	16,067	54,205	117,253	61,735	274,520

Nota: Tomado de “Llegada de Visitantes Nacionales y Extranjeros” por MINCETUR, Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

En los últimos 4 años la población ha crecido en una tasa de 1.13% anual. El 65% de la población peruana tiene un rango de edad de 15 a 64 años según estimaciones al 2014 y su población económicamente activa (PEA) alcanzó el 53.58% de la población en el 2013. La tasa de desempleo del Perú al 2013 se mantuvo en un 3.95%, la población tuvo un sueldo promedio mensual de S/.1176 Nuevos Soles, el nivel de pobreza estuvo en 31.3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014)

En el período 2000-2012 el número de peruanas y peruanos que retornaron del exterior, alcanzó la cifra de 242 mil 621 personas, el 59,0% lo hizo en el período 2008-2012 con un total de 143 mil 38 que regresaron al país, el 26,3% en el período 2003-2007 y el 14,7% en el período 2000-2002. (INEI, 2013)

Existen distintos estilos de vida dentro de la población nacional sin embargo, según Arellano (2010), existen seis estilos de vida generales, catalogados como los sofisticados que representan el 8% de la población, las modernas con un 27%, los adaptados representan el 20%, las conservadoras 19%, los resignados 7% y los progresistas con un 21% de la población, como se puede apreciar en la Figura 15,

3.3.1 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Uno de los indicadores más utilizados para evaluar la innovación de una región es el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D). Latinoamérica posee un promedio regional pobre, solo alcanza el 0,67% del PIB, frente al 2.8% en promedio que poseen los miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (Aragón, 2014).

A nivel mundial (141 países), las naciones que lideran el ranking de innovación son Suiza, Suecia, Singapur y Finlandia y a nivel Latinoamericano lo encabezan Chile, Brasil, Costa Rica y Colombia. En la Tabla 28 se aprecia la ubicación de Perú a nivel latinoamericano.

		SOFISTICADOS	PROGRESISTAS	MODERNAS
DEMOGRÁFICO		8%	21%	27%
		Hombres y mujeres Jóvenes de mediana edad NSE BC Mayor nivel de instrucción	Hombres Todos los niveles socioeconómicos Nivel de instrucción promedio a la población	Mujeres Todos los niveles socioeconómicos
ACTITUDES		Innovadores Confiados en sí mismos Triunfadores Buscan marca calidad y servicio Precio indicador de calidad La marca es símbolo de diferenciación	Trabajadores Pujantes Utilitarios en su consumo Buscadores de rendimiento Optimistas Buscadores de fuentes de progreso	Trabajadoras Interes en su imagen Innovadoras Buscadoras de marca y moda Preocupación por la salud Importancia en calidad luego el precio
DEMOGRÁFICO		ADAPTADOS	CONSERVADORAS	RESIGNADOS
		20%	19%	7%
	Hombres Todos los niveles socioeconómicos	Mujeres Todos los niveles socioeconómicos	Hombres y mujeres NSE DE Menor educación que el promedio Mayor porcentaje de migrantes directos	
ACTITUDES		Respetan la tradición Adversos al riesgo Informados Les interesa su status social Buscadores de marcas Adoptadores tardios de productos	Tradicionales Machistas Interes central, bienestar de la familia Buscadoras de nutrición Ahorrativas Importancia al precio y luego la calidad	Resignados a su situación Tradicionalistas Poco informados Buscadores de precio Se surten en sistemas tradicionales

Figura 15 Característica de los Estilos de Vida en el Perú.
Tomado de “Al Medio hay Sitio” por Rolando Arellano, 2010.

Concentrando el análisis en Perú, desde el 2002, el país ha venido incrementando a razón de un 6.3% anual el PBI en I+D, convirtiéndose en una de las economías latinoamericanas que más ha crecido durante la primera década del siglo XXI (European Commission, 2014). Se indicó, dentro del capítulo en *condiciones de los factores*, que el incremento del factor *innovación* aún no es significativo a pesar de haber mejorado cinco posiciones, dado que Perú se encuentra rezagado en el puesto 117 de 144 países, el detalle se aprecia en la Tabla 27 en donde se aprecia que Perú tiene escasas en disponibilidad de

científicos (120), seguido por la inversión privada en I+D (118) y terminando en calidad de investigación científica de las instituciones (116).

Tabla 27

Índice de Competitividad e Innovación en Perú 2013-2014

Indicador Innovación	Valor	Ranking / 144
Capacidad de innovación	2.8	103
Calidad de investigación científica de las instituciones	2.8	116
Gastos de las empresas privadas en I+D	2.6	118
Colaboración entre Universidad-Industria en I+D	3.1	110
Adquisición de productos tecnológicos avanzados	3.2	99
Disponibilidad de científicos	3.4	120
Patentes	0.2	88

Nota. Tomado de “Estudio Sobre Sistemas Regionales de Innovación en el Perú Lecciones de Política”: Avances del periodo 2011-2013” por GCR (2013-2014) Recuperado de http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/cooperate/international/pdf/peru_sistemas_regionales_es.pdf

El país ha crecido por tercer año consecutivo en innovación, subiendo escalas en el Índice Mundial de Innovación, en el 2012, Perú trepó al puesto 75 desde el 83 que ocupó en el 2011 y el 88 en el 2010 (Gestión, 2013).

Según Raúl Hopkins, profesor e investigador de CENTRUM Católica, Perú a pesar de su crecimiento, aún se encuentra rezagado, dado que no posee planes estratégicos que sostengan un crecimiento significativo. En el índice sobre el *uso e impacto de las tecnologías de información* que realiza INSEAD y el World Economic Forum (WEF), Perú se ubica en el puesto 103 de 144 países evaluados. Hopkins señala que para revertir esta situación, Perú necesita trabajar en tres aspectos: (a) Apoyo de las instituciones para fomentar la innovación, (b) impulsar las alianzas estratégicas público-privadas y (c) apoyo a la cooperación sur-sur y conseguir mayores alianzas internacionales en temas de innovación (Hopkins, 2014).

Tabla 28

Ranking de Competitividad de las Principales Economías Latinoamericanas (2011-2012)

Entornos	Brasil	Chile	Colombia	México	Argentina	Perú
General	44	46	57	63	78	113
Entorno favorable						
Competitividad	132	23	128	103	141	59
Calidad de la educación en matemáticas y en ciencia	127	87	83	126	113	135
Calidad del sistema educativo	115	124	72	107	86	128
Uso de las TICs	63	56	78	73	55	82
Gastos del gobierno en tecnología	52	47	45	75	127	98
Protección de la propiedad intelectual	84	63	86	85	128	122
Disponibilidad de capital riesgo	52	34	49	78	129	38
Inversión						
Gastos de las empresas en I+D	30	60	76	79	72	118
Calidad de los científicos en las instituciones de investigación	42	51	69	54	41	109
Colaboración entre Universidad-empresa en I+D	38	44	43	45	48	103
Disponibilidad de científicos e ingenieros	91	29	77	86	75	102
Desempeño						
Capacidad de innovación	31	66	59	76	77	99
Patentes utilizadas por millón de habitantes	60	53	76	58	55	83

Nota.: Tomando de “Examen de políticas de ciencia y tecnología e Innovación en el Perú” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Recuperado de: http://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162012_p26_ES.pdf

Analizando el contexto regional dentro del Perú, la región Puno se encuentra rezagada en cuanto a innovación, ocupando el puesto 16 frente a sus competidores directos -en materia de turismo y quinua- como son las regiones de Cusco, Arequipa, Junín y Cajamarca. Las posiciones de las regiones se detallan en la Tabla 29. El Ministro de la producción Piero Ghezzi, anunció la creación de 46 Centros de Innovación Tecnológica (CITE) hasta Julio del 2016 en diversos puntos del país entre los que destaca la región de Puno, con el objetivo de elevar la productividad de las empresas. Puntualizó que las CITE estarán ubicadas más cerca de las zonas industriales y poseerán un mayor presupuesto e infraestructura con la finalidad de brindar servicios de innovación, capacitación, normalización y calidad.

Tabla 29

Resultados del ICR e Innovación por Regiones del Perú (2011-2012)

Región	ICR	Innovación
Lima	1	1
Moquegua	2	2
Arequipa	3	3
Ica	4	4
Tacna	5	5
Tumbes	6	12
La Libertad	7	7
Lambayeque	8	10
Piura	9	11
Junín	10	6
Ancash	11	13
Madre de Dios	12	17
Cusco	13	8
Pasco	14	9
San Martín	15	14
Ucayali	16	15
Ayacucho	17	18
Puno	18	16
Cajamarca	19	20
Apurímac	20	24
Huánuco	21	21
Amazonas	22	23
Loreto	23	19
Huancavelica	24	22

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional (2011-2012)” por Consejo Nacional de la Competitividad. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/16/ICR_-_Informe_Ejecutivo.pdf

El sector industrial de la quinua en el Perú cuenta con organizaciones como el INIA y el CICA (Centro de Investigación de Cultivos Andinos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco) encargados de dar soporte a las empresas para lograr un mayor rendimiento de la producción mediante la utilización de tecnologías e investigaciones científicas.

En el año 2013, mediante Resolución Suprema 208-2012-PCM se constituyó una Comisión Multisectorial de Naturaleza Temporal, denominado “Año internacional de la quinua 2013” – CM AIQ 2013, la cual elaboró una serie de actividades impulsadoras, dentro de ellas se encuentran programas de innovación y tecnología como el establecimiento de una red de investigación y una base de datos de bancos de germoplasma a nivel global, y la realización de un concurso internacional sobre innovación tecnológica de la quinua.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales(E)

Perú tiene una geografía que es sensible a las variaciones climáticas extremas pues presenta siete de las nueve características reconocidas por la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (Ministerio del Ambiente, 2014), estas son: zonas costeras bajas, zonas áridas y semiáridas, zonas expuestas a inundaciones y sequías, ecosistemas montañosos frágiles, zonas potenciales a desastres y zonas con alta contaminación atmosférica urbana y economía dependiente en gran medida de los ingresos percibidos por la producción y uso de combustibles fósiles .

El Fenómeno del Niño es un fenómeno natural que participa dentro de la dinámica holística del clima, mientras que el cambio climático es un efecto directo o indirecto del ser humano en la naturaleza; sin embargo ambos tienen un común denominador, los efectos inmediatos del Fenómeno del Niño proyectan los futuros efectos del cambio climático. Las

áreas que se ven afectadas con el Fenómeno del Niño, según el Comisión Nacional de Cambio Climático (CONAM, 2002) , son:

- Ecosistema marino peruano, consecuencias como elevación del nivel del mar, aumento en tres grados centígrados la temperatura superficial del mar costero.
- Salud pública, la destrucción de los servicios de saneamiento básico como el deterioro de las viviendas a causa del fenómeno trae consigo enfermedades como la malaria, el cólera, enfermedades respiratorias agudas, la hipotermia que ataca a niños y personas de avanzada edad.
- Agricultura, consecuencias negativas en el desarrollo vegetativo, debido a las sequías o excesos de precipitaciones pluviales, permitiendo la aparición de plagas. Entre 1997 1998 se produjo la más alta pérdida de cultivos, ascendiendo a 204 mil ha.
- Infraestructura, el incremento de lluvias trae consigo inundaciones que afectan las viviendas y los servicios básicos, departamentos costeros como Tumbes, Piura, Trujillo, Chiclayo e Ica mientras que en la sierra Cajamarca, Huaraz, Ayacucho y Cusco también fueron afectados por este evento

El Perú

El cambio climático ya no tiene solo trascendencia para los países desarrollados, esto se evidenció en la Vigésima Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP20) realizada en Lima en Diciembre del 2014. En dicha conferencia se acordó que los 195 países que participaron deberán presentar un documento denominado Contribución Nacional (INDC, por sus siglas en inglés) que en el caso del Perú será elaborado por el Ministerio del Ambiente, donde figurará en qué medidas el país reducirá sus emisiones de gases de efecto invernadero (Zurita, 2015).

Perú después de la COP20 debe plantear e implementar políticas internas que le permita reducir sus emisiones, Europa lo hará en un 40% al 2030, tomando como base el año 1990, mientras que Estados Unidos lo hará entre un 26% y un 28% al 2025, tomando como año base el 2005 y China país importante para los intereses de Perú, se comprometió a poner fin al crecimiento de sus emisiones al 2030 ¿Qué significa esta nueva temática para las empresas peruanas?, el sostenimiento a largo plazo de las empresas tiene que caminar paralelamente al desarrollo de su entorno social, cultural, ambiental y económico, mediante una política de responsabilidad social empresarial (RSE). Según Jorge Gastelumendi, asesor *Senior* de Políticas Climáticas Internacionales de The Nature Conservancy, en 20 o 30 años las inversiones van a ser bajas en carbono y resilientes al cambio climático.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El uso de la matriz de análisis de factores externos permite analizar las oportunidades y amenazas que presenta la región de Puno y se establece en función a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y demográficos recogidos del análisis PESTE. Según (D'Alessio, 2008) la MEFE se utiliza para evaluar el nivel de respuesta que tiene el sector ante las oportunidades y amenazas detalladas. Se han identificado 11 factores determinantes de éxito, divididos en seis oportunidades y cinco amenazas. En la Tabla 30 se puede observar la Matriz MEFE y el valor obtenido de 2.10, el cual se encuentra por debajo del promedio ponderado de 2.50 evidenciando el poco aprovechamiento que la Región está realizando de las oportunidades de los factores externos, así mismo la falta de industrialización y producción de productos de valor agregado hacen que la capacidad de la Región sea insuficiente para aprovechar su posición como primer productor de quinua nacional y la creciente tendencia y demanda de productos orgánicos a nivel mundial, las oportunidades que el sector turismo ofrece a la región no está siendo aprovechada en todo su potencial producto de una baja inversión en tecnología e infraestructura.

Tabla 30
Matriz MEFE

Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Existencia de Tratados de libre comercio para el ingreso a nuevos mercados	0.10	2	0.20
2 Entorno económico y financiero favorable, grado de inversión BBB+	0.12	2	0.24
3 Existencia de organismos promotores de exportación y turismo	0.07	1	0.07
4 Crecimiento de la demanda turística	0.10	1	0.1
5 Ubicación geográfica estratégica	0.10	3	0.30
6 Alta demanda de productos orgánicos y saludables a nivel mundial	0.08	3	0.24
Subtotal	0.57		1.15
Amenazas			
1 Altos estándares de calidad en mercados internacionales	0.07	1	0.07
2 Bajo Nivel inversión en Investigación y desarrollo, tecnología e infraestructura	0.11	3	0.33
3 Posibles desastres naturales y climatológicos	0.06	1	0.06
4 Alto nivel de corrupción e informalidad	0.11	3	0.33
5 Centralización	0.08	2	0.16
Subtotal	0.43		0.95
Total	1.00		2.10

3.5 La Región Puno y sus Competidores

Las cinco fuerzas de Porter, nos permitirá hacer un análisis competitivo de la región Puno, el objetivo es comprender los mecanismos internos de la competitividad conociendo los factores cualitativos y cuantitativos, además de conocer la estructura y que tan atractiva es la industria donde se compite y desarrollaran las estrategias (D'Alessio, 2014)

Para la finalidad de este plan estratégico y el cumplimiento de la visión propuesta, se evaluará los siguientes sectores: (a) Turismo, (b) Agroindustria, enfocándonos en la producción quinua.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el nivel competitivo frente a otras regiones para ello es importante señalar que el Instituto Peruano de Economía (IPE) presenta su Índice de Competitividad Regional - INCORE 2014. La matriz de Perfil competitivo (MPC) tomara estos datos a fin entender la competitividad relativa de las regiones y los factores que la determinan, en este índice de competitividad, la región Puno se encuentra en la penúltima posición como se puede apreciar en la Figura 16.

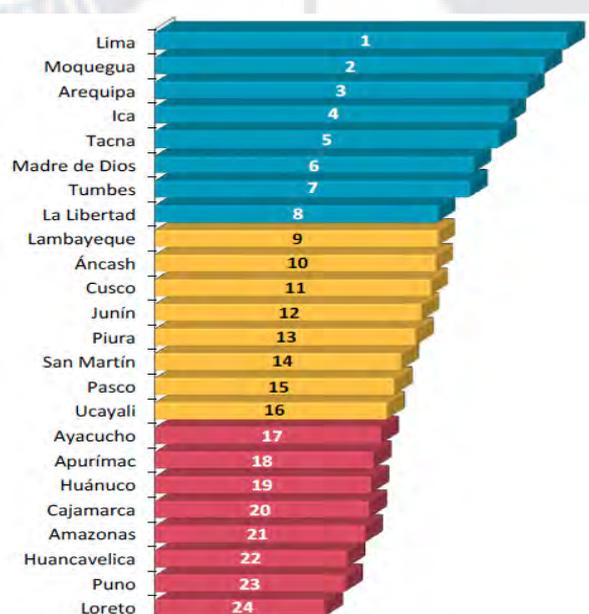


Figura 16. Índice de Competitividad Regional 2014

Tomado de “Índice de competitividad regional 2014” por IPE, 2014: Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-peru-2014>

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El plan operativo de la Quinua involucra diversos proveedores que permiten el desarrollo del sector, el proceso productivo involucra como se observa en la Tabla 31 a una serie de proveedores.

El poder de negociación de proveedores en sectores como transporte, maquinarias, e insumos es limitado, en la medida en que se los productores de quinua logren agruparse en asociaciones y gremios que permitan generar volúmenes importantes para lograr mayor poder de negociación, en caso contrario el poder de negociación de los proveedores incrementa con respecto a factores como el precio, tiempo de entrega, entre otros.

Tabla 31

Proveedores de Bienes y Servicios en la Cadena de la Quinua

Tipo de Proveedor	Proveedor disponible
Proveedores de Semilla	INIEA, Agricultor Semillerista
Alquiler de Maquinaria, Yunta	DRA, Municipios, Privados
Clasificadora de Granos	DRA, INIEA, Productores
Escarificadora de granos	CIRNMA, ASAIGA
Envases	Mercado Local
Molino	ASAIGA, TIC PAC
Asistencia Técnica	DRA, Py. Quinua, INIA, ONGs, GL
Certificación Orgánica	BIOLATINA
Financiamiento	Cajas Rurales, ONGs
Información	ONGs, INIEA
Servicios Técnicos	INIEA, UNA, SENASA
Capacitación	ONGs, INIEA
Transporte	Privados
Almacenaje	Agricultores, Comerciales, Emp. Transporte

Nota. Tomado de “Plan Operativo de la Quinua Región Puno” por MINCETUR
Recuperado de
http://www.dirceturpuno.gob.pe/wpcontent/uploads/2011/05/pop_quinua.pdf

Por el lado turístico existen cuatro grandes sectores que proveen e interactúan los cuales son las agencias de viaje que son divididas en agencias locales, agencia mayoristas y agencias internacionales, en donde las agencias mayoristas son aquellas que contactan y a las grandes agencias internacionales a través de ferias y otras acciones en las cuales promueven al Perú como un paquete turístico, a su vez estas agencias mayoristas derivan a los grupos obtenido de agencias internacionales a las agencias locales quienes se encargan de la visita en el destino final, en este sentido el poder de negociación de las agencias mayoristas las cuales están ubicadas en Lima es muy fuerte ya que depende de que estas incorporen al destino dentro del paquete turístico conseguir flujo en este caso para la Región Puno, en el 2013 alrededor de 783,000 turistas visitaron el Perú a través de una agencia de viajes (Promperu, 2013). Los otros tres sectores relacionados son el sector hotelero, restaurantes y guías turísticos.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En la actualidad, los consumidores y en especial aquellos de países desarrollados prefieren alimentos orgánicos, y están dispuestos a pagar más por ellos, podemos apreciar la incorporación de un nuevo surtido de productos saludables en base a quinua en muchos supermercados.

Estados Unidos es el país que más demanda cereales con una participación del 21.1%, seguido de Holanda con una participación de 11.1%. En la Tabla 32 podemos apreciar los principales países que demandan a la quinua y que son también los principales focos de exportación de la quinua peruana.

La principal forma de utilización es el grano bajo diversas modalidades, tostado o molido, o transformado en harina e incluido en diversas mezclas y preparaciones alimenticias. En el caso de la producción exportada, ésta se envía generalmente en grano a los mercados de

destino. Investigaciones recientes (Zeballos, 2012 y Thompson, 2011) han confirmado su uso como alternativa para pacientes que sufren de trastornos derivados de su condición de celíacos, dentro de otros usos se encuentra en la utilización para la alimentación de ganado. (Quinoa.pe, 2015)

Tabla 32

Demanda de Cereales de Principales Países Importadores a Nivel Mundial al 2013

País	Valor Importado 2013 Miles \$
Estados Unidos	105,014
Holanda	55,463
Alemania	54,137
Canadá	40,502
Suecia	36,506
Italia	26,823
Francia	24,321
Bélgica	16,500
España	14,396
Austria	12,925
Otros(165)	111,968

Nota. Tomado de “Estudios de Mercado y Clientes Internacionales de la Quinoa” por Myperuglobal
Recuperado de <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2014/09/Quinoa-Recetario.pdf>

Los precios de la quinua están regulados por el mercado, el precio promedio a nivel mundial, ha ido de la misma forma en aumento. El precio determinado hasta mediados del 2014 fue de US\$ 5.61 por kg frente a US\$ 4.26 por kg en el periodo 2013. Al 2015, debido al aumento de la oferta el precio cayó a US\$ 3.93 por Kg. (Organización de las Naciones

Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2013). Los compradores tienen un alto poder de negociación ya que pueden optar por la quinua peruana o la quinua boliviana.

En el caso del turismo, los compradores tienen un alto poder de negociación debido a la amplia oferta que hay a nivel mundial.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El mercado internacional alberga actualmente un abanico de productos orgánicos competitivos, esperando sustituir a la quinua del lugar privilegiado que tiene actualmente.

La kiwicha, el arroz orgánico, la soya son productos energéticos y de herencia ancestral. El precio de la quinua ha estado experimentando una creciente alza, debilitando su barrera de entrada para los productos sustitutos. En Estados Unidos el kilogramo de quinua tiene un precio promedio de 9 dólares, nueve veces más elevado que el arroz integral y 4.5 veces más elevado que el arroz integral orgánico. Cabe resaltar que existen nuevos países que están insertando en su agroindustria alimentos orgánicos, y no faltará mucho para que esta causa tenga un efecto de presión sobre la baja de los precios de la quinua. (Suca F, & Suca C. 2008).

Los tratados de libre comercio actuales también otorgarán una entrada libre a los productos sustitutos producidos en otros países, sin embargo las necesidades del mercado mundial ha cambiado, se demanda cada vez más productos proteicos que están sustituyendo a los productos tradicionales.

Hasta el 2014 se observa un crecimiento en los precios de la quinua, en el Perú existe una disminución del consumo en los mercados C, D y E, sin embargo se ha posicionado con mayor fuerza en los NSE A y B y en el mercado internacional (Atauchi, Bazán, Morvelí, & Tipula, 2013).

En el tema del turismo, Puno encuentra oportunidades y amenazas, la creciente demanda por el turismo vivencial, sitúa a Puno en una posición favorable para hacer crecer el turismo en su región, sin embargo la oferta hotelera, y los servicios turísticos básicos no son cubiertos de una manera adecuada. Regiones como Cajamarca, Madre de Dios, Arequipa que poseen una oferta turística de mayor valor, son principales competidores de la región Puno, no

se menciona a la región Cuzco, dado que es una región estratégica que es la principal razón para que el turismo extranjero llegue al Perú, desarrollar una alianza con esta región permitirá a Puno incrementar el turismo hacia su región.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El desarrollo que ha experimentado la quinua en los últimos años le ha permitido lograr reconocimiento a nivel mundial, en principio por su valor alimenticio y también por su versatilidad dado que puede ser cultivada en diferentes pisos altitudinales. Incluso se declaró al año 2013 como el año Internacional de la Quinua.

Se estima que para el año 2015, el Perú superara a Bolivia como el mayor exportador de quinua, las mismas que ascenderán a 40,000 toneladas métricas por un valor de USD 180 millones. (Gestión, 2015). Las barreras de entrada para nuevos productores no resultan compleja a pesar que el proceso de siembra que en costa puede tomar 4 meses y en sierra hasta 5 meses, en contraposición su adaptabilidad a tierras de entre 0 y 4,000 msnm, la utilización de mínimas cantidades de fertilizantes, existencia de mano de obra barata y la alta resistencia al cambio climático, hacen atractiva la incursión de nuevas inversiones.

Con respecto a la utilización de tecnología, La Región Puno que es en la actualidad la región con la mayor producción de quinua a nivel nacional, carece de tecnología para la siembra y cosecha, su producción manual le resta productividad, pérdida de granos y mínima comercialización de quinua con valor agregado, este enfoque implica una barrera de entrada para nuevos competidores. (GBD Network, 2015).

El desarrollo de los sectores como el turismo, la gastronomía y las nuevas inversiones en hotelería han permitido a la Región Puno atraer a un mayor número de turistas, así como desarrollar nuevos destinos turísticos, existe una alta concentración de esta actividad en el Lago Titicaca, sin embargo, existen potenciales recursos aun por explotar como actividades

lacustres (crucero, naves deportivas etc.), servicios de sobre vuelo, teleféricos entre otros. Estas deficiencias constituyen barreras de entradas para nuevos desarrollo turísticos en las regiones cercanas, cabe señalar que el circuito sur (Arequipa Cuzco, Ica y Puno) concentra hasta el 79% de visitantes como se observa en la Figura 17 y resulta un nicho de divisas muy atractiva por atraer.

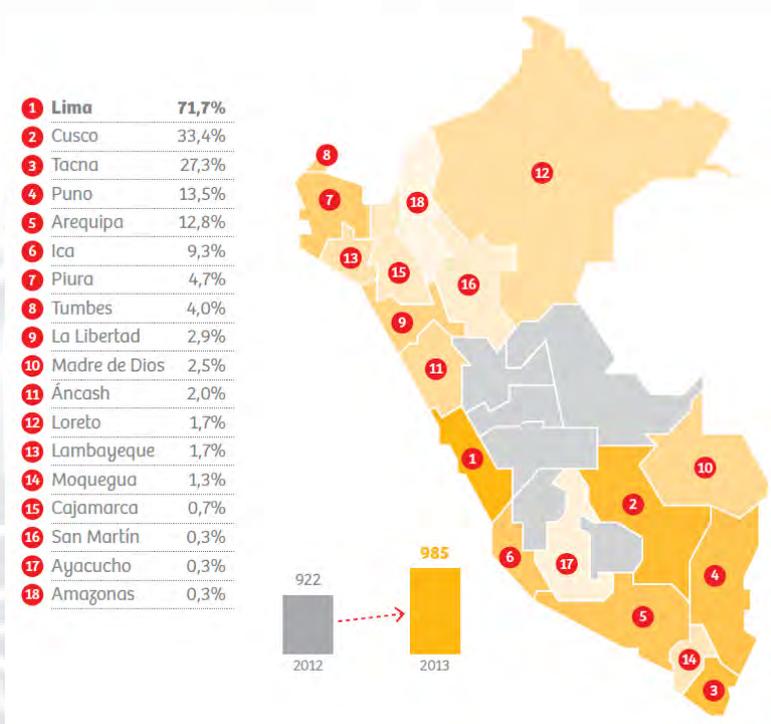


Figura 17. Gastos de Turistas por Región

Tomado de “Perfil del turista extranjero, 2013” por MINCETUR: Recuperado de: <http://media.peru.info/impp/2013/turismoreceptivo/demandaactual/perfilituristaextranjero2013.pdf>

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2009). En este aspecto la rivalidad con los competidores locales es muy intensa sobre todo con las regiones de Arequipa y Cusco con los cuales se compite directamente por los turistas extranjeros y nacionales, siendo Arequipa el competidor al ser considerada al igual que Puno como un destino de paso hacia Cusco por lo

cual en muchas oportunidades el turista extranjero deberá de elegir entre alguno de los dos destinos. Como se mencionó dentro del análisis de factores de la demanda, al 2012 el proyectado de flujos de huéspedes nacionales era de alrededor de 33 millones (INEI, 2013), siendo Arequipa la tercera ciudad preferida por los turistas nacionales luego de Lima e Ica, mientras que Puno se ubicaba en la posición 15 (INEI, 2014). Como se puede apreciar en la Tabla 33 Arequipa cuenta con el 4.14% de huéspedes nacionales con 1.371,627 huéspedes, triplicando el flujo captado por Puno que cuenta con el 1.21%, con 399,822 huéspedes.

Por el lado del flujo de huéspedes extranjeros, Arequipa y Puno captan 4.86% y 4.48% respectivamente, siendo los huéspedes nacionales el mercado en donde Arequipa cuenta con mayor participación con respecto a Puno.

Tabla 33

Flujo de huéspedes Nacionales y Extranjeros Arequipa - Puno 2012

Departamento	Nacional 2012 /P	Porcentaje Nacional	Extranjero 2012/P	Porcentaje Extranjero
Arequipa	1,371,627	4.14%	329,239	4.86%
Cusco	867,034	2.62%	1,411,383	20.85%
Puno	399,822	1.21%	303,004	4.48%
Nacional	33,105,154	100%	6,769,511	100%

Nota. Tomado de “Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento,” por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>

Asimismo como se puede apreciar en la Tabla 34, Arequipa cuenta con una capacidad hotelera de 1,142 establecimientos y 26,610 camas, mientras que Puno cuenta con 576 establecimientos y 13,432 camas.

Tabla 34

Capacidad Hotelera Arequipa - Puno 2015

Descripción	Arequipa jun-15	Puno jun-15
Número de establecimiento	1,142	576
Número de habitaciones	14,849	7470
Número de plazas-cama	26,610	13432
INDICADORES		
TNOH en el mes (%)	29.84	28.09
TNOC en el mes (%)	27.31	21.55
Promedio de permanencia(días)	1.28	1.29
Nacionales(días)	1.62	1.21
Extranjeros(días)	1.59	1.45

Nota. Tomado de “Índice mensual de ocupabilidad de hospedajes colectivos Junio 2015,” por MINCETUR, 2015. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/ocupabilidad.asp?ano=2015&ubig=21&c_depa=210000&t_depa=PUNO&t_prov=&t_dist=&grup=01&t_grup=ESTABLECIMIENTO%20DE%20HOSPEDAJE&cate=TT&t_cate=TODAS%20CONSOLIDADAS&clas=TT&t_clas=TODAS%20CONSOLIDADAS&desde=06&t_desde=JUNIO&hasta=06&t_hasta=JUNIO

El principal competidor de Puno en el segmento de la producción y exportación de Quinoa es la Región de Oruro en Bolivia que alcanzó una exportación el 2013 de US\$ 153 millones de dólares a valor FOB (Instituto nacional de estadística Boliviana, 2013), como se puede ver en la Tabla 35, siendo Bolivia el primer productor a nivel mundial, contando con un alto posicionamiento en el mercado internacional con su producto quinoa real.

Tabla 35

Exportaciones de Quinoa de Bolivia Valor FOB en Miles de US\$ 2007- 2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013(p)
Quinoa	13.107	23.028	43.156	46.648	63.446	79.756	153.259

Nota. Tomado de “Estadísticas de Exportaciones”, por Instituto nacional de estadística Bolivia, 2014. Recuperado de <http://www.ine.gob.bo/indice/general.aspx?codigo=50101>

3.6 La Región Puno y sus Referentes

La Región Puno presenta fortalezas que representan ventajas competitivas frente a otras regiones, para el presente análisis se comparan los sectores de turismo y agricultura

específicamente en el sub sector de producción de la quinua con ciudades referentes con el objetivo de comprender el ámbito global en el que se desarrollan:

- Ciudad de Praga (República Checa): es la Capital de Republica Checa es considerada una de las ciudades más visitadas de Europa, con un flujo turístico que supera los ocho Millones de visitantes, también es conocida como “La ciudad dorada”. Ha desarrollado actividades económicas alrededor de su potencial turístico, sus atractivos más explotados son: El Castillo de Praga, El puente de San Carlos, La ciudad vieja. Entre otros (La nación, 2014).
- Ciudad de Colorado (Estados Unidos): A pesar de que aún Estados Unidos representa un 10% de la producción de quinua mundial, su historia es aún reciente y data de aproximadamente 30 años con una extensión inicial de 2 hectáreas, en el sur del estado de Colorado, a la fecha se desarrollan programas de investigación y desarrollo de tecnología para toda la cadena en la universidad de Colorado, al año 2012 los Estados Unidos ya alcanzaban el 9.6% de las exportaciones de quinua, El referente más importante se sitúa en la innovación tecnología en la cadena de valor específicamente en la industrialización y el acceso de la quinua en los principales mercados internacionales (FAO-ALADI 2013).

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

La matriz de perfil competitivo y perfil referencial permitirán evaluar la posición de la Región Puno con respecto a los factores de éxito que son necesarios para el aprovechamiento de las oportunidades en cada uno de los sectores en los cuales se planeta desarrollar el plan estratégico, como se puede apreciar en la Tabla 36 y Figura 18 donde se detalla la MPC, conteniendo doce factores de éxito.

La posición de la Región Puno es actualmente débil con respecto a la de sus principales competidores Arequipa, Cusco dentro del sector turístico, Arequipa la región más competitiva con un valor de 2.70, seguido por Cusco con 2.65. Por el lado de la quinua, Puno es más competitivo que Oruro, con un valor de 1.84 con relación a 1.55 del valor boliviano.

Para La matriz de perfil referencial con respecto a los sectores de turismo y quinua se han elegido para el primer sector la región de Central Bohemia a la cual pertenece la ciudad de Praga (República Checa) que presenta una visión referencial para la Región de Puno, en cuanto al desarrollo de infraestructura, capacidad hotelera e inversiones con un valor de 3.18, como se puede apreciar en la Tabla 37. Para el caso del sector agrícola específicamente en la producción de quinua la región de Colorado (Estados Unidos) sirve como marco de referencia en tanto a la innovación tecnológica, Posicionamiento en el mercado internacional y la accesibilidad a puertos obteniendo un valor de 3.37.

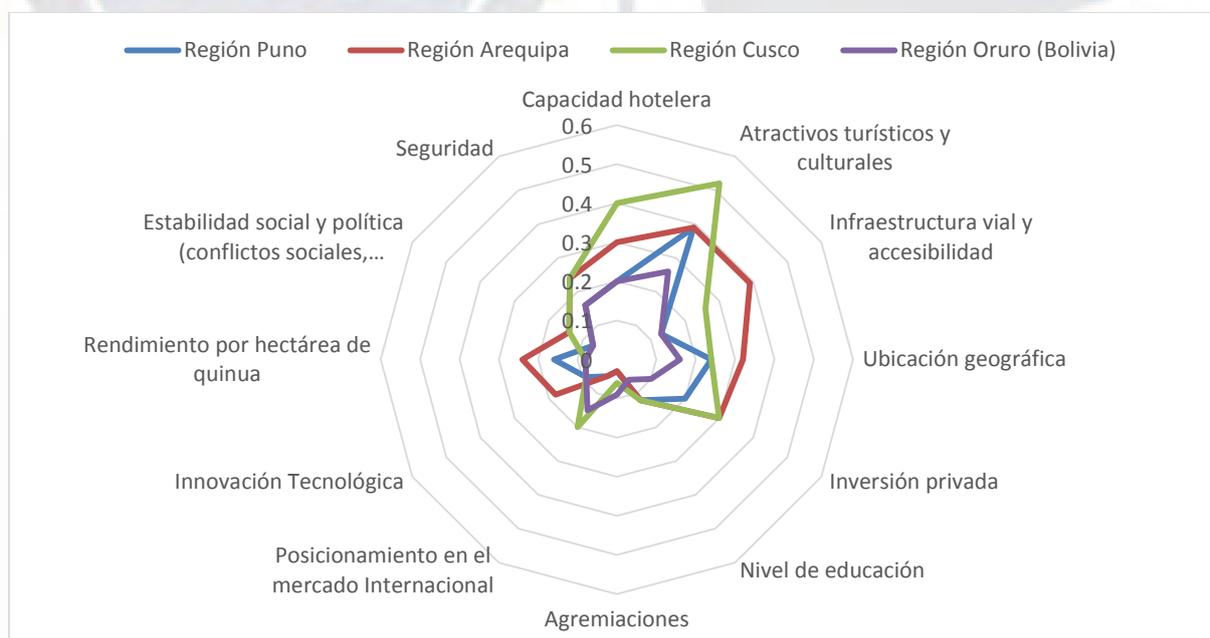


Figura 18. Gráfico Radial del MPC de la Región Puno

3.8 Conclusiones

El Perú goza de una ubicación geográfica estratégica, su papel dentro del comercio mundial es destacado dado que es una vía de acceso entre América del Sur y Asia, además de

ser una potencial ruta comercial hacia los Estados Unidos. De acuerdo al análisis externo las condiciones para convertir al país en un *hub* (puente) marítimo implica la necesidad de una mayor asignación de recursos en la mejora de la infraestructura y mayor competitividad en cuanto a los costos logísticos.

De acuerdo a la revisión de los factores externos (MEFE), la Región Puno presenta oportunidades para el desarrollo del sector turístico, ello, debido a los esfuerzos de posicionar al país en un entorno global, para ello, el manejo estable de la economía y la continua integración comercial vía la firma de tratados de libre comercio, permiten desarrollar sectores potenciales como la producción de la quinua y el turismo.

Con el fin de identificar una lista de oportunidades y amenazas de la Región Puno, se elaboró el análisis PESTE, en dicho análisis se determinó que el sector agrícola es altamente competitivo frente a competidores externos e internos, así mismo, es en esta región donde se cultiva el 79.5% de la producción nacional de quinua, esto se debe principalmente por la diversidad climática y potencial desarrollo de terrenos productivos.

De la elaboración de la Matriz del Perfil Referencial (MPR) se realizó un benchmark con ciudades desarrolladas tecnológicamente lo cual permite determinar que el siguiente paso para esta región es su tecnificación para un mejor rendimiento por hectárea de sus cultivos, en especial de la quinua que actualmente están en promedio 1200 Kg/ha, apuntando a las 4000 Kg/ha alcanzado en parcelas experimentales en la costa peruana.

El análisis comparativo de la competitividad del Perú con sus vecinos países evidencia un fuerte descuido en los pilares de innovación, infraestructura y fortalecimiento en las instituciones, estas deficiencias se ven reflejadas cuando se afirma que Perú es un país exportador de *commodities* y depende mucho de su demanda asiática y sus precios internacionales. Es por ello que el desarrollo de un plan estratégico para la Región Puno es

necesario, enfocando el aprovechamiento de las oportunidades que otorga el país y evitando las amenazas que la coyuntura actual posee.



Tabla 36
Matriz de Perfil Competitivo MPC

Factores de éxito	Peso	Región Puno		Región Arequipa		Región Cusco		Región Oruro (Bolivia)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Capacidad hotelera	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2
2 Atractivos turísticos y culturales	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26
3 Infraestructura vial y accesibilidad	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26	1	0.13
4 Ubicación geográfica	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5 Inversión privada	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1
6 Nivel de educación	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
7 Agremiaciones	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09
8 Posicionamiento en el mercado Internacional	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15
9 Innovación Tecnológica	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
10 Rendimiento por hectárea de quinua	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08
11 Estabilidad social y política (conflictos sociales, corrupción)	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
12 Seguridad	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Total	1		1.84		2.7		2.65		1.55

Tabla 37

Matriz de Perfil Referencial MPR

	Factores de éxito	Peso	Región Puno		Región Central Bohemia (Praga)		Región Colorado Estados Unidos	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Capacidad hotelera	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2	Atractivos turísticos y culturales	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
3	Infraestructura vial y accesibilidad	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
4	Ubicación geográfica	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5	Inversión privada	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6	Nivel de educación	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24
7	Agremiaciones	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09
8	Posicionamiento en el mercado Internacional	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
9	Innovación Tecnológica	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
10	Rendimiento por hectárea de quinua	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
11	Estabilidad social y política (conflictos sociales, corrupción)	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28
12	Seguridad	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Total		1		1.84		3.66		3.82

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

El Gobierno Regional Puno, de acuerdo a la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867), es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia (exclusiva, compartida y delegada). Su finalidad esencial es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada. Está conformado por dos órganos: Consejo Regional y Presidencia Regional. Adicionalmente, existe el Consejo de Coordinación Regional, integrado por 13 alcaldes provinciales y nueve representantes de la sociedad civil, los mismos que son elegidos por un periodo de dos años. (Plan Operativo Institucional Gobierno Regional de Puno, 2014)

El Gobierno Regional Puno, tiene ciertas limitaciones para el desarrollo de sus capacidades y el cumplimiento de las funciones y atribuciones establecidas en el contexto político, económico y social, ya que no existe una verdadera descentralización. Por otra parte, existe una débil articulación intergubernamental entre las diversas entidades y agentes públicos, para articular objetivos en especial con los organismos públicos descentralizados del Gobierno Central. (Plan Operativo Institucional Gobierno Regional de Puno, 2014)

Para poder cumplir con las funciones descritas anteriormente, el Gobierno Regional de Puno ha optado por tener el siguiente organigrama institucional como se puede apreciar en la Figura 19.

Según el Gobierno Regional de Puno (2014), en la Tabla 38 se encuentra el análisis de sus fortalezas y debilidades donde se puede apreciar que la Región Puno muestra cimientos fuertes de autonomía administrativa dentro del Gobierno Regional, sin embargo la falta de comunicación interna y articulada dentro de las diferentes áreas limita su acción.

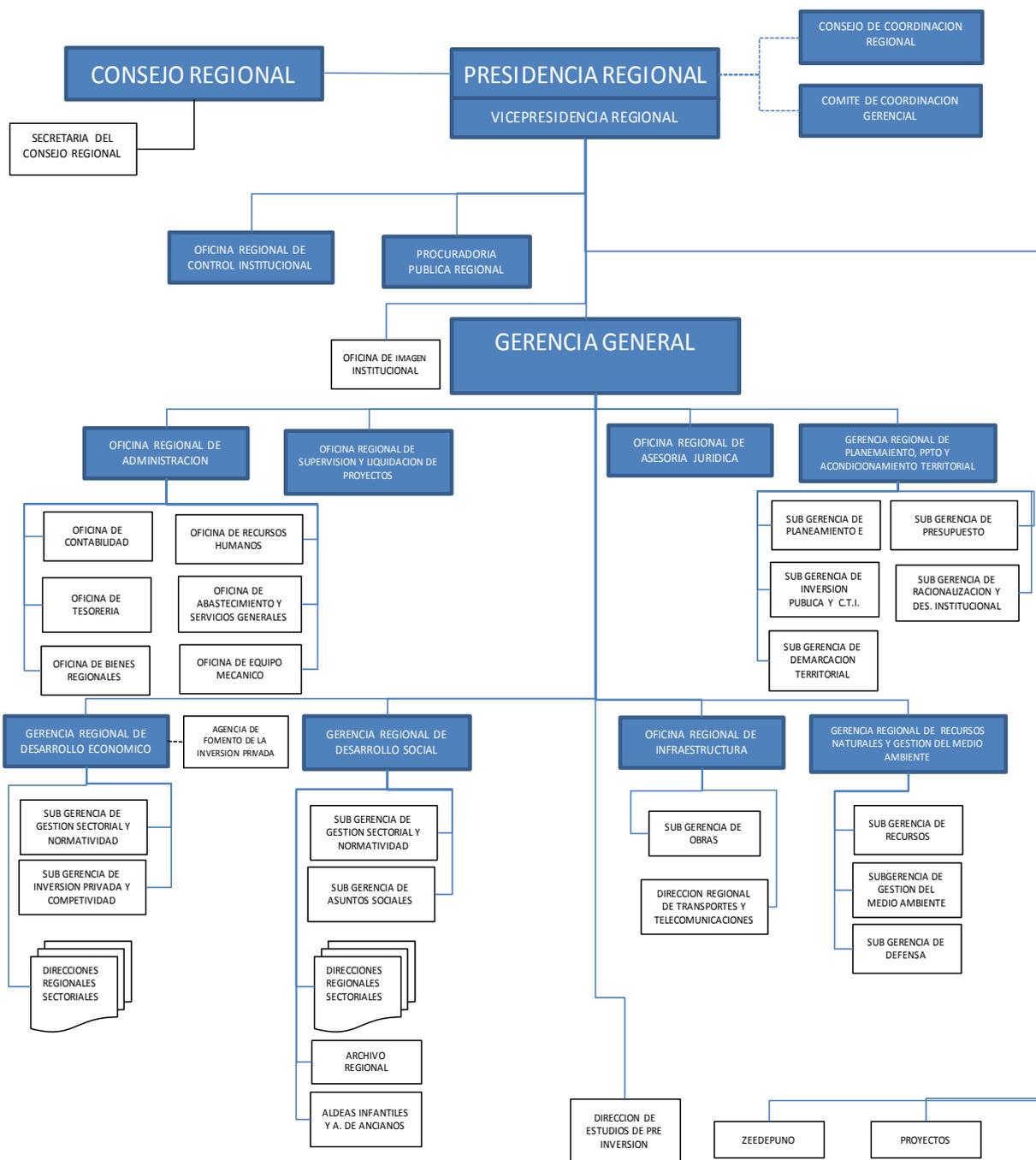


Figura 19. Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Puno. Adaptado de “Organigrama Estructural del Gobierno Regional Puno”, por el gobierno Regional de Puno, 2014. Recuperado de <http://www.regionpuno.gob.pe/descargas/informacioninstitucional/documentosdegestion/2014-08-29-ORGANIGRAMA.pdf>.

En el marco de la modernización del Estado, el Gobierno Regional Puno, viene implementando acciones como el establecimiento de planeamiento estratégico orientado a

resultados, presupuesto por resultados, gestión por procesos. (Plan Operativo Institucional Gobierno Regional de Puno, 2014)

Tabla 38

Análisis Interno de la Administración del Gobierno Regional del Puno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es autónomo: políticamente, económicamente y administrativamente • Emite Normas Legales a competencia regional • Existe un pool de maquinaria pesada de consideración para las obras públicas • Disponibilidad de tecnología de información y comunicación (TIC) • Cuenta con un Plan Regional Concertado y Auditado al 2021 • Trabajadores de carrera con experiencia e identificación por su institución • Libertad para realizar convenios con otras entidades públicas y privadas • Participación de la sociedad civil en el proceso de presupuesto participativo • Existencia del centro de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacitación del personal del Gobierno Regional. • Escasa participación de los miembros del Comité de Vigilancia, en el seguimiento y monitoreo de los proyectos de inversión. • Débil coordinación y concertación intersectorial y niveles de gobierno • Conflicto interno entre los miembros del Consejo Regional • Débil comunicación entre la autoridad regional con los miembros de la sociedad civil y autoridades locales, que genera conflictos sociales. • Burocracia administrativa • Débil empoderamiento a las instituciones públicas • Limitada implementación de los planes de desarrollo • Débil articulación y coordinación entre las gerencias, direcciones regionales y proyectos especiales.

Nota. Tomado de “Plan Operativo Institucional 2014” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2014. Recuperado de: <http://www.regionpuno.gob.pe/descargas/planes/Plan-Operativo-Institucional-2014-Direccion-Regional-de-Trabajo.pdf>

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Como se mencionó en el capítulo uno, Puno es actualmente el principal productor de quinua a nivel nacional concentrando el 56% de la producción. (MINAGRI, 2013). Por otro lado, la Región Puno se encuentra en el tercer lugar a nivel nacional en captación de turistas extranjeros captando el 4.33% del total de arribos, mientras que en el caso de turistas nacionales capta el 1.07% del total. (MINCETUR, 2013)

Al 2013, Puno tuvo un producción de 36,148 toneladas de quinua, la cual tiene un precio en chacra de S/. 8.40 por kilo, los principales países importadores de este producto son Estados Unidos, Holanda y Canadá (INEI, 2014). En la actualidad, el precio en chacra es de S/.4.00 y en el mercado internacional, el kilo de quinua esta cotizado en de US\$ 4.60. (El Comercio, 2015)

Actualmente no existe un plan de comunicación internacional acerca de los beneficios y características de la quinua puneña o peruana, en este sentido Bolivia ha ganada mucho terreno a través del posicionamiento de su marca denominada “Quinua Real”, es importante resaltar a través de una campaña de comunicación los beneficios con los que cuenta la quinua, caracterizada por su valor proteico elevado, donde la calidad de sus proteínas y balance son superiores en ésta que en los demás cereales, fluctuando entre 12.5% a 16.7%. El 37% de las proteínas que posee la quinua está formado por aminoácidos esenciales como su alto valor nutricional y proteico (Asociación Nacional de productores Ecológicos, 2015), adicionalmente a esto es un producto muy bajo en gluten ya que contiene menos de 20mg/kg, por lo cual se convierte en una oportunidad para acceder al mercado internacional de personas que sufran intolerancia al gluten como un producto sustituto. Estos beneficios sumados al legado cultural de Puno como lo son las cultura Aymara e Inca, convierten a la quinua en un alimento milenario, místico y natural, siendo una potente herramienta de comunicación para posicionar a la quinua Puneña en el mercado internacional.

Por el lado de distribución es importante que la Región Puno participe en ferias internacionales del sector agrario, alimentos naturales y ecológicos como es el caso de la feria Biofach, la cual es una de las ferias más importantes del mundo, recibiendo un flujo de visitantes de 40.000 personas y 2,000 expositores internacionales. Es importante seguir los pasos hechos por Bolivia en el posicionamiento de una marca solida a nivel internacional lo cual les permite darle un mayor valor percibido al producto. Puno debe de comprometer al

gobierno central en generar acciones e inversiones con este objetivo a través de instituciones como Promperu y Sierra Exportadora.

Actualmente en el Perú existe la Asociación Nacional de productores Ecológicos la cual agrupa a productores con la finalidad de promover sus productos a nivel nacional e internacional, sin embargo la Región Puno no cuenta con recursos digitales de comunicación como es el caso de una página web en donde pueda comunicar los beneficios de sus productos, la cadena productiva, y temas de interés para el mercado internacional.

Dentro del sector turístico, el perfil del turista nacional que visita Puno cuenta con una permanencia promedio de entre uno a siete días, siendo el hospedaje y la casa de familiares o amigos los lugares en donde suelen quedarse con un 51% y 47% respectivamente, el 39% de los turistas gastan en promedio más de S/. 600.00 por personas durante el viaje. El medio más utilizado para informarse sobre el destino fue internet con un 91% lo que muestra la importancia de desarrollar este canal para promocionar a la Región Puno como destino turístico, así mismo el medio de transporte más utilizado fue bus con un 79% y el turismo cultural y de naturaleza fueron los preferidos con un 79% y 68% respectivamente como se puede apreciar en la Tabla 39. (Promperu, 2013)

El perfil del turista extranjero que visita Puno se caracteriza por tener una permanencia promedio de dos días, siendo los hostales de tres estrellas y hospedajes de dos a una estrella los más utilizados con un 46% y 44% respectivamente, el 49% de ellos visito Puno a través de un paquete turístico contratado como se puede apreciar en la Tabla 40, en este sentido como se mencionó dentro del análisis de los proveedores, son las agencias de viaje el principal canal de venta y promoción turística en el exterior, ya que depende de que estas incluyan a la Región Puno y sus atractivos dentro del paquete con el cual se vende a Perú en el extranjero, así el medio de comunicación digital a través de páginas webs y el participar en ferias internacionales de turismo son los principales canales de promoción que la Región Puno

debe de utilizar, las principales ferias turísticas a nivel mundial son: (a) FITUR, Madrid, España, (b) WTM, Londres, Inglaterra (Promperu, 2014). Los atractivos turísticos más visitados por turistas extranjeros en Región Puno fueron Puno 83%, Isla de los Uros 80%, Lago Titicaca 80%, Taquile 55%, Amantani 21%, Juliaca 12% y Sillustani con 11%.

Tabla 39

Perfil del Turista Nacional que Visita Puno

Noches de permanencia	%
1 a 3 noches	32
4 a 7 noches	43
Gasto por persona durante el viaje	
600 soles a más	39
Menos de 600 soles	61
Medio de transporte utilizado	
Bus	79
Avión	15
Auto propio	7
Tipo de alojamiento utilizado	
Casa de familiares o amigos	47
Alojamiento pagado	51
Otros	3
Actividades realizadas	
Turismo cultural	79
Turismo de naturaleza	68
Turismo de aventura	19
Otros	
Búsqueda de información turística antes de viajar	
Si	20
No	80
Lugar de búsqueda de información	
Internet	91
Folletos turísticos	7
Familiares y amigos	5

Nota. Tomado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2013. Vacacionistas que visitaron el departamento de Puno”, por Promperu, 2013. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/Tips%20PVN2013%20Vacacionistas%20que%20visitaron%20Puno.pdf>

Tabla 40

Perfil del Turista Extranjero que Visita Puno

Noches de permanencia	
Noches de permanencia promedio	2
Modalidad de viajes al Perú	
Paquete turístico	49%
Por cuenta propia	51%
Tipo de alojamiento utilizado	
Hotel de 4 a 5 estrellas	30%
Hotel / Hostal 3 estrellas	46%
Hotel hostal 1 a 2 estrellas	44%
Actividades realizadas	
Turismo cultural	98%
Turismo de naturaleza	84%
Turismo de aventura	53%
País de procedencia	
Estados Unidos	18%
Francia	11%
España	9%
Alemania	7%
Otros	55%

Nota. Tomado de “Perfil del Turista Extranjero que Visita Puno 2013”, por PROMPERU, 2013. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipsPTE2013-TuristaQueVisitaPuno.pdf>

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones dentro de la región Puno con mayor potencial a desarrollarse y tecnificarse son: La producción de quinua y el servicio turístico.

La cadena productiva de la quinua no está desarrollada eficientemente, se generan intermediarios creando una dispersión en los precios, sobre todo hacia los productores. El primer eslabón está conformado por las asociaciones de las comunidades andinas productoras, cabe anotar que la agricultura que se realiza en forma artesanal no necesita una infraestructura

sofisticada para realizar los procesos de lavado, secado y almacenamiento, siendo solo necesaria mano de obra para la producción y el consumo de agua (Maximixe, 2012).

Las organizaciones que se dedican a acopiar, almacenar y vender la quinua son el principal ente que inyecta dinero a las comunidades campesinas para el financiamiento de los sembríos, comprando las cosechas mediante la entrega de insumos y efectivo a los productores. En la Figura 20 podemos apreciar la cadena clásica productiva de la quinua y los eslabones que se originan en este proceso.

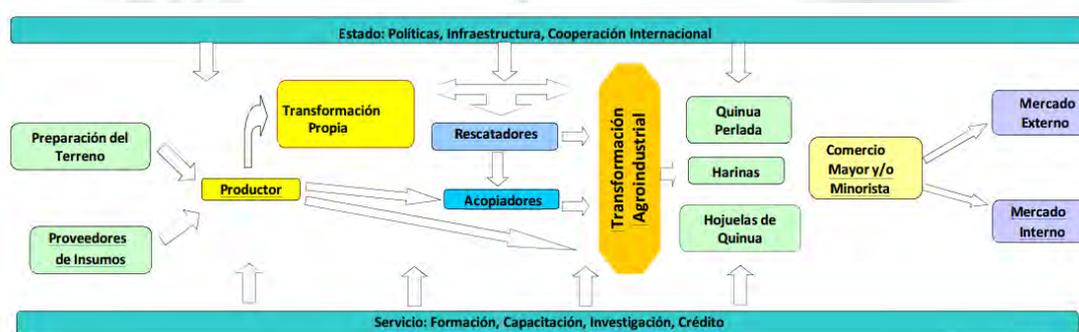


Figura 20, Cadena Productiva de la Quinua en el Perú.

Tomado de "Informe de estructura y tendencias de mercado de quinua" por Maximixe. Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/biblioteca-virtual/quinua/2_Quinua%20Maximixe.pdf

Las siembras de quinua por campaña son estacionarias aprovechando entre los meses de Agosto y Enero de acuerdo a cada región, ubicándose la media entre Octubre y Noviembre, el detalle se vislumbra en la Figura 21.

La región Puno, muestra en promedio un crecimiento en la producción por hectárea del 58.6% mientras que en la siembra tuvo un crecimiento de 30.8%, mejorando el rendimiento por hectárea en un 15%. El productor de quinua, el campesino se ha visto beneficiado con este crecimiento ya que el precio del producto en su chacra ha crecido de S/. 1.49 por Kg hasta S/.9.58 por Kg. En la Tabla 41 y Tabla 42 apreciamos como se ha desarrollado Puno durante este periodo.

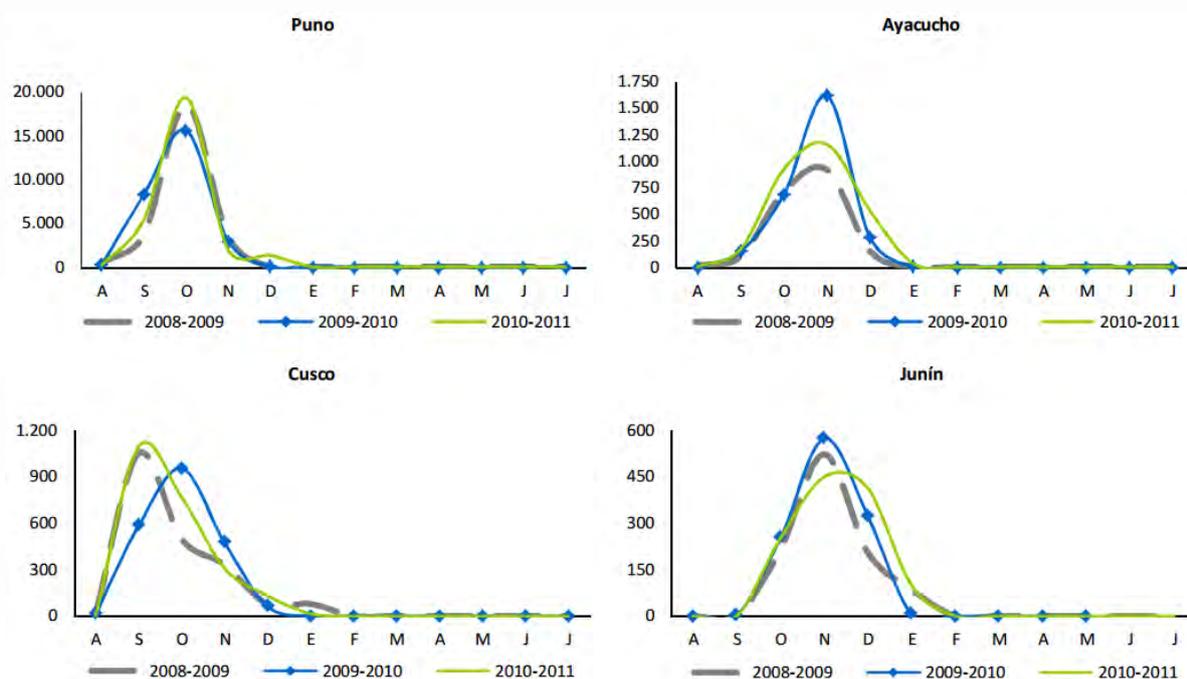


Figura 21. Siembras de Quinua por Campaña en las Principales Regiones del Perú. Tomado de “Informe de estructura y tendencias de mercado de quinua” por Maximixe. Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/biblioteca-virtual/quinua/2_Quinua%20Maximixe.pdf

Tabla 41

Serie Histórica al Detalle de la Producción de la Quinua en la Región Puno

Quinua	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Cosechas (Ha)	23,401	26,112	26,338	27,337	27,445	29,886	32,261
Precio Chacra(S/Kg)	1.49	3.46	3.44	3.73	4.01	6.18	9.58
Producción (T)	22,801	31,178	31,946	32,743	30,179	29,331	36,158
Rendimiento (Kg/Ha)	974	1,194	1,213	1,198	1,100	981	1,121
Siembras (Ha)	25,181	26,113	27,047	28,360	30,265	31,258	32,929
Sup. Perdida (Ha)	1,780	1.00	709	1,023	2,820	1,372	668

Nota. Tomado “Series históricas de la producción agrícola” por Dirección de Estadística Agraria e Informática de la Dirección Regional Agraria de Puno.

Recuperado de <http://www.agropuno.gob.pe/?q=node/65>

Tabla 42

Crecimiento al Detalle Histórico de la Producción de la Quinua en la Región Puno

Quinua	2008- 2009 %	2009- 2010 %	2010- 2011 %	2011- 2012 %	2012- 2013 %	2013- 2014 %	2007- 2014 %
Cosechas (Ha.)	11.6	0.9	3.8	0.4	8.9	7.9	37.9
Precio Chacra(S/Kg.)	131.7	-0.8	8.6	7.4	54.2	55.1	54.4
Producción (T.)	36.7	2.5	2.5	-7.8	-2.8	23.3	58.6
Rendimiento (Kg. /Ha.)	22.5	1.6	-1.2	-8.2	-10.7	14.2	15.0
Siembras (Ha.)	3.7	3.6	4.9	6.7	3.3	5.3	30.8

Nota. Adaptado de “Series Históricas de la Producción Agrícola” por Dirección de Estadística Agraria e Informática de la Dirección Regional Agraria de Puno.

Recuperado de <http://www.agropuno.gob.pe/?q=node/65>

En la Tabla 43 se aprecia el detalle de los costos de producción de la quinua según las principales regiones, donde se puede observar que la inversión en la Región Puno en comparación con otras regiones es baja y de tecnificación de baja a media, encontrándose por debajo del promedio en ambas escalas.

Tabla 43

Costos de Producción en las Regiones más Representativas del Perú de Acuerdo con una Diferente Tecnología (US\$/ha)

Componentes	Puno		Junín		Cusco	Promedio	
	Tecnología		Tecnología		Tecnología	Tecnología	
	Baja	Media	Media	Alta	Alta	Media	Alta
Preparación terreno	17.14	64.29	60.00	30.00	71.00	62.14	50.72
Siembra y fertilización	70.00	11.43	100.00	85.70	28.57	55.71	57.14
Labores culturales	14.29	62.86	40.60	109.00	153.40	51.73	110.55
Cosecha	127.14	217.14	108.00	144.90	191.40	112.57	118.15
Insumos	8.54	38.57	222.80	261.60	287.10	75.69	204.35
Otros	26.00	184.29	143.20	221.00	265.80	113.74	193.40
Total	263.10	578.50	674.60	880.20	912.70	626.50	896.45

Nota. Tomado de “Competitividad de la quinua perlada para exportación, caso Puno, 2012”, por MINAGRI. Recuperado de <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2015/06/04-ingenieria31-negocios-GUZMAN.pdf>

Es importante señalar las pérdidas que posee el sembrío de la quinua dentro de la región, siendo aproximadamente el 18% de lo sembrado, esto se debe al efecto climatológico y a la falta de asesoría para controlar las plagas, mejora de tierras de cultivo mediante

fertilizantes y abonos naturales y carencia de financiamiento. En la Tabla 44 se detalla las pérdidas y afectaciones de estos dos cultivos.

Tabla 44

Reporte de Pérdidas y Afectaciones por Cultivo, Efectos Climatológicos

Periodo 2013-2014	Ejecución ha	Pérdidas ha	Afectadas ha	Total ha
Quinoa	32,822	6,057	9,036	15,093
Papa	55,428	5,588	26,350	31,938

Nota. Tomado de “Síntesis Agraria, Diciembre 2014” por Agencias Agrarias de la Dirección de Información Agraria. Recuperado de http://www.agropuno.gob.pe/sites/default/files/estadistica/sintesis/sintesis_agrario_12_2014.pdf

Dentro de las operaciones e infraestructura necesarias para llevar a cabo las actividades turísticas de la región se debe de analiza cual es la capacidad hotelera de esta en relación a sus principales competidores en este caso Arequipa, como se puede apreciar en la Tabla 45. Puno cuenta con 546 establecimientos hoteleros de los cuales únicamente cuenta con un hotel de cinco estrellas y cinco hoteles de cuatro estrellas como se aprecia en la Tabla 46 (Mincetur 2015)

Tabla 45

Infraestructura Hotelera Puno – Arequipa 2015

	Puno	Arequipa
Número de establecimiento	546	1,092
Número de habitaciones	7,210	14,003
Número de plazas-cama	13,046	26,256

Nota. Tomado de “Índices Mensuales de Ocupabilidad de Establecimientos de Hospedajes Colectivos”, 2014, por Mincetur. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

Tabla 46

Clasificación de Hospedajes Puno - Arequipa

Establecimiento	Cantidad	
	Puno	Arequipa
Hotel 5 estrellas	1	3
Hotel 4 estrellas	5	5
Hotel 3 estrellas	22	102
Hotel 2 estrellas	32	174
Hotel 1 estrellas	16	57
Albergue	1	3
Ecolodge	0	3
No categorizado	482	745

Nota. Tomado de “Índices Mensuales de Ocupabilidad de Establecimientos de Hospedajes Colectivos”, 2014, por Mincetur. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los Gobiernos regionales según la ley de bases de la descentralización, ley Nro. 27783 decreto legislativo nro. 955 de la Constitución Política del Perú , tienen como objeto el obtener recursos económicos de forma independiente a través de la regulación de recursos del gobierno regional, estableciendo mecanismo de inversión e incentivos al esfuerzo fiscal para lograr una mayor eficiencia y aumento en la recaudación tributaria, haciendo un uso eficiente de los recursos públicos, así como estimular el proceso de integración territorial con la finalidad de convertir a la regiones en entidades competitivas y sostenibles.

Los ingresos de la Región Puno provienen principalmente de fuentes ordinarias que son aquellas generadas por la recaudación de tributos y otros conceptos similares, como se observa la Tabla 47. Las fuentes de recursos determinados que son aquellos que provienen de la recaudación de impuestos municipales, canon y sobre canon, renta de aduanas, fondos de compensación municipal, solo alcanzan a representar el 3.63% del presupuesto inicial de apertura (PIA).

La Región Puno presenta alta dependencia financiera de los tributos, siendo muy baja su generación de recursos directamente recaudados y los recursos determinados que son de libre ejecución. Aun así el presupuesto destinado a proyectos y actividades de desarrollo es bastante limitado, alcanzando al mes de Agosto del 2015 una aplicación promedio por debajo del 50% de su presupuesto, su aplicación es básicamente para financiar los sectores de salud y educación en un alto porcentaje y proyectos de pesquería y agricultura en una menor proporción. Como se observa en la Tabla 48.

De acuerdo a lo que se observa en la Tabla 49 La inversión pública de los gobiernos regionales en el periodo de comparación abril 2014 – 2015 se ha contraído en un 73.9% representando la reducción más alta en relación a la inversión del gobierno nacional (4.9%) y los gobiernos locales (22.7%)

La Región Puno no presenta deuda estructural con el sistema financiero nacional o internacional, el servicio de deuda con el que debe cumplir es hacia la deuda pública conformado por obligaciones contraídas con anterioridad, de la misma que según fuente del Ministerio de Economía y Finanzas se amortizó en el año 2014 la suma de S/. 1, 843,012. Dichos fondos provinieron de recursos determinados.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021, que contempla seis ejes de desarrollo enfocados a la protección de la vida, la institucionalidad, el desarrollo social, competitividad, infraestructura y los recursos naturales, la estructura de los costos están directamente relacionados a dichos ejes. Es importante señalar que la Región Puno cuenta con uno de los presupuestos más reducidos del país representando solo el 0.8% del presupuesto nacional y el 0.9% con respecto al presupuesto girado a nivel nacional.

Tabla 47

Clasificación de las Fuentes de Ingresos de la Región Puno

Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
1: Recursos ordinarios	1,014,290,387	1,206,832,288	960,426,523	861,468,149	624,470,415	607,530,611	585,004,335	50.3
2: Recursos directamente recaudados	17,043,600	29,080,909	13,332,112	10,460,934	9,879,611	9,422,085	8,689,981	32.4
3: Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	16,142,485	4,974,570	224,588	224,588	224,588	224,588	1.4
4: Ronaciones y transferencias	0	37,306,638	32,911,660	19,986,062	15,909,150	13,912,849	11,904,570	37.3
5: Recursos determinados	38,862,621	41,294,366	12,159,315	7,484,800	7,210,215	6,951,185	6,197,005	16.8
	1,070,196,608	1,330,656,686	1,023,804,180	899,624,533	657,693,979	638,041,318	612,020,479	

Nota: Tomado de “Seguimiento de la Ejecución Presupuestal al mes de Agosto 2015” por MEF. Recuperado de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Tabla 48

Ejecución del Presupuesto Público de la Región Puno 2015.

Unidad Ejecutora	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución	
			Atención de Compromiso o Mensual	Devengado
001-902: -Sede Central	153,748,143	88,745,660	73,627,021	58,583,000
002-903: -Pesquería	1,170,498	1,170,498	1,168,895	763,000
003-904: -Programa Regional De Riego Y Drenaje	4,728,994	1,516,533	1,510,905	1,457,000
005-906: -Programa De Apoyo Al Desarrollo Rural Andino	4,484,850	3,273,597	3,273,597	3,273,000
100-908: -Agricultura	10,665,915	9,597,386	5,841,166	5,778,000
200-909: -Transportes	10,337,037	8,805,596	6,786,660	6,784,000
300-910: -Educación Puno	32,070,833	31,981,376	31,976,707	31,965,000
301-911: -Educación San Román	74,058,855	67,662,850	60,979,745	60,646,000
302-912: -Educación Melgar	39,096,472	37,174,088	25,249,770	25,249,000
303-913: -Educación Azángaro	75,877,243	75,602,118	45,640,918	45,640,000
304-1004: -Educación Huancané	40,770,483	39,525,555	27,963,828	27,943,000
305-1005: -Educación Putina	17,436,747	17,166,059	10,175,617	10,159,000
306-1053: -Educación Collao	40,699,724	39,986,123	25,725,067	25,683,000
307-1054: -Educación Chucuito-Juli	54,731,384	54,411,811	31,317,779	31,301,000
308-1055: -Educación Yunguyo	24,186,911	24,182,861	15,705,850	15,705,000
309-1056: -Educación Carabaya-Macusani	26,723,337	26,015,956	16,719,633	16,719,000
310-1339: - Educación Sandia	24,556,015	23,639,194	14,870,554	14,817,000
311-1434: Gob. Reg. de Puno- Ugel Puno	67,562,231	67,543,896	66,749,272	66,745,000
312-1504: Gob. Reg. Dpto. de Puno - educación Lampa	17,660,671	17,660,471	15,266,321	15,245,000
313-1505: Gob. Reg. Dpto. de Puno - educación Moho	12,949,235	11,148,627	10,240,177	10,229,000
314-1514: Gob. Reg. Dpto. de Puno- educación Crucero	13,105,131	13,103,909	8,673,395	8,673,000
400-914: -Salud Puno-Lampa	15,374,260	13,730,117	9,066,755	8,969,000
401-915: -Salud Melgar	21,119,899	19,762,275	11,823,860	11,735,000
402-916: -Salud Azángaro	17,766,214	16,747,427	9,715,629	9,671,000
403-917: -Salud San Román	36,900,365	36,537,921	23,477,758	23,415,000
404-918: -Salud Huancané	12,919,384	11,314,028	10,391,435	10,195,000
405-919: -Salud Puno	15,990,360	15,900,453	9,508,322	9,453,000
406-920: -Salud Chucuito	19,559,819	17,942,045	10,181,727	10,174,000
407-967: -Salud Yunguyo	7,613,556	7,128,721	4,352,343	4,240,000
408-968: -Salud Collao	14,023,655	13,651,892	7,941,985	7,941,000
409-1006: -Salud Macusani	8,841,603	8,526,505	5,084,695	5,017,000
410-1007: -Salud Sandia	9,562,314	8,732,073	5,195,219	5,187,000
411-1435: Gob.Reg. Puno - hospital regional Manuel Núñez Butrón	28,640,365	26,138,498	15,808,771	15,700,000
412-1621: Gob. Reg. Dpto. de Puno - salud Lampa	5,494,020	5,442,032	2,459,041	2,459,000

Nota: Tomado de "Seguimiento de la Ejecución Presupuestal al mes de Agosto 2015", por MEF <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Tabla 49

Síntesis de Actividad Económica Puno 2015.

Rubros	ABRIL			ENERO – ABRIL		
	2014	2015	Var % real	2014	2015	Var % real
Gobierno Nacional	135.3	131.8	-5.4	197.3	193.4	-4.9
Gobierno Regional	14.7	8.6	-42.9	63.1	17.0	-73.9
Gobiernos Locales	39.6	24.7	24.7	97.8	77.7	-22.7
Total	189.5	165.1	-15.4	358.2	288.1	-21.9

Nota: Tomado de “Síntesis de Actividad Económica Puno 2015”, por Banco Central de Reserva 2015 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2015/presentacion-puno-04-2015.pdf>

Según el informe sectorial del Banco Central de Reserva, la Región Puno al mes de abril del 2015 ha sufrido una disminución en sus ingresos con respecto al mismo mes del año 2014 del 22.1%, consecuencia de una reducción de los ingresos tributarios, de 24% y atenuado por un incremento en los ingresos no tributarios, en términos anuales según se muestra en la Tabla 50.

Tabla 50

Puno. Ingresos del Gobierno Nacional.

	ABRIL		
	2014	2015	Var % real
I INGRESOS TRIBUTARIOS	41.7	32.7	-24
1. Impuesto a la Renta	17.3	14.4	-19.3
Personas Naturales	3.3	2.9	-13.5
Personas Jurídicas	7.1	8.6	17.5
Regularización	7	2.9	-59.2
2. Impuesto a la Importación	0	0	57.4
3. Impuesto a la Producción y al Consumo	20.4	17.2	-18.2
Impuesto General a las Ventas	19.7	16.8	-17
Interno	7	6.7	-7.6
Importaciones	12.7	10.2	-22.1
Impuesto Selectivo al consumo	0.7	0.4	-51.9
4. Otros Ingresos	4	1.1	-74.3
II INGRESOS NO TRIBUTARIOS	2.2	2.5	13.5
TOTAL	43.9	35.2	-22.1

Nota: Tomado de “Síntesis de Actividad Económica Puno abril 2015”, por BCRP Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2015/sintesis-puno-04-2015.pdf>

El dinamismo financiero de la Región Puno con respecto a depósitos bancarios y no bancarios aumentaron en 6.9% interanual, siendo los depósitos en moneda extranjera los que más crecieron (17.8%) con respecto a los depósitos en moneda nacional (4.8%).

Las operaciones en la banca múltiple al cierre del mes de abril del 2015 en relación a las tasas de morosidad se incrementaron en 7.2% (1.8 puntos mayor al mismo periodo del 2014), con respecto a los créditos, estos se incrementaron aunque a una tasa menor con respecto al año 2014 representando el una subida del 1.6% en términos nominales interanuales, como se muestra en la Tabla 51.

La contabilidad es centralizada mediante los órganos de ejecución institucional de acuerdo a lo establecido en el Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Tabla 51

Comportamiento de los Créditos al mes de Abril 2015.

	Saldo en Mill de Nuevos soles		Tasa de Crecimiento (%)	
	mar-15	abr-15	Mes	12 meses
Banco de la Nación	120	121	0.8	15
Agro Banco	45	45	0.4	-0.1
Banca Múltiple	1454	1447	-0.4	38.5
Instituciones no Bancarias	1245	1247	0.2	-23
Financieras	180	181	0.6	-66.8
Cajas Municipales	792	799	0.8	0.3
Cajas Rurales	150	147	-1.8	1.8
Edpymes	124	121	-2.3	-11.4
TOTAL	2863	2860	-0.1	1.6
Empresas	2068	2061	-0.3	0.4
Personas	796	799	0.5	4.8
Consumo	705	709	0.6	4
Hipotecario	90	90	-0.2	12
MN	2686	2689	0.1	2.8
ME	177	171	-3	-14.8
ME (Mill. US\$)	59	58	-3	-14.8

Nota: Tomado de "Síntesis de Actividad Económica Puno Abril 2015", por BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2015/sintesis-puno-04-2015.pdf>

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Como se mencionó en el capítulo uno, la Región Puno al 2015 cuenta con una población proyectada de 1'415,608 habitantes concentrados principalmente en la Provincia de San Román y en la ciudad de Juliaca, tiene una densidad demográfica de 19.5 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo la población entre 15 a 64 años la más abundante con 64.2% de participación, se sitúa entre las cinco regiones con el mayor número de habitantes, la tasa de crecimiento poblacional de la región se encuentra dentro de una de las menos dinámicas con un índice de 1.0% anual. Puno es una de las regiones más pobres del Perú, con índices de pobreza de 60.8% en el 2009 e índices de pobreza extrema de 25.9%.

En cuanto al plano educativo, como se mencionó en el capítulo uno, Puno registra al 2013 una tasa de analfabetismo del 10% que corresponde a la población de 15 a más años de edad que comparada con la tasa de 6.2% a nivel nacional, resulta superior. En educación básica regular el total de alumnos matriculados es el 92,90%, (338 245), seguido de superior no universitaria (3,25%), técnico productivo (2,12%), básica alternativa (1,64%) y básica especial (0,09%). Como se podrá apreciar sólo el 2,12% (7,710) se orienta a la modalidad técnico productivo, siendo esta modalidad la más requerida por las empresas privadas por las competencias laborales; por lo que es necesario impulsar políticas y estrategias de desarrollo de esta modalidad de educación, con la finalidad de insertar a los jóvenes al mercado laboral de manera competitiva. El 68,58% de la población total matriculada, corresponde al ámbito urbano, a pesar de contar con menor cantidad de instituciones educativas (31,21% del total); debido que la población del medio rural en edad escolar, prefiere estudiar en los centros urbanos, en especial en las ciudades de Puno y Juliaca, donde se imparte mejor calidad de enseñanza, por contar con docentes mejor preparados, infraestructura y equipamiento apropiado, constituyendo centros de recepción de la población en edad escolar (Gobierno Regional de Puno, 2011)

La Población Económicamente Activa (PEA) al 2013 asciende a 803,500 habitantes que representa al 82% de la población total de Puno. La PEA ocupada es de 780,900 habitantes, y la actividad en donde más se desarrollan es la agricultura

La población de Puno tiene un ingreso real promedio per cápita mensual al 2013 de S/.791.4 nuevos soles, siendo la tasa de empleo informal de 88.9% y formal del 11.1%. La PEA ocupada es independiente en su mayoría, representando el 46.6% de la PEA ocupada y un gran porcentaje realizan trabajos familiares no remunerados. (INEI, 2012).

4.1.6 Sistemas de información y comunicación (I)

La Dirección Regional de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción de Puno hace uso de las TIC con los siguientes fines: (a) reforzamiento del página Web para brindar a la población mayor transparencia en la administración de la Región, (b) adquisición de bienes y servicios mediante el Sistema Electrónico de Comunicaciones del Estado-SEACE. Sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado. Procesos de homologación de proveedores en forma virtual (c) sistema Integrado de Administración Financiera para el sector público, este instrumento automatiza el proceso de ejecución presupuestal, financiero y contable (d) El sistema Nacional de Conductores, en comunicación directa con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Con respecto al desarrollo de la tecnología de la comunicación, la Región Puno ha incrementado paulatinamente sus servicios de internet y telefonía, se registra para el año 2013 en 32,097 líneas de telefonía y un notable crecimiento en líneas de internet que llego a 42,690 suscriptores. Como se muestra en la Tabla 52.

Tabla 52
Número de Líneas Telefónicas del País y Región de Puno 2013

Tipo de línea	Puno
Líneas de servicio de telefónica fija (abonados)	32,097
Líneas de servicio de teléfonos móviles	994,682
Líneas de servicio de teléfonos públicos	2,223
Suscripción con servicio de acceso a internet fija y televisión paga	42,690

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2014” por INEI 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap19/ind19.htm

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

D’Alessio (2008) indicó que el área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e investigación científica, para permitir que esas características se conviertan en fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Debido a que Puno depende actualmente de sus actividades agrícolas, es necesario mejorar la productividad en este sector e impulsar el desarrollo de productos innovadores, es por ello que en el 2008 se creó el Instituto Nacional de Innovación Agraria, que promueve la Investigación y Promoción Agropecuaria. (Instituto nacional de Innovación Agraria, 2015)

Es necesario que el Gobierno promueva e incentive la inversión en innovación para que las empresas realicen investigaciones científicas y desarrollo e innovación tecnológica (I+D), ya que se generarían más productos con valor agregado empleando nuevas opciones tecnológicas. Eduardo Amorrortu, presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX) señaló que solo el 3.6% de las exportaciones contienen una tecnología mediana y alta. En tanto, en Chile este porcentaje asciende a 5.3%, en Colombia a 10.3% y México a 66.1%, la situación se hace más difícil aún si se considera el entorno de alta informalidad en el que evolucionan los negocios, así mismo, la baja protección efectiva de la propiedad intelectual hace muy poco atractiva invertir en investigación y desarrollo", anotó el líder empresarial (Gobierno Regional de Puno, 2015).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación se detallan en la Tabla 53, las matrices de factores internos en la matriz MEFI que cuenta con 12 factores determinantes de éxito, de los cuales cinco son considerados como fortaleza y siete de ellos como debilidades, el valor obtenido es de 2.28 ligeramente por debajo del promedio, lo que indica una respuesta ligeramente débil de las estrategias.

4.3 Conclusiones

El análisis de los factores internos permite identificar las fortalezas y debilidades de la Región Puno, siendo las principales fortalezas encontradas la capacidad productiva de quinua así como la alta diversidad de atractivos turísticos y biodiversidad, otro factor importante como fortaleza son las conexiones que existen con regiones como Arequipa, Cusco y Madre de Dios así como el fácil acceso a puertos internacionales que permiten a la región facilitar y agilizar el comercio internacional. Entre las principales debilidades se encuentran la carencia de mano de obra calificada, la baja productividad por hectárea y el poco desarrollo tecnológico e industrialización.

Tabla 53

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Primer productor de quinua en el Perú	0.11	4	0.44
2	Diversidad de atractivos turísticos: el lago Titicaca, y existencia de atractivos potenciales arraigados por toda la región	0.10	3	0.30
3	Conexión a través de corredores con Arequipa, Cuzco, Madre de Dios, Brasil y Bolivia	0.08	3	0.24
4	Zona Económica Especial de Puno ZEEDEPUNO	0.05	3	0.15
5	Amplia biodiversidad	0.07	3	0.21
Subtotal		0.41		1.34
Debilidades				
1	Bajo rendimiento por hectárea de área cultivada para los principales productos agrícolas	0.10	2	0.20
2	Falta de industrialización y generación de productos de valor agregado	0.11	1	0.11
3	Altos niveles de pobreza	0.05	2	0.10
4	Carencia de Mano de obra calificada	0.11	2	0.22
5	Baja capacidad hotelera	0.09	2	0.18
6	Altos niveles de carreteras en mal estado (no afirmadas y trochas).	0.08	1	0.08
7	Informalidad y Contrabando	0.05	1	0.05
Subtotal		0.59		0.94
Total		1.00		2.28

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

Los intereses organizacionales son aquellos por los cuales la organización realizará y enfocara todos sus esfuerzos en alcanzarlos, estos sumados a la visión serán la brújula para el manejo y determinación de las estrategias a seguir (Hartman, 1957/ 1983)

5.1 Intereses de la Región de Puno

Los principales intereses de la Región Puno, están orientados a lograr la competitividad industrial dentro del sector agrario, enfocándose de manera prioritaria en aquellos productos con mayor potencial comercial y de mayor rentabilidad económica a través del manejo responsable y sostenible de los recursos y la utilización de tecnología que permita la mayor eficiencia en la explotación de estos, la quinua representa el producto agrícola con mayor potencial de desarrollo, como se ha mencionado anteriormente, la Región Puno es el principal productor de quinua a nivel nacional, destinando el 10.70% del total de hectáreas cultivadas de la región a la producción de este cereal, la agricultura representó el 14,9% del PBI de la región, asimismo, la PEA familiar no remunerada es del 21.1% al 2012 como se mencionó en el capítulo uno, dedicándose en su mayoría a actividades agrícolas y ganaderas. En este sentido se busca convertir a la Región Puno en el principal exportador de quinua a nivel mundial, mediante la mejora continua en la eficiencia y rendimiento de sus cultivos así como la industrialización y la producción de productos de valor agregado que les permita ganar mayor competitividad en los mercados internacionales. Asimismo se pretende lograr que la Región Puno se convierta en la segunda Región turística del Perú tanto en la captación de turistas nacionales como extranjeros, siendo reconocida por la variedad de sus atractivos, los cuales permiten el desarrollo de diversas actividades como lo son el turismo cultural, vivencial y de naturaleza.

Todos estos esfuerzos están orientados a lograr mejorar la calidad de vida de la población, los niveles educativos y servicios de salud.

5.2 Potencial de la Región Puno

La región Puno cuenta con un enorme potencial de crecimiento en diversos sectores dentro de los cuales se ha identificado al turismo y a la producción de quinua como aquellos con mayor potencial, siendo la Región Puno el primer productor de quinua a nivel nacional, destacando que a mayo del 2015 Perú supero a Bolivia en la exportación de quinua, ocupando el primer lugar a nivel mundial (INEI, 2015), asimismo la Región Puno cuenta con los corredores logísticos apropiados para facilitar el comercio internacional teniendo salida a los puertos de Ilo y Matarani. Con la finalidad de lograr mayor competitividad de la quinua puneña a nivel mundial es necesario implementar un plan de posicionamiento y la creación de una marca a nivel mundial. La región Puno cuenta como una de sus principales debilidades el incipiente uso de tecnología e investigación científica dentro de sus procesos productivos, siendo aún el método tradicional y ancestral de cultivo el más utilizado por sus pobladores, esto constituye una oportunidad de mejora importante para la región, es necesario la profesionalización y estandarización de métodos que permitan incrementar la eficiencia y productividad de los cultivos y la conversión de esta en productos elaborados de calidad internacional.

El turismo es una de las actividades con mayor potencial de la región, actualmente el número de arribos de turistas nacionales a la región es muy limitado con respecto a regiones vecinas como el caso de Arequipa. La Región Puno cuenta con una gran variedad de atractivos que permiten sobre todo captar a diversos grupos de turistas que estén interesados en realizar actividades como el turismo cultural, vivencia o de naturaleza. El pertenecer al corredor turístico MachuPichu se convierte en una oportunidad importante para fomentar y captar el flujo de turistas que genera Cusco.

5.3 Principios Cardinales de la Región Puno

Influencia de terceras partes. La Región Puno comparte intereses comunes y directos con las regiones vecinas de Cuzco, Arequipa, Madre de Dios. Comparten además necesidades comunes entorno al sector turismo que es una de sus principales actividades económicas, al respecto las inversiones en infraestructura canalizados por el gobierno busca generar focos de desarrollo en estas regiones, tal es el caso de la ejecución del proyecto Interoceánica sur 2, en Cuzco, Puno y Madre de Dios. Que de acuerdo a lo señalado por el vice ministro del Medio Ambiente Sr. Gabriel Quijandria, este proyecto busca crear nuevas oportunidades de inversión pública y privada en las zonas de influencia del programa. (MINAN, 2015)

Dado que las relaciones por lo general son armoniosas no existe acuerdo puramente bilaterales, según información de MINCETUR el circuito turístico Cuzco-Puno-Arequipa lideran las visitas de turistas foráneos, es así, que Arequipa, impulsa y promociona visitar el Lago Titicaca desde sus principales atractivos turísticos como el cañón del Colca, y recibe a cambio promoción de parte de Puno, siendo el primero beneficiado en mayor medida dado que cuenta con mejor infraestructura, transporte e instituciones que permiten una mejor recepción del turismo.

Con respecto a la influencia internacional, Chile es uno de los países con mayor número de visitas que recibe el Perú, de acuerdo al compendio estadístico Perú 2014, Puno recibió 355,565 turistas extranjeros en el año 2013, de los cuales el 65% provienen de Chile (INEI 2014).

Lazos pasados y presentes. La Región Puno es considerada la capital de Folklore del Perú y de América, su historia es inmensamente rica en danzas, música, costumbres y leyendas. Además, es célebre por lo variado y colorido de su folklore sin duda alguna el más

rico y deslumbrante del continente, cuya máxima expresión es la fiesta de la virgen de la candelaria.

Con respecto al aprovechamiento de los recursos la producción agrícola en la actualidad es una de las mejores aprovechadas, siendo la Región Puno el principal productor de quinua con una producción del 56% de la producción nacional (AgroPuno, 2014)

En la actualidad se están desarrollando programas liderados por MINCETUR para promover y mejorar el turismo vivencial en las poblaciones cercanas al lago Titicaca y comunidades como Amantani, Pucara, Anapia, Atuncolla, y Sillustani, se estima que en el 2012 se captaron 12,000 turistas especialmente extranjeros procedentes de Francia, Holanda e Italia que llegaron e hicieron turismo vivencial (Agencia andina,2012)

Contrabalance de los Intereses. La Región Puno se encuentra desarrollando proyectos públicos enfocados en el aprovechamiento de sus recursos, si bien su demarcación geográfica se encuentra definida aún está pendiente el saneamiento político y administrativo de algunos límites interdepartamentales. Para ello La dirección técnica de demarcación territorial (DNTDT) se encuentra resolviendo diferendos entre Madre de Dios y Puno, por los límites entre Sandia-Tambopata / Carabaya-Tambopata y EN la Región Moquegua y la Regio Puno por los límites de Puno-Mariscal Nieto / Puno – General Sánchez Cerro (PCM, 2013).

Cabe señalar que en estos casos de contrabalance de intereses están regulados por la Ley 27795 “Ley de demarcación y Organización territorial” lo cual no conlleva a enfrentamientos ni impactos sociales entre estas regiones, asimismo se recomienda a la Región Puno revisar las potencialidades de desarrollo común con las regiones de Madre de Dios y Moquegua sin que ello derive en la pérdida de su soberanía, valores y costumbres en la búsqueda de su desarrollo de largo plazo.

Conservación de los enemigos. Actualmente la Región Puno mantiene enemigos naturales en la búsqueda de captar turistas con las regiones vecinas como Moquegua, Madre de Dios, Cuzco y Arequipa y sus intentos por posicionar sus productos como es el caso de la quinua con regiones como Ayacucho, Junín, Ancash y Apurímac, al mismo tiempo mantiene buenas relaciones de intercambio comercial.

5.4 Matriz de intereses de la Región Puno

En base a los intereses descritos para la región Puno, se procedió a analizarlos y clasificarlos según el nivel de importancia e intensidad para la región, el estado peruano y los posibles competidores y colaboradores, como se puede apreciar en la Tabla 54.

Tabla 54
Matriz de Intereses de la Región Puno

Interés de la región	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollo agroindustrial y tecnológico, mejora de procesos productivos	Arequipa, Cusco, Madre de Dios (aliado)	Lima (aliado)	
2 Desarrollo Turístico	Arequipa, Cusco, Madre de Dios (aliado)	Lima (aliado)	Brasil, Chile, Argentina (aliado) Piura, La libertad, Tumbes, Amazonas (Opuestos)
3 Industria de la Quinua	Bolivia (opuesto)	Arequipa, Ayacucho, Junín (aliado)	
4 Bienestar económico y social (Educación y salud)	Lima (aliado)		Arequipa, Cusco (aliado)

5.5 Objetivos a largo plazo

Según lo analizado en el análisis externo e interno y enfocando los intereses de la Región Puno se pueden plantear los siguientes objetivos a largo plazo.

OLP. 1 Al 2025 se incrementará la producción de quinua a 100,000 toneladas anuales, actualmente la producción es de 36,138 toneladas.

OLP. 2 Al 2025 se incrementará el flujo turístico a 913,900 turistas, actualmente el flujo turístico es de 703,000 turistas.

OLP. 3 Al 2015 se reducirá la tasa de analfabetización de los pobladores rurales de la región de Puno al 5% y de los pobladores urbanos al 1%, actualmente la tasa de analfabetización es del 11% y 4% respectivamente.

OLP. 4 Ocupar el puesto 10 dentro del índice de Competitividad Regional al 2025, actualmente la Región se encuentra en el puesto 22.

OLP. 5 Al 2015 se incrementará el valor agregado bruto agrícola a S/. 1.540,800 miles de nuevos soles, actualmente es de S/. 1.240,824.

5.6. Conclusiones

Dentro de los intereses de la Región Puno se encuentra el desarrollo agroindustrial, principalmente el desarrollo de la quinua como producto bandera, así como también el desarrollo de sus atractivos turísticos incrementando la afluencia de turistas a la región, impulsando a través de estas actividades el desarrollando económico y social de la población.

En este capítulo se plantean los objetivos de largo plazo, que plasman los intereses de la región y su visión

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz 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 previamente para la región Puno. La metodología permitirá combinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes, desarrollando una matriz FODA holística de toda la región. Las combinaciones se darán de la siguiente manera:

- Fortalezas y oportunidades (FO): El objetivo es identificar que oportunidades externas pueden ser aprovecharlas mediante las fortalezas internas de la región.
- Debilidades y oportunidades (DO): El objetivo es identificar que debilidades internas de la región necesitan fortalecerse para aprovechar determinadas oportunidades externas.
- Fortalezas y amenazas (FA): El objetivo es identificar amenazas externas que puedan ser neutralizadas o en su defecto disminuirlas mediante las fortalezas internas de la región.
- Debilidades y amenazas (DA): El objetivo es reducir las debilidades internas para evitar las amenazas externas, analizando costo-beneficio al invertir en el fortalecimiento de cada debilidad.

La Tabla 55 se muestra la matriz FODA para la región Puno y la generación de estrategias mediante la combinación de sus factores.

Tabla 55

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

		Fortalezas	
		1.Primer productor de quinua en el Perú	1.Bajo rendimiento agrícolas
		2.Diversidad de atractivos turísticos: el lago Titicaca, y existencia de atractivos potenciales arraigados por toda la región	2.Falta de inducción
		3.Conexión a través de corredores con Arequipa, Cuzco, Madre de Dios, Brasil y Bolivia	3.Altos niveles de contaminación
		4.Zona Económica Especial de Puno ZEEDEPUNO	4.Carencia de mano de obra calificada
		5.Amplia biodiversidad	5.Baja capacidad de innovación
			6.Altos niveles de contaminación
			7.Informalidad
Oportunidades	FO. Explote		
1.Existencia de Tratados de libre comercio para el ingreso a nuevos mercados		FO1.Inversión nacional y extranjera en el sector de la quinua para desarrollar la producción y nuevos productos.(F1,F5,O1, O2, O6)	DO1. Dictar políticas de promoción para la creación e implementación de proyectos en la región. (F1, F5, O1, O2, O6)
2.Entorno económico y financiero favorable, grado de inversión BBB+		FO2. Invertir en investigación y promoción de los productos nativos y orgánicos, para el desarrollo de productos diferenciados derivados de la quinua. (F1,F5,O1, O3 y O5)	DO2.Invertir en investigación y promoción de productos productivos.(F1, F5, O1, O3, O5)
3.Existencia de organismos promotores de exportación y turismo		FO3. Desarrollar y Consolidar mercados para la productos en base a quinua y para el turismo en el mercado global.(F1, F2, O1,O3, O4)	DO3. Desarrollar y consolidar mercados para la cantidad de días de turismo. (F1, F2, O1, O3, O4)
4.Crecimiento de la demanda turística		FO4. Inversión nacional y extranjera en el sector de turismo para desarrollar servicios y atractivos turísticos.(F2,O3 yO4)	DO4.Conseguir servicios de hospedaje en la región. (F2, O3, O4)
5. Ubicación geográfica estratégica		FO5. Desarrollar productos y comercio para el mercado regional .(F3,F4,O3,O5 y O6)	DO5. Invertir en investigación y promoción de productos productivos para exportación y comercio. (F3, F4, O3, O5, O6)
6.Alt demanda de productos orgánicos y saludables a nivel mundial		FO6. Desarrollar un <i>clúster</i> agrario en alianza con la región de Cusco y Ayacucho que permita dar mayor valor agregado y convierta a la región en un exportador de producto final y no de materia prima. (F1,F4,F5,O2,O3,O6)	DO6. Desarrollar un <i>clúster</i> turístico, así como promover el turismo. (F1, F4, F5, O2, O3, O6)
		FO7. Desarrollar el turismo en alianza con las regiones de Cusco y Arequipa. (F2,F3,O3,O4,O5)	

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

Matriz que se empleará para determinar el perfil estratégico para la región Puno dentro de factores determinantes de la industria y la región: (a) Fortaleza Financiera (FF), (b) Ventaja Competitiva (VC), (c) Fortaleza de la Industria (FI), y (d) Estabilidad del Entorno (EE) como se muestra en la Tabla 56.

Al analizar la fortaleza financiera, se pudo observar que el capital requerido actualmente no es muy alto, así mismo debido al boom de los productos orgánicos y saludables con altos contenidos proteicos, la demanda de productos como la quinua ha ido en aumento, posee un saludable fortalecimiento financiero, producto de la rentabilidad que brinda la exportación de los productos de la región.

El resultado muestra un índice mediano de fortalecimiento de la industria en general, gracias a la estabilidad económica lograda por la nación y la confianza que muestra hacia el mundo. La abundancia de recursos como la quinua, y un crecimiento acelerado del turismo extranjero hacia la región, son factores que hacen a la industria atractiva.

Diversificar productos nuevos relacionados con los recursos bandera de la región, otorgará un crecimiento mayor de las exportaciones, aprovechando los tratados de libre comercio, la posición estratégica del Perú frente a sus competidores sudamericanos y la confianza de los inversionistas hacia el país. Por este camino la región Puno exportará productos con valor agregado, aprovechando la variedad de recursos que posee la región.

Asegurar y mejorar la calidad los recursos que posee Puno es tarea fundamental del gobierno regional, mediante educación, capacitación y tecnificación de los agricultores, ganaderos y operadores turísticos. Según la Matriz PEYEA y el vector resultante de la Figura 22, podemos apreciar que la región Puno debe tomar una estrategia agresiva y aprovechar sus fortalezas y las condiciones favorables del entorno que muestra una demanda creciente de productos orgánicos y saludables a nivel mundial.

Dentro de las principales estrategias a implementarse, sugerimos la implementación de estrategias de diversificación concéntrica que incremente la oferta de productos de valor agregado, de la mano de estrategias de integración vertical hacia adelante, generando industria y buscando nuevos canales de distribución y comercio exterior teniendo un mejor control de estos, así mismo se plantea la implementación de alianzas estratégicas con regiones como Cusco y Arequipa.

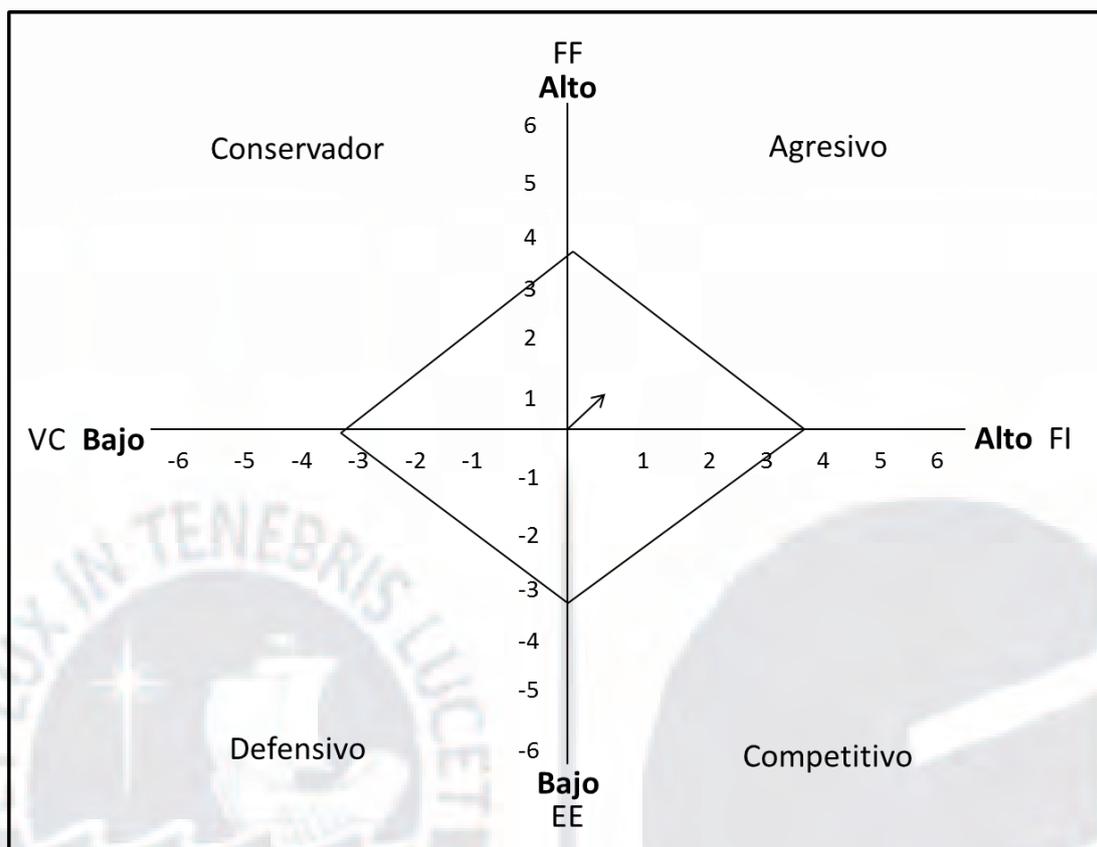


Figura 22, Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG es una herramienta que ayudará a ubicar y visualizar la estrategia para los productos y servicios que se desean desarrollar, en este caso para la región Puno que posee varios sectores industriales donde participa. Específicamente la industria de servicios representado por el *producto turismo* y la industria agropecuaria representado por el *producto quinua*, serán los productos a analizar en la matriz MBCG de acuerdo a su participación relativa en el mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, (D'Alessio, 2013).

Tabla 56

Matriz la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de remplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	3.89	Promedio – 6 =	-3.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	6
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	4
Promedio – 6 =	-3.13	9. Economías de escala y de experiencia	1
X = FI + VC	0.67	Promedio =	3.89
		Y =EE + FF	0.76

La MBCG se conforma por dos ejes: El eje X posiciona al producto en una posición relativa dentro de la industria donde se desenvuelve, está orientado de derecha a izquierda y divide en dos áreas a la matriz: baja y alta participación relativa. El eje X guarda relación con la generación de efectivo (flujo de caja), es decir al haber mayor participación de mercado se generará mayor efectivo del producto para la región.

El eje Y hace referencia al crecimiento de las ventas de la industria, está especificado en porcentajes y divide la matriz en dos zonas: crecimiento y disminución de ventas de la industria. El eje Y guarda relación con la utilización de la caja que se indica en el eje X; concluyendo que a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, el producto necesitará mayor apoyo económico de la región.

Se analizarán la ubicación actual de los productos quinua y turismo nacional y turismo extranjero. La ubicación relativa de cada una de ellas en la MBCG se aprecia en la Figura 23 de acuerdo a las Tablas 57.

En el caso de la quinua pasa algo muy particular, este producto de la Región Puno se encontraba ubicado hasta el año 2013 entre el recuadro de *estrella y vaca lechera*, debido a su alta participación dentro del mercado nacional, sin embargo ya registraba un estancamiento en cuanto a su producción regional. El año 2014 a raíz de la gran producción que registraron regiones como Arequipa –desplazo a Ayacucho del segundo lugar- y en la costa, la participación de la Región Puno disminuyó de un 56% a un 32%, moviéndose al recuadro de signo de interrogación en la MBCG. Por lo cual se recomienda la implementación de estrategias intensivas que busquen el desarrollo de mercados así como el desarrollo de productos nuevos o de valor agregado.

Otros dos productos con los que cuenta la Región son la trucha y la alpaca, en ambos casos la Región Puno es líder a nivel nacional en la producción y comercialización de los mismos.

Tabla 57

Posición Relativa y Crecimiento de Mercado de la Quinua y el Turismo de la Región Puno (Miles)

Producto	2012	2013	2014
Quinua			
Puno	30,179	29,331	36,158
Nacional	44,213	52,130	114,343
Participación Puno			32%
Crecimiento Prom. Puno			10%
Turismo extranjero			
Puno	365,601	336,623	274,520
Nacional	2,845,623	3,163,639	3,214,924
Participación Puno			9%
Crecimiento Prom. Puno			-12%

Nota. Tomando de “Compendio Estadístico. Perú 2014”, por INEI 2014.
Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html.



Figura 23. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la Región Puno.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE otorgará una guía para tomar decisiones estratégicas particulares. El análisis, diagnóstico y direccionamiento son funcionalidades que nos ofrece dicha matriz. Se alimenta de los resultados ponderados de las matrices EFE (2.10) y EFI (2.39).

La matriz está conformada por dos ejes con tres sectores cada uno, formado las nueve celdas. El eje *x* alberga los resultados ponderados de la MEFI, clasificados en tres casillas y nos muestra la posición estratégica interna de la región relacionado a la capacidad de cristalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades; mientras que el eje *y* ubica el resultado ponderado de la MEFE, igualmente tiene tres divisiones que señalan la posición estratégica externa de la región de acuerdo a la capacidad para llevar a cabo las oportunidades y evitar las amenazas. La Figura 24 sitúa a la región Puno, de acuerdo a sus valoraciones, en el cuadrante V, la casilla destino recomienda un perfil estratégico de desarrollo de productos selectivos y penetración en el mercado.

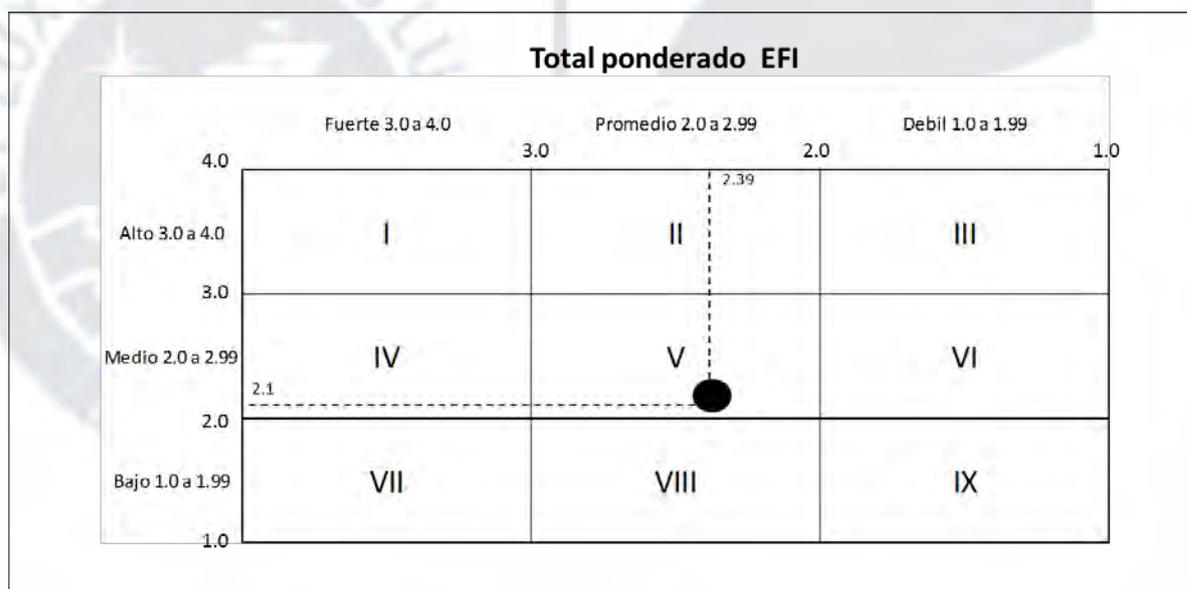


Figura 24: Matriz Interna - Externa (MIE)

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El objeto de la MGE es evaluar y afinar las estrategias para la región de Puno. Se basa en que la situación de la región es definida en términos de: (a) crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la región en dicho mercado, fuerte o débil.

Se aprecia en la Figura 25 que la región Puno se ubica en el primer cuadrante caracterizado por el empleo de estrategias de perfil de desarrollo y penetración de mercados,

desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante y o hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

La sugerencia de las estrategias dadas por la MGE concuerda con lo estipulado por las matrices anteriores, los mercados para los productos bandera de la región se encuentran en un rápido crecimiento del mercado, como el caso del turismo y la quinua, posee una gran ventaja competitiva debido a la gran cantidad de recursos de la Región Puno.

En la región se sugiere desarrollar estrategias de diversificación concéntrica, para desarrollar nuevos productos y mercados aprovechando las ventajas competitivas de la región. Así mismo se sugiere desarrollar estrategias de integración vertical hacia adelante, para obtener un mejor control de la cadena de suministro, a través de alianzas con productores e inversionistas, siendo necesario desarrollar los mercados y los productos a nivel regional y global.

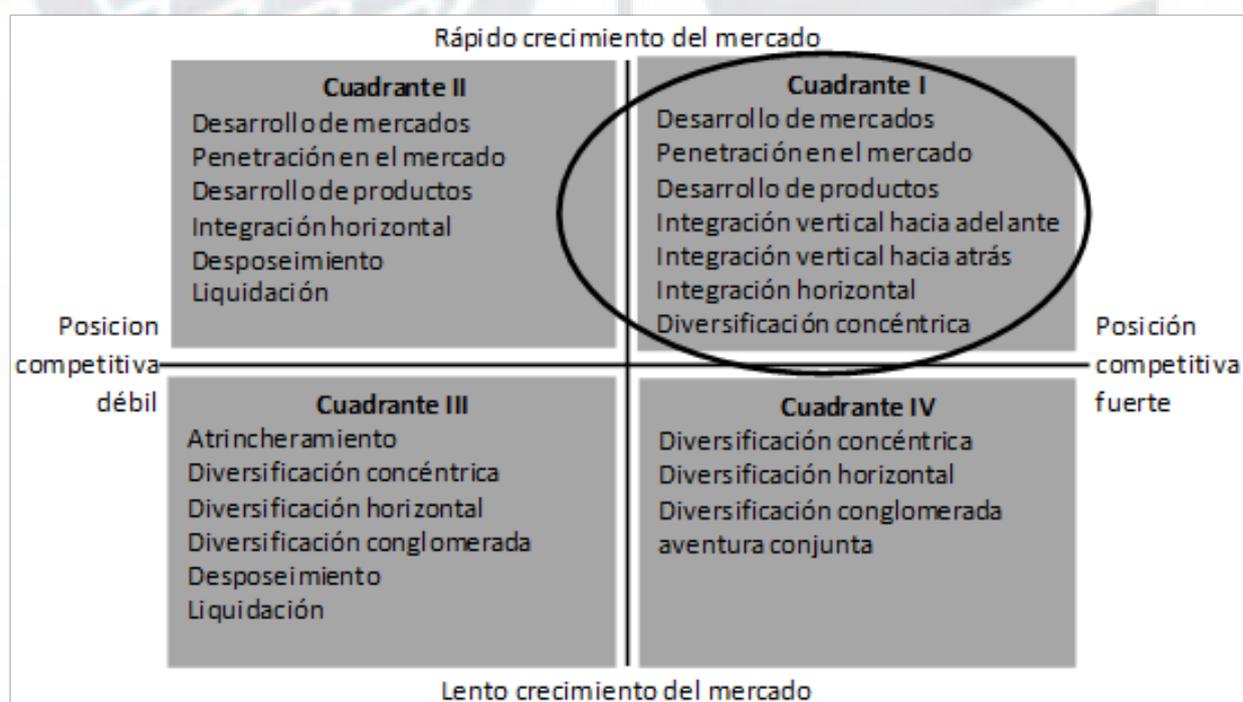


Figura 25. Matriz Gran Estrategia (MGE)

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A modo de síntesis se explicará las matrices desarrolladas hasta el momento y a que fase de la producción estratégica pertenecen: (a) Fase de entrada o de generación de insumos, se desarrollaron la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz del Perfil Referencial (MPR), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), estas matrices han sido *inputs* de valor para el desarrollo de las Fases 2 y 3; (b) Fase de emparejamiento y combinación de factores internos y externos, se desarrollaron la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE), estas matrices ayudaron a construir estrategias ofensivas y defensivas; y (c) Fase de salida (productos-decisión), se desarrollarán la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR), y la Matriz de Ética (ME), (D' Alessio, 2013).

Las matrices de la segunda fase se utilizarán para la elaboración de la MDE, una vez construidas se apreciarán las estrategias que tienen mayor repetición las cuales se emplearán para la Región Puno.

La MDE plasmada en la Tabla 58 muestra el análisis de repetición de las 22 estrategias planteadas en la MFODA, las estrategias que alcanzaron un nivel repetitivo de tres a más son 17 y se conservarán como estrategias retenidas de la MDE mientras que las que no alcanzaron dicha cifra, cinco de ellas, se considerarán como posibles estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE pertenece también a la tercera fase de la formulación de estrategias. Tiene dos propiedades: (a) clasifica las estrategias para obtener una lista priorizada, y (b) indica el atractivo relativo de estrategias alternativas viables; concluyendo al final que estrategias de las mostradas son las mejores. (D'Alessio, 2013)

La MCPE utiliza los resultados del análisis de los insumos de la primera fase y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la segunda fase. Esta matriz es una herramienta que toma decisiones sobre las estrategias en base a la identificación de los factores críticos de éxito externos e internos. Se mantendrán las estrategias que logren una ponderación igual o mayor a cinco.

En la Tabla 59 se aprecia que han sido 13 estrategias que han logrado retenerse, mientras que las restantes pasan a ser estrategias de contingencia de acuerdo a su importancia y a las circunstancias que se presenten.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Los criterios de Rumelt (1980) a tomar en cuenta para evaluar las estrategias retenidas de la MCPE son cuatro: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurra; (c) ventaja, debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución. Las estrategias deben pasar con éxito por estos cuatro criterios para seguir siendo retenidas, dado que es indispensable que se cuente con los recursos necesarios para la implementación de las mismas.

Tabla 58

Matriz de Decisión (MD)

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG
FO1	Inversión nacional y extranjera en el sector de la quinua para desarrollar la producción y nuevos productos.	X	X	X
FO2	Invertir en investigación y promoción de los productos nativos y orgánicos, para el desarrollo de productos diferenciados derivados de la quinua.	X	X	X
FO3	Desarrollar y Consolidar mercados para los productos en base a quinua y para el turismo en el mercado global.	X	X	X
FO4	Inversión nacional y extranjera en el sector de turismo para desarrollar servicios y atractivos turísticos.	X	X	X
FO5	Desarrollar productos y comercio para el mercado regional.	X	X	X
FO6	Desarrollar clúster agrario en alianza con la región de Cusco y Ayacucho que permita dar mayor valor agregado y convierta a la región en un exportador de producto final y no de materia prima.	X	X	X
FO7	Desarrollar el turismo en alianza con las regiones de Cusco y Arequipa.	X	X	X
FA1	Producir productos orgánicos y saludables con valor agregado en diversas presentaciones.	X	X	X
FA2	Implementar centros de investigación y desarrollo para aprovechar la amplia biodiversidad de la Región y el potencial productivo y comercial de la quinua.	X	X	X
FA3	Desarrollar sinergias productivas entre las regiones de Cusco, Arequipa y Ayacucho.	X	X	X
FA4	Desarrollar la zona franca de Puno para el comercio entre países fronterizos.	X	X	
DO1	Dictar programas de capacitación a los operadores turísticos de la región y creación e implementación de una norma que estandarice y supervise la calidad turística en la región.	X	X	
DO2	Invertir en investigación y desarrollo tecnológico que ayude a mejorar procesos productivos.	X	X	
DO3	Desarrollar el turismo alternativo y vivencial que genere el incremento de la cantidad de días de estadía del turista nacional y extranjero en la Región Puno.	X	X	X
DO4	Conseguir inversión privada del sector hotelero para el incremento de la oferta de hospedaje en la Región Puno.	X	X	X
DO5	Invertir en infraestructura de carretera que potencie y facilite el comercio, la exportación y el turismo.	X	X	
DO6	Desarrollar asociaciones y agremiaciones en los sectores agroindustriales y turístico, así como el incentivo de la formalización a través de Mypes y Pymes.	X	X	X

Tabla 59

Matriz MCPE

Factores Clave	Peso	Inversión nacional y extranjera en el sector de la quinua para desarrollar la producción y nuevos productos.		Invertir en investigación y promoción de los productos nativos y orgánicos, para el desarrollo de productos diferenciados derivados de la quinua.		Desarrollar y Consolidar mercados para productos en base a quinua y para el turismo en el mercado global.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades								
1.Existencia de Tratados de libre comercio para el ingreso a nuevos mercados	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
2.Entorno económico y financiero favorable, grado de inversión BBB+	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
3.Existencia de organismos promotores de exportación y turismo	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
4.Crecimiento de la demanda turística	0.10	1	0.1	1	0.1	4	0.4	
5. Ubicación geográfica estratégica	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	
6.Altísima demanda de productos orgánicos y saludables a nivel mundial	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
Amenazas								
1.Altos estándares de calidad en mercados internacionales	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
2.Bajo nivel inversión en Investigación y desarrollo, tecnología e infraestructura	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	
3.Posibles desastres naturales y climatológicos	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	
4.Alto nivel de corrupción e informalidad	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	
5.Centralización	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
Fortalezas								
1.Primer productor de quinua en el Perú	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	
2.Diversidad de atractivos turísticos: el lago Titicaca, y existencia de atractivos potenciales arraigados por toda la región	0.10	1	0.1	1	0.1	4	0.4	
3.Conexión a través de corredores con Arequipa, Cuzco, Madre de Dios, Brasil y Bolivia	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
4.Zona Económica Especial de Puno ZEEDEPUNO	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	
5.Amplia biodiversidad	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	

Debilidades

Factores Clave	Peso	Desarrollar el turismo en alianza con las regiones de Cusco y Arequipa.		Producir productos orgánicos y saludables con valor agregado en diversas presentaciones.		Implementar centros de investigación y desarrollo para aprovechar la amplia biodiversidad de la Región y el potencial productivo y comercial de la quinua.		Desarrollar el producto regional Arequipa	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		PA
Oportunidades									
1.Existencia de Tratados de libre comercio para el ingreso a nuevos mercados	0.10	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	
2.Entorno económico y financiero favorable, grado de inversión BBB+	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	
3.Existencia de organismos promotores de exportación y turismo	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	
4.Crecimiento de la demanda turística	0.10	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	
5. Ubicación geográfica estratégica	0.10	4	0.4	3	0.3	1	0.1	4	
6.Altísima demanda de productos orgánicos y saludables a nivel mundial	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	
Amenazas									
1.Altos estándares de calidad en mercados internacionales	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	
2.Bajo nivel de inversión en Investigación y desarrollo, tecnología e infraestructura	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	
3.Posibles desastres naturales y climatológicos	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	
4.Alto nivel de corrupción e informalidad	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	
5.Centralización	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	
Fortalezas									
1.Primer productor de quinua en el Perú	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	
2.Diversidad de atractivos turísticos: el lago Titicaca, y existencia de atractivos potenciales arraigados por toda la región	0.10	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	
3.Conexión a través de corredores con Arequipa, Cuzco, Madre de Dios, Brasil y Bolivia	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	
4.Zona Económica Especial de Puno ZEEDEPUNO	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	
5.Amplia biodiversidad	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	

Factores Clave	Peso	Conseguir inversión privada del sector hotelero para el incremento de la oferta de hospedaje en la Región Puno.		Invertir en infraestructura de carretera que potencie y facilite el comercio, la exportación y el turismo.		Desarrollar la c
		PA	TPA	PA	TPA	asociaciones y agri en los sect agroindustriales así como el ince formalización a Mypes y Py
Oportunidades						
1.Existencia de Tratados de libre comercio para el ingreso a nuevos mercados	0.10	1	0.1	2	0.2	4
2.Entorno económico y financiero favorable, grado de inversión BBB+	0.12	4	0.48	3	0.36	4
3.Existencia de organismos promotores de exportación y turismo	0.07	4	0.28	2	0.14	4
4.Crecimiento de la demanda turística	0.10	4	0.4	4	0.4	3
5. Ubicación geográfica estratégica	0.10	4	0.4	2	0.2	2
6.Altas demandas de productos orgánicos y saludables a nivel mundial	0.08	1	0.08	3	0.24	4
Amenazas						
1.Altos estándares de calidad en mercados internacionales	0.07	3	0.21	1	0.07	4
2.Bajo nivel de inversión en Investigación y desarrollo, tecnología e infraestructura	0.11	4	0.44	3	0.33	1
3.Posibles desastres naturales y climatológicos	0.06	2	0.12	1	0.06	1
4.Alto nivel de corrupción e informalidad	0.11	2	0.22	2	0.22	2
5.Centralización	0.08	1	0.08	4	0.32	3
Fortalezas						
1.Primer productor de quinua en el Perú	0.11	1	0.11	1	0.11	2
2.Diversidad de atractivos turísticos: el lago Titicaca, y existencia de atractivos potenciales arraigados por toda la región	0.10	4	0.4	1	0.1	3
3.Conexión a través de corredores con Arequipa, Cuzco, Madre de Dios, Brasil y Bolivia	0.08	4	0.32	3	0.24	2
4.Zona Económica Especial de Puno ZEEDEPUNO	0.05	1	0.05	1	0.05	4
5. Amplia biodiversidad	0.07	2	0.14	1	0.07	1

En la Tabla 60 muestra la MR y se aprecia que pasaron el filtro de los cuatro criterios, las 17 estrategias de la MCPE.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Las estrategias retenidas hasta el momento, deben de pasar por un filtro de ética adicional, la cual la componen tres criterios: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. La Tabla 61 muestra que las estrategias evaluadas no incumplen con los derechos fundamentales de las personas, como el derecho a la vida, la libertad de expresión y libre pensamiento, a la propiedad; en tanto a la justicia las estrategias retenidas prosiguen la distribución, compensación y trato igualitario a la población; y por último el objetivo directo de las estrategias es dar la hoja de ruta para para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo (OLP) que es conseguir mayores ingresos de forma eficiente para la región Puno.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se listarán las estrategias retenidas –estrategias primarias- que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices y las estrategias no retenidas o de contingencia –estrategias secundarias- que fueron formuladas en un inicio en la MFODA, sin embargo al pasar el proceso de filtración por las matrices MDE y MCPE no lograron ser conservadas. El listado de ambas estrategias se lista en la Tabla 62.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Uno de los filtros finales y más importantes es alinear los Objetivos de Largo Plazo (OLP) con las estrategias retenidas. La Tabla 63 mostrará el grado de relación que posee una determinada estrategia retenida con los OLP, asimismo la matriz nos mostrará que estrategia es neurálgica, dado que al implementarla ayuda a conseguir simultáneamente varios OLP; por

otro lado nos indicará también que estrategia no guarda ninguna relación con los OLP, en este caso pasaría a ser una estrategia de contingencia, lo cual no se da para la región Puno.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPC)

Para realizar la MEPCS se utilizó la Matriz Competitiva (MC) de la región Puno. En la Tabla 64 se muestra las reacciones de los competidores como Arequipa, Cuzco y Bolivia. La región Cuzco es considerado un aliado estratégico para el sector turismo, dado que necesita contar con una región vecina aliada que complemente el paquete turismo que ellos ofrecen; Puno es un candidato por *default* dado que también posee un atractivo en menor medida que MachuPicchu- turístico internacional que necesita ser explotado de una mejor manera, así como Arequipa. Y en cuanto a los recursos naturales se convierte en un socio estratégico para elevar –conjuntamente- el valor comercial de los productos que nacen en la Región Puno.

6.13 Conclusiones

El resultado de la elaboración y análisis de las matrices necesarias para toma de decisiones ha generado 13 estrategias retenidas y nueve estrategias de contingencia que serán implementadas para la consecución de los objetivos y la visión de la Región Puno y que se han basado en la información recabada en los capítulos anteriores.

Tabla 60
Matriz de Rumelt (RM)

	Estrategias	Consistencia	Conso
1	Inversión nacional y extranjera en el sector de la quinua para desarrollar la producción y nuevos productos.	Sí	S
2	Invertir en investigación y promoción de los productos nativos y orgánicos, para el desarrollo de productos diferenciados derivados de la quinua.	Sí	S
3	Desarrollar y Consolidar mercados para los productos en base a quinua y para el turismo en el mercado global.	Sí	S
4	Inversión nacional y extranjera en el sector de turismo para desarrollar servicios y atractivos turísticos.	Sí	S
5	Desarrollar productos y comercio para el mercado regional.	Sí	S
6	Desarrollar un clúster agrario en alianza con la región de Cusco y Ayacucho que permita dar mayor valor agregado y convierta a la región en un exportador de producto final y no de materia prima.	Sí	S
7	Desarrollar el turismo en alianza con las regiones de Cusco y Arequipa.	Sí	S
8	Producir productos orgánicos y saludables con valor agregado en diversas presentaciones.	Sí	S
9	Implementar centros de investigación y desarrollo para aprovechar la amplia biodiversidad de la Región y el potencial productivo y comercial de la quinua.	Sí	S
10	Desarrollar sinergias productivas entre las regiones de Cusco, Arequipa y Ayacucho.	Sí	S
11	Desarrollar la zona franca de Puno para el comercio entre países fronterizos.	Sí	S
12	Desarrollar el turismo alternativo y vivencial que genere el incremento de la cantidad de días de estadía del turista nacional y extranjero en la Región Puno.	Sí	S
13	Conseguir inversión privada del sector hotelero para el incremento de la oferta de hospedaje en la Región Puno.	Sí	S
14	Invertir en infraestructura de carretera que potencie y facilite el comercio, la exportación y el turismo.	Sí	S
15	Desarrollar asociaciones y agremiaciones en los sectores agroindustriales y turístico, así como el incentivo de la formalización a través de Mypes y Pymes.	Sí	S
16	Desarrollar tecnología para mejorar la productividad y calidad de los procesos productivos y productos agroindustriales.	Sí	S
17	Incrementar el comercio entre las regiones del sur del país y los países	Sí	S

Tabla 62

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategia Retenida	
FO1	Inversión nacional y extranjera en el sector de la quinua para desarrollar la producción y nuevos productos.
FO2	Invertir en investigación y promoción de los productos nativos y orgánicos, para el desarrollo de productos diferenciados derivados de la quinua.
FO3	Desarrollar y Consolidar mercados para los productos en base a quinua y para el turismo en el mercado global.
FO4	Inversión nacional y extranjera en el sector de turismo para desarrollar servicios y atractivos turísticos.
FO5	Desarrollar productos y comercio para el mercado regional.
FO6	Desarrollar un clúster agrario en alianza con la región de Cusco y Ayacucho que permita dar mayor valor agregado y convierta a la región en un exportador de producto final y no de materia prima.
FA1	Producir productos orgánicos y saludables con valor agregado en diversas presentaciones.
FA2	Implementar centros de investigación y desarrollo para aprovechar la amplia biodiversidad de la Región y el potencial productivo y comercial de la quinua.
FA3	Desarrollar sinergias productivas entre las regiones de Cusco, Arequipa y Ayacucho.
FA4	Desarrollar la zona franca de Puno para el comercio entre países fronterizos.
DO4	Conseguir inversión privada del sector hotelero para el incremento de la oferta de hospedaje en la Región Puno.
DA1	Desarrollar tecnología para mejorar la productividad y calidad de los procesos productivos y productos agroindustriales.
DA3	Incrementar el comercio entre las regiones del sur del país y los países fronterizos.
Estrategia No Retenida (Contingencia)	
FO7	Desarrollar el turismo en alianza con las regiones de Cusco y Arequipa.
DO1	Dictar programas de capacitación a los operadores turísticos de la región y creación e implementación de una norma que estandarice y supervise la calidad turística en la región.
DO2	Invertir en investigación y desarrollo tecnológico que ayude a mejorar procesos productivos.
DO3	Desarrollar el turismo alternativo y vivencial que genere el incremento de la cantidad de días de estadía del turista nacional y extranjero en la Región Puno.
DO5	Invertir en infraestructura de carretera que potencie y facilite el comercio, la exportación y el turismo.
DO6	Desarrollar asociaciones y agremiaciones en los sectores agroindustriales y turístico, así como el incentivo de la formalización a través de Mypes y Pymes.
DA2	Formalizar las empresas y el trabajo independiente.
DA4	Fomentar la inversión pública y privada en proyectos de salud y educación superior.
DA5	Mejorar la asignación de presupuesto nacional para la región.

Tabla 63

Matriz de Estrategia VS Objetivos de largo Plazo

Al año 2025, la región Puno será reconocida como una de las regiones líderes del Perú debido al de logrando una participación importante como productor de quinua a nivel mundial, entregando pro destinados a mercados nacionales e internacionales; así como también será reconocido como uno d del país, con pobladores con una alta calidad de vida.

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3
1	Desarrollo agroindustrial y tecnológico, mejora de procesos productivos	Al 2025 se incrementará la producción de quinua a 100,000 toneladas anuales, actualmente la producción es de 36,138 toneladas.	Al 2025 se incrementará el flujo turístico a 913,900 turistas, actualmente el flujo turístico es de 703,000 turistas.	Al 2015 se re
2	Desarrollo Turístico			la taza
3	Industria de la Quinua			analfabetizac
4	Bienestar económico y social (Educación y salud)			los pobladore rurales de la de Puno al 5% los pobladore urbanos al 1% actualmente l de analfabeti es del 11% y respectivame
Estrategias				
FO1	Generar inversión nacional y extranjera en el sector de la quinua para desarrollar la producción y nuevos productos.	X		
FO2	Invertir en investigación y promoción de los productos nativos y orgánicos, para el desarrollo de productos diferenciados derivados de la quinua.	X		
FO3	Desarrollar y Consolidar mercados para los productos en base a quinua y para el turismo en el mercado global.	X	X	
FO4	Generar inversión nacional y extranjera en el sector de turismo para desarrollar servicios y atractivos turísticos.		X	
FO5	Desarrollar productos y comercio para el mercado regional.	X	X	
FO6	Desarrollar un clúster agrario en alianza con la región de Cusco y Ayacucho que permita dar mayor valor agregado y convierta a la región en un exportador de producto final y no de materia prima.	X		
FA1	Desarrollar la producción de productos orgánicos y saludables con valor agregado en diversas presentaciones.	X	X	
FA2	Implementar centros de investigación y desarrollo para aprovechar la amplia biodiversidad de la Región y el potencial productivo y comercial de la quinua	X		X

Tabla 64

Matriz de Posibilidades de Competidores

		Posibilidades de los competidores	
Estrategias retenidas		Arequipa	Cuzco
FO1	Inversión nacional y extranjera en el sector de la quinua para desarrollar la producción y nuevos productos.	Estará a favor. Apoyará ya que estará interesada en captar esa inversión.	Estará a favor. Apoyará ya que estará interesada en captar esa inversión.
FO2	Invertir en investigación y promoción de los productos nativos y orgánicos, para el desarrollo de productos diferenciados derivados de la quinua.	Estará a favor. Arequipa es un acopiador fuerte de los productos como quinua entre otros de Puno.	Indiferente. Cuzco no es el principal de la región Puno.
FO3	Desarrollar y Consolidar mercados para los productos en base a quinua y para el turismo en el mercado global.	Estará a favor. Arequipa es un acopiador de los productos como quinua de Puno.	Indiferente. Cuzco no es el principal de la región Puno.
FO4	Inversión nacional y extranjera en el sector de turismo para desarrollar servicios y atractivos turísticos.	Estará atento. Arequipa no le conviene que Puno amplíe sus posibilidades turísticas, podría eventualmente mejorar los paquetes turísticos o ampliar la calidad de los mismos.	Estará a favor. Necesita que las ciudades vecinas ofrezcan un mayor número de atractivos turísticos, para complementar los puntos turísticos.
FO5	Desarrollar productos y comercio para el mercado regional.	Estará a favor. Arequipa necesita producción de Puno para consolidar la demanda de sus clientes.	Estará a favor. Necesita producción de Puno para consolidar la demanda de sus clientes.
FO6	Desarrollar un clúster agrario en alianza con la región de Cusco y Ayacucho que permita dar mayor valor agregado y convierta a la región en un exportador de producto final y no de materia prima.	Estará a favor. Arequipa necesita producción de Puno para consolidar la demanda de sus clientes.	Estará a favor. Necesita producción de Puno para consolidar la demanda de sus clientes.
FA1	Producir productos orgánicos y saludables con valor agregado en diversas presentaciones.		
FA2	Implementar centros de investigación y desarrollo para aprovechar la amplia biodiversidad de la Región y el potencial productivo y comercial de la quinua.		
FA3	Desarrollar sinergias productivas entre las regiones de Cusco, Arequipa y Ayacucho.		

Capítulo VII Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica transformar los planes estratégicos en acciones y luego convertirlos en resultados. D'Alessio (2008) indica que los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanzaran a través de cada estrategia, los objetivos de largo plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo.

Los OCP son neurálgicos, permiten analizar los recursos, monitorearlos y hacer eficiente su utilización, apuntando siempre a la mejora continua mediante la retroalimentación, método que posibilitará actualizar los planes estratégicos. Se caracterizan por ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización (D' Alessio, 2013).

En las Tabla 65 se ha desarrollado los objetivos de corto plazo asociados a cada objetivo de largo plazo, de manera que se pueda establecer la visión de los objetivos en el largo plazo. La Tabla permite mostrar los objetivos de corto plazo en una línea de tiempo desde el 2015 hasta el 2025

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Alcanzar las estrategias seleccionadas implica contar con un proceso de distribución de recursos exitoso, conformados en cuatro campos: financieros, físicos, humanos y tecnológicos que den soporte a las ventajas competitivas de la región y así poder alcanzar la visión esperada. (D'Alessio, 2013). En la Tabla 66 se muestran los recursos asignados para los objetivos a corto plazo de la Región Puno.

Tabla 65

Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo

<p>OLP 1. Al 2025 se incrementará la producción de quinua a 100,000 toneladas anuales, actualmente la producción es de 36,138 toneladas.</p>	OCP 1.1 Registrar al 2016 al 100% de agricultores de quinua. Empadronamiento
	OCP 1.2 incrementar en 7% la cantidad de hectáreas sembradas de quinua para el año 2018 y en 100% para el 2025, se cuenta con 34,200 hectáreas sembradas
	OCP 1.3 Incrementar el rendimiento por hectárea en 32% para el año 2018 y en 100% para el 2025 por hectárea. Actualmente el rendimiento es de 1.165 kilos por hectárea
	OCP 1.4 Incrementar a 56.550 toneladas la producción de quinua para el año 2018, y a 95.200 para el 2025
	OCP 1.5 Implementar planes de tecnificación y capacitaciones los productores de las provincias de Tarma, Ayacucho, al año 2016 y de Chucuito, Huancané, Lampa y Melgar año 2017 y S.A. Putina, Yunguyo, Moho y
	OCP 1.6 Participar en las ferias internacionales de Milán, Estados Unidos y de Asia como agremiación
<p>OLP 2. Al 2025 se incrementará el flujo turístico a 913,900 turistas, actualmente el flujo turístico es de 703,000 turistas</p>	OCP 2.1 Incrementar, para el año 2018, un 20% la capacidad actual de casas de hospedajes, hostales
	OCP 2.2 Reducir, para el año 2016, en un 50% el tiempo de trámites para permisos de construcción
	OCP 2.3 Otorgar, para el año 2016, \$50,000, 000 en créditos a 10 años para ampliar la infraestructura de Cajas Rurales y Municipales para otorgar tasas subvencionadas previa calificación de los beneficiarios
	OCP 2.4 Contar con el primer museo del altiplano en el corredor turístico de los quechuas, en el centro de la ciudad
	OCP 2.5 Diversificar la oferta turística vivencial y deportiva, realizando alianzas con el sector privado
	OCP 2.6 Ampliar en un 20%, al año 2018, el aeropuerto internacional Inca Manco Cápac y completarlo para el año 2020.
	OCP 2.7 Ampliar a 2,000 nuevos policías y 1,000 serenos estratégicamente ubicados, para el año 2018, un total de 3,000 nuevos policías y 1,500 serenos.
	OCP 2.8 Incrementar el número de días de estadía de turistas extranjeros a 1.8 días para el año 2018 y a 2.0 días para el año 2025
	OCP 2.9 Posicionar a Puno como el segundo destino turístico más importante del Perú dentro de la región. Impulsar el turismo internacional mediante una campaña agresiva de divulgación a nivel mundial con un presupuesto de 20 millones de nuevos soles
<p>OLP 3. Al 2025 se reducirá la tasa de analfabetización de los pobladores rurales de la región de Puno al 5% y de los pobladores urbanos al 1%, actualmente la tasa de analfabetización es del 11% y 4% respectivamente</p>	OC P 3.1 Implementar, para el año 2016, el plan de alfabetización con la capacitación a 250 educadores
	OC P 3.2 Terminar al 100% el año 2018, el mapa regional de alfabetización de la Región Puno, donde se encuentren los centros educativos
	OCP 3.3 Lograr al año 2018 un índice de asistencia a nivel secundario del 90% y del al 2018 al año 2025 del 95%
	OCP 3.4 Reducir al año 2018, el porcentaje de analfabetismo de 10% a 9% y del año 2018 al 2020 a 8%
	OCP 3.5 Reducir al año 2018, el porcentaje de analfabetismo de 4% a 3% y del año 2018 al 2020 a 2%
<p>OLP 4. Ocupar el puesto 10 dentro del índice de Competitividad Regional al 2025, actualmente la Región se encuentra en el</p>	OCP 4.1 Lograr cobertura eléctrica del 90% a nivel regional, actualmente es de 67%
	OCP 4.2 Reducir la pobreza extrema al 20% para el 2018 y a 10% para el 2025, actualmente es de 30%
	OCP 4.3 Incrementar a S/. 1000.00 el ingreso per cápita mensual para el 2018 y a S/. 1300.00 para el 2025
	OCP 4.4 Contar con 10 programas de capacitación técnica productivas subvencionadas para el año 2018

Tabla 66

*Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo***OCP1 del OLP 1**

Financieros: Gobierno Regional Puno y Ministerio de Agricultura

Físicos: Movilidad, combustible y materiales.

Humanos: Personal que va a empadronar debe de obtener una previa capacitación y que informe antes del censo los beneficios que esta traerá.

Tecnológicos: Software y Hardware

OCP2 al OCP6 del OLP 1

Financiero: Ministerio Agricultura, Gobierno Regional Puno, Sierra Exportadora, Inversión Privada, Entidades Financieras

Físicos: Maquinaria y equipo para la siembra y cosecha, viveros, reservorios, canales de irrigación, riego tecnificado, centros de capacitación técnica, laboratorios, centro de innovación y desarrollo

Humanos: Ingenieros agrónomos, agricultores capacitados en técnicas de siembra y cosecha, agricultores rurales, profesionales en procesamiento de la quinua.

Tecnológico: Sistema de bases de datos, telecomunicaciones, ofimática, ERP (Enterprise Resource Planing) plantas procesadoras

OCP1 al OCP9 del OLP 2

Financiero: MINCETUR, PROMPERU, Gobierno Regional, inversionistas privados, Entidades Financieras (Cajas Municipales y Bancos)

Físicos: Ampliación y construcción de hoteles, hospedajes, hostales, museos, vías de acceso.

Humanos: Promotores de turismo, capacitación al ciudadano puneño, guías turísticos.

Tecnológicos: Internet y telecomunicaciones y sistema de registro regional al turista.

OCP1 al OCP5 del OLP 3

Financiero: Gobierno Regional Puno, Ministerio de Educación, programas como el Plan Nacional de Alfabetización.

Físicos: Módulos de enseñanza móviles, sala de reuniones audiovisual para los capacitadores, talleres de capacitación, movilidad, sistemas de enseñanza bilingüe.

Humanos: Profesionales capacitadores, ampliación de docentes de inicial.

Tecnológicos: Internet y telecomunicaciones, software y hardware en los colegios para un rápido aprendizaje del idioma.

OCP1 al OCP6 del OLP 4

Financiero: Gobierno Regional Puno, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, Promperu, Sierra Exportadora, Mincetur.

Físicos: Carreteras, Calles, Electrificación, Sistemas básicos de atención al turista, utilización de energías renovables

Humanos: Investigadores que apliquen el presupuesto para I+D concentrándose en dar valor agregado a la quinua y dar un servicio con energía renovable al turista.

Tecnológicos: Internet y telecomunicaciones.

OCP1 al OCP5 del OLP 5

Financiero: Gobierno Regional Puno, Promperu, Sierra Exportadora, Entidades financieras privadas y nacionales.

Físicos: Centros de investigación y desarrollo para la creación de derivados de la quinua y sus patentes.

Humanos: Investigadores que apliquen el presupuesto para I+D concentrándose en dar valor agregado a la quinua.

Tecnológicos: Internet y telecomunicaciones, software y hardware.

7.3 Políticas de cada estrategia.

D'Alessio (2013), indica que las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización.

En la Tabla 67 se muestran 13 estrategias con sus respectivas políticas:

7.4 Estructura de la Región Puno.

La estructura de la Región está conformada por instituciones y organizaciones que aportan en el logro de los objetivos y que debe hacer posible las estrategias propuestas en el plan estratégico. De acuerdo a la estructura publicada en el portal del Gobierno Regional de Puno y la Ley orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867 se establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales y se describe a continuación:

Capítulo 1, Artículo 1: Estructura Básica: (a) El consejo Regional, (b) La Presidencia Regional, (c) Gerencia Regional, (d) El consejo de coordinación regional.

La estructura organizacional actual de la Región Puno como se muestra en la Figura 26 según la publicación en el portal del Gobierno Regional de Puno y con vigencia en la actualidad, no hace posible la aplicación del plan estratégico y de sus estrategias. Su estructura actual se muestra altamente burocrática y con poca calificación para la puesta en marcha de políticas que contribuyan y logren el éxito del plan estratégico. Ante esta situación se proponen cambios a la estructura actual del Gobierno Regional de Puno, estos cambios permitirán fortalecer las áreas para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo.

Tabla 67

Políticas de la Región Puno

Estrategias	Código	Política
E1	1	Incentivar la inversión extranjera en Puno para el sector agrario
	2	Velar por el precio justo y equitativo
	3	Fomentar las negociaciones justas y equitativas
	4	Asegurar una política de paz tributaria, administrativa y económica para la inversión extranjera
E2 y E3	1	Promover la exportación de los productos oriundos de la Región
	2	Comunicar a través de campañas publicitarias la oferta exportadora
	3	Trabajar en alianza estratégica con PROMPERU y Sierra Exportadora
	4	Dar a conocer al mundo la calidad de la quinua de Puno y sus derivados
E4,E11	1	Alentar a la población a capacitarse para mejorar las prácticas de atención al turista
	2	Comunicar los eventos culturales y artísticos de la Región Puno para incentivar la inversión turística
	3	Promover el turismo vivencial mediante campañas de difusión de los atractivos turísticos
	4	Dar facilidades al inversionista extranjero a invertir en Puno, atraer cadenas hoteleras internacionales.
	5	Dar a conocer las potencialidades que Puno tiene en tema turístico, llanos a ser explotados
E5,E6,E7	1	Promover el consumo de quinua en la Región Puno
	2	Difundir el valor nutricional del consumo de quinua
	3	Fomentar la calidad de los productos orgánicos derivados de la quinua
	4	Impulsar la construcción de carreteras y trochas en los terrenos de sembrío
E8,E9,E10 E13	1	Incentivar la fusión sinérgica turística entre las regiones de Cuzco, Arequipa y Puno y el país vecino de Bolivia
	2	Implementar una política de reforzamiento a la zona franca de Puno, arma estratégica competitiva de la región
	3	Crear estrategias macro regionales del sur para mejorar la atención turística
	4	Políticas productivas macro regionales para ofrecer mejor imagen como productores nacionales de quinua
E12	1	Fomentar la tecnificación de los procesos, mejora de productividad
	2	Promover la política de I+D
	3	Alentar el desarrollo de programas de innovación tecnológica
	4	Incentivar las mejoras en los estándares de calidad y la investigación

Creación de la Gerencia del Agro y Suelo, esta Gerencia tendrá como objetivo desarrollar específicamente el potencial de vicuñas y alpacas de la Región, consolidando a la Región Puno como el principal exportador de fibra de alpaca y vicuña del Mundo, para ello contara con el soporte de 3 nuevas subgerencias;

- Subgerencia de Desarrollo de la Alpaca y la Vicuña, esta área identificara las fortalezas y debilidades en el ciclo de vida de las alpacas y vicuñas, potencializando las fortalezas y aminorando las debilidades, asimismo, desarrollara vínculos más directos entre el agricultor y el comercializador, buscando mejorar las condiciones de precio y volumen para los productores.
- Sub Gerencia de Desarrollo de la fibra del Alpaca y Vicuña, esta área se encargara de articular proyectos que permitan incrementar los procesos de producción de la fibra de alpaca y vicuña, buscando la tecnificación y modernización de los procesos productivos, además formara parte de la cadena productiva desde el nacimiento de la alpaca o vicuña y en todas la etapas de su vida, identificando hitos que alteren las condiciones adecuadas de supervivencia a fin corregirlos y asegurar una adecuada calidad de la fibra.
- Sub Gerencia de Promoción, esta sub gerencia tendrá entre sus principales funciones crear campañas de difusión y promoción global de las propiedad de la fibra de alpaca y vicuña, buscando incrementar el consumo de los derivados de la fibra en sus diversas presentaciones, además de la búsqueda de nuevos mercados para la comercialización de la carne de alpaca y otros camélidos.

7.5 Medio ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.

El desarrollo e implementación de los OCP del plan estratégico propuesto se realizara en las mayores condiciones de cuidado y respeto del medio ambiente, es por ello que dentro de la estructura desarrollada en el planeamiento de logro de objetivos hasta el 2025 se ha

considerado la creación de gerencias independientes y plenamente identificadas con el desarrollo turístico y agropecuario de forma que su ejecución se enfoque en lograr los mayores resultados en coordinación con la gerencia de medio ambiente.

Según D'Alessio (2012), muchas estrategias durante su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar al medio ambiente y la ecología de la zona. Al adoptar una estrategia se debe tener mucho cuidado y priorizar la conservación del medio ambiente, de la flora, fauna y la calidad del aire.

Las estrategias diseñadas no son contradictorias con la búsqueda de mejores condiciones ambientales y respeto a las condiciones originales del turismo y agro, es por ello, que los lineamientos de aplicación están totalmente alineados al Plan Regional de Acción Ambiental, 2014-2021,

El cuidado de los recursos hídricos, calidad del agua y el control en la utilización de químicos en la agricultura son prioritarios en el presente plan estratégico, así como, el promover el desarrollo del ecoturismo sostenible priorizando el cuidado y conservación de las áreas naturales protegidas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación.

Las competencias son actitudes y conocimientos necesarios para la implementación y cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, es por ello que la Región Puno debe contar con personal adecuado, idóneo y calificado para realizar las funciones de forma eficiente y con resultados mayores a los esperados, en esa línea de ideas es necesario realizar cambios estructurales en algunas áreas del Gobierno Regional de Puno, esto implicara resistencia natural de los trabajadores a las nuevas estructuras. D'Alessio (2008) indicó que es una reacción de muchas personas en la organización el adoptar una posición defensiva para el cambio. Por tal motivo se aplicaran sistemas de motivación que permitan minimizar los

efectos que producirán modificaciones en los roles y funciones de algunas áreas, comunicar la Visión y que se entienda desde un punto de vista proactivo será vital para el logro de los objetivos.

Es por ello, que es necesario conformar cambio estructurales tales como la creación de una Gerencia de Recursos humanos que enfoque sus esfuerzos en la solución de las problemáticas estableciendo políticas de motivación, capacitación y evaluación constante las mismas que deberán estar adecuadas a la visión y la misión de la organización.

La tercerización de algunas actividades como la limpieza pública, regado de jardines y parques, capacitaciones, programas de coaching entre otros, así como, los programas de mejoramiento de la cultura organizacional y consolidación del cambio serán encargados a empresas de primer nivel y alto sentido ético.

7.7 Gestión del Cambio.

Producto de la aplicación de los objetivos de corto plazo el desarrollo de acciones de cambio estructural e identificación de los valores de la Región Puno son parte de un proceso de implementación. Seguir acciones adecuadas conlleva a emplear estrategias que minimicen los efectos negativos de resistencia al cambio, apasionamientos y sentimientos de ansiedad que merman los niveles de eficiencia en el entorno laboral, Rodríguez (1995) señala que la resistencia al cambio puede tener varios orígenes: la necesidad de seguridad, que se relaciona por la predilección de lo conocido antes que a lo desconocido. También de los intereses particulares que pueden verse amenazados, de la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio, de la inercia que sostiene un tipo de ritmo sin que haya un esfuerzo por modificarlo, de apreciaciones infundadas o contradictorias respecto a la naturaleza, beneficios, objetivos, etc, se proponen 10 aspectos relevantes que se deben considerar:

- Planificar una estrategia efectiva del cambio. Los Gerentes y personal directivo del Gobierno Regional de Puno deberán alinearse a una estrategia acordada de cambio, procurando identificar en cada una de sus áreas elementos motivadores y proactivos, además de comprometidos en el cumplimiento de sus funciones de forma ordenada y en las fechas acordadas.
- Establecer el sentido de la urgencia: Se deberá trazar planes de gestión de revisión periódica, en ellos se deberá visualizar los problemas que deberán ser resueltos de forma urgente, además, identificar futuras situaciones de crisis que afecten de forma directa el plan estratégico.
- Crear una visión para el cambio: El diseño de la visión del plan estratégico contempla un plan ambicioso que permitirá un liderazgo en el futuro, las estrategias y objetivos de corto y largo plazo son esenciales para alcanzar la visión deseada.
- Comunicar la Visión: Conocer y compartir la visión de la Región de Puno representa una fortaleza para la ejecución y éxito del plan estratégico, cada uno de los trabajadores, representantes de gobierno regional y ciudadanos deben estar comprometidos con la Visión reconociéndola en cada una de las actividades promovidas por el Gobierno Regional.
- Potenciar a otros para poner en práctica la Visión: Los líderes que generan el cambio formaran equipos que fortalezcan la visión a las demás personas, enfocando los beneficios futuros y transmitiendo por qué vale la pena generar los cambios.
- Planificar éxitos a corto plazo: el logro progresivo de los objetivos son fundamentales para transmitir señales que se traducen en avances en el plan estratégico, cada objetivo de corto plazo que se cumple genera motivación y confianza en el proceso de cambio.
- Utilización de medios informáticos y de comunicación como medios facilitadores: Se deberá implementar de forma paulatina tecnologías de la información que permitan

reducir los tiempos y maximizar los ingresos en cada una de las dependencias del Gobierno Regional, buscando una mayor penetración del uso de internet en las instituciones regionales y distritales.

- Fortalecer las instituciones: Promocionar las mejoras logradas institucionalizando los logros, establecer políticas, planes y normativas que estén alineados al plan estratégico y las instituciones.
- Tercerización de los procesos: Buscar la reducción de la carga laboral enfocando a tercerizar los procesos propiciando mejorar los niveles de eficiencia.
- Reinventar constantemente: Los líderes y gerentes que tienen a cargo la aplicación de las actividades y cumplimiento de los objetivos deberán reinventar los procesos y formas de ejecución buscando la mayor productividad y cumplimiento de objetivos en los menores plazos que sean posibles.

7.8 Conclusiones.

El diseño de los objetivos requiere la implementación de nuevas líneas jerárquicas, además de recursos financieros y humanos que permitan el logro ordenado de los objetivos de corto plazo.

Definir los objetivos de largo plazo ha sido el primer paso hacia la implementación del plan estratégico, estructurar los OCP para cada OLP, mediante el análisis de la 7M nos permite identificar que no todos los recursos son de tipo monetario, las políticas asignadas a cada una de las estrategias en función al nivel de coincidencias entre ellas permiten establecer los límites dentro de los cuales el plan estratégico va a operar.

La búsqueda de valor agregado de la quinua y el incremento del flujo de turistas en la Región Puno, representa uno de los retos comparativos en los que los OCP transformaran el mayor número recursos humanos por lo tanto es indispensable contar con líderes y

profesionales con cualidades y competencias adecuadas, promoviendo el cambio y con grandes habilidades de gestión. Transmitiendo la visión a todos los entes e integrantes de la Región Puno.



Capítulo VIII: Evaluación estratégica.

Siguiendo el planeamiento estratégico para la Región, se procede a desarrollar la tercera etapa evaluación y control, la cual se efectúa permanentemente durante todo el proceso dado que el planeamiento estratégico, por su naturaleza, es interactiva (muchas personas actúan en ella) e iterativo (se retroalimenta constantemente), convirtiéndose el planeamiento estratégico en una máquina de actualización y mejora continua (D'Alessio, 2013).

Las organizaciones y también las regiones compiten dentro de un mundo globalizado que siempre está en constante cambio, fortalezas y debilidades que hoy caracterizan a una región, mañana podrían invertirse los papeles. Por lo expuesto es necesario considerar al plan estratégico como una herramienta en constante desarrollo, donde el cambio de la misión, visión y objetivos caben dentro de las posibilidades siempre y cuando se apunte a los intereses regionales.

8.1 Perspectivas de Control.

Son cuatro: (a) aprendizaje interno, (b) los procesos internos, (c) la perspectiva del cliente y (d) la perspectiva financiera (D'Alessio, 2013).

8.1.1 Aprendizaje interno

La generación de ideas, soluciones, mejoras en las eficiencias, muchas veces emerge desde el interior del organismo, en este caso la Región Puno. La actividad de mejora continua interna es el resultado de la buena preparación y motivación del personal, dotarles de capacitaciones técnicas y educativas, empoderamiento responsable y proyectos de investigación y desarrollo, reforzarán mayores ventajas competitivas de la quinua en la

Región Puno y otorgará mejores experiencias turísticas a los visitantes nacionales y extranjeros. (Alegre, 2004)

Lo asimilado externamente es cuando se ejecutan benchmarking de los procesos, técnicas, tecnologías y estrategias que poseen regiones o asociaciones similares a las competencias y sector industrial donde participa la Región Puno, para mejorarlas e implementarlas.

En el plan estratégico de la Región Puno los objetivos de corto plazo de aprendizaje interno que están alineados con su estrategia y la visión formulada son cuatro: (a) Incentivar la inversión en innovación, desarrollo e investigación, caracterizando al 2020 a la Región Puno como sede nacional de I + D en el sector agrónomo; (b) Incrementar la oferta de los derivados de la quinua, a razón de dos por año, enfocados a otorgar mayor valor al producto, aterrizando en una mayor rentabilidad; (c) Crear el año 2016 la marca Quinoa Perú Altiplánico y posicionarla con una campaña agresiva hasta el año 2017 en los mercados de Estados Unidos, Unión europea y el continente asiático; y (d) Destinar un presupuesto de S/. 20,000 por hectárea para labores de tecnificación, capacitación e innovación. Se hace hincapié en este último objetivo de corto plazo, dado que al cumplir con ella se tendrá una plataforma para la construcción de los objetivos subsiguientes para mantener a la Región Puno como principal productor a nivel nacional durante los próximos 10 años.

8.1.2 Procesos.

Todo lo planeado estratégicamente será operado mediante procesos definidos en todas las áreas, estos deben estar sujetos a su registro, recopilación de data, análisis, retroalimentación y su posterior adecuación; de esta manera se obtendrá un mecanismo de formulación de procesos adecuados al cambio con la finalidad de lograr mejorar la calidad, rapidez, innovación, costos y por lo tanto aumentar la rentabilidad. Expuesto esto, se han

identificado nueve OCP bajo la perspectiva de procesos, estos son: (a) Ralentizar el crecimiento, desde el 2016, del sembrío de hectáreas por año a una razón de 25% con la finalidad de llegar al 2020 a las 37,389 hectáreas sembradas. Año 2015 se proyecta 34,200 hectáreas; (b) Incrementar el rendimiento productivo por hectárea desde el año 2016 hasta el 2020 en un 55% anual, equivalente a obtener para el 2020 la cifra de 2,548 ton/año de rendimiento; (c) Incrementar a 152,000 ton producidas para el 2025 alcanzando el 50% de participación productiva nacional; (d) Incrementar, para el año 2020, un 30% la capacidad actual de casas de hospedajes, hostales y hoteles; (e) Reducir, para el año 2016, en un 50% el tiempo de trámites para permisos de construcción hotelera y de centros de entretenimiento; (f) Patentizar las variedades autóctonas de quinua en la región Puno e invertir en su industrialización y su mercadeo (g) Incrementar el número de días de estadía de turistas extranjeros a 2.2 días, actualmente es de 1.5 días; (h) Implementar, el año 2016, el plan de alfabetización con la capacitación a 250 educadores y docentes bilingües y (g) Incrementar al 2020 el alcance telefónico al 90% en los hogares y en un 100% para el 2025

8.1.3 Clientes.

Dentro de la perspectiva del cliente se busca fortalecer las exportaciones de Quinua e impulsar el turismo en la Región Puno, para ello, fortalecer las relaciones bilaterales mediante el intercambio cultural con países potenciales como Brasil, Colombia, Venezuela en donde el intercambio comercial y número de visitas aún es muy bajo mediante ferias y exposiciones, promociones etc. con periodicidad anual.

Los indicadores de clientes definidos por Kaplan y Norton (2008) son aquellos que pueden permitir a la organización medir la satisfacción, retención, crecimiento y posicionamiento de una marca en un mercado determinado y a un grupo de clientes seleccionado, en este sentido se han desarrollado 26 OCP enfocados en 2 OLP (OLP1, OLP2, OLP 5) los cuales permitirán una mayor competitividad de la Región Puno a fin de captar

nuevos clientes y posicionar a la Región Puno como el segundo destino turístico del Perú y el principal productor y exportador de quinua en el mundo.

8.1.4 Financiera.

El incremento de la producción de quinua mediante la aplicación de tecnologías y personal capacitado permitirá un rendimiento mayor por metro cuadrado cosechado, en consecuencia el valor bruto agregado será mayor y la generación de mejores utilidades y beneficios para los productores. Los OCP 1.4 enfoca el objetivo hacia un resultado económico y financiero que redunde en mejores salarios, capacidad de crédito y fortalezas financieras y fiscales,

El sector Turismo, de acuerdo al OCP 2.3 se incrementara el número de alojamientos mediante la inversión en infraestructura, por medio del otorgamiento de micro créditos destinados a la construcción de mejores hospedajes, hoteles e incluso habitaciones para el turismo vivencial. Por lo tanto a mejores condiciones de estadía para el turista mayor será su permanencia y mayor su gasto, esta ecuación permitirá una mayor captación de ingresos para la región.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control es una herramienta de ayuda para la gestión del plan estratégico, El detalle debe estar en función a la relevancia que pueden aportar los indicadores usados para el proceso de control (D'Alessio, 2008), las Tabla 67.

Tabla 68

Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Acciones
Perspectiva Financiera				
OCP 1.3	Incrementar el rendimiento por hectárea en 32% para el año 2018 y en 100% para el 2021, logrando obtener un rendimiento de 3.100 kilos por hectárea. Actualmente el rendimiento es de 1.165 kilos por hectárea	Informe de la producción de la Región	Hectáreas	Tecnificación, Capacitar y fomentar el crecimiento de la industria
OCP 2.3	Otorgar, para el año 2016, \$50, 000,000 en créditos a 10 años para ampliar la infraestructura de hoteles, hospedajes y hostales. Alianza con Cajas Rurales y Municipales para otorgar tasas subvencionadas previa calificación de los beneficiarios.	Línea de crédito para el fomento del micro empresario del BID	Dólares Americanos	Desarrollar sistemas de financiamiento interno, facilitar el ingreso de recursos financieros
OCP 2.9	Posicionar a Puno como el segundo destino turístico más importante del Perú dentro de las agencias de viaje internacionales y mayoristas Impulsar el turismo internacional mediante una campaña agresiva de divulgación a nivel mundial de la marca "Puno al Mundo" para el año 2018 con un presupuesto de 20 millones de nuevos soles	Informe de visitas anuales de MINCETUR	Nuevos soles	Desarrollar campañas radiales, por internet y otros atractivos de la Región
OCP 5.4	Alcanzar al año 2018 un 20% de rentabilidad anual por hectárea de quinua, al año 2020 del 25% y de 30% al 2025 de forma sostenible.	Informe de la producción del ministerio de agricultura	Porcentaje	Mejorar los procesos de producción, diseñar sistemas de control interno, impulsar la reducción de costos
Perspectiva del Cliente				
OCP 5.1	Incrementar la oferta de productos de valor agregado derivados de la quinua, a razón de dos productos por año	Número de productos derivados de la quinua	Productos	Impulsar la modificación de productos, facilitar el uso de nuevas tecnologías
OCP 2.5	Diversificar la oferta turística vivencial y deportiva, realizando alianzas con el sector privado especialista en el tema para el año 2017.	Número de visitas para turismo vivencial	Número de turistas	Propiciar nuevas iniciativas de turismo y licitar zonas de desarrollo turístico
OCP 2.8	Incrementar el número de días de estadía de turistas extranjeros a 1.8 días para el año 2017 y a 2.2 días para el año 2020, actualmente es de 1.5 días para el año	Días de permanencia de turistas extranjeros	Días	Desarrollar rutas turísticas que permitan integrar atractivos turísticos, mejorar la estancia de los turistas
OCP 1.6	Participar en las ferias internacionales de Milán, Estados Unidos y de Asia como agremiación productora de quinua Puno para el año 2017.	Potenciales clientes contactados	Clientes	Presentar la marca Altiplánico a nivel internacional, contactar y prospeccionar nuevos clientes
OCP 4.6	Incrementar en 2500 Km, para el 2019 las carreteras asfaltadas dentro de la Región priorizando su conectividad con los principales ejes logísticos de la región.	Número de Km asfaltados	Km	Licitar la conexión de carreteras, desarrollar obras en infraestructura y reducir impuestos
Perspectiva Interna				
OCP 1.1	Registrar al 2016 al 100% de agricultores de quinua. Empadronamiento	Porcentaje de agricultores empadronados	Agricultores	Incentivar con cursos de capacitación técnica a los agricultores empadronados
OCP 2.4	Contar con el primer museo del altiplano en el corredor turístico de los quechuas, en el complejo arqueológico de Siluetan para el año 2018.	Implementación del museo del altiplano	Museo	Desarrollar atractivos culturales
OCP 1.2	Incrementar en 7% la cantidad de hectáreas sembradas de quinua para el año 2018 y en 10% para el 2021 y a 11.4% para el 2025. Actualmente se cuenta con 34,200 hectáreas sembradas	Número de Hectáreas sembradas	Hectáreas	Fomentar el sembrar altamente rentable para el desarrollo
OCP 1.4	Incrementar a 56.550 toneladas la producción de quinua para el año 2018, y a 95.200 para el 2021 y 152.500 para el 2025	Toneladas de quinua por Hectárea	Toneladas	Fomentar el sembrar altamente rentable para el desarrollo
OCP 1.5	Implementar planes de tecnificación y capacitaciones los productores de las provincias de provincias de Azángaro, Collao, San Román, y Puno al año 2016 y de Chucuito, Huancané, Lampa y Melgar año 2017 y S.A. Putina, Yunguyo, Moho y Carabaya al año 2017	Nivel de tecnificación de la región	Número de personas capacitadas	Diseñar sistemas de capacitación continuas, costo beneficio, rentabilidad en función de la experiencia de otros
OCP 2.1	Incrementar, para el año 2018, un 20% la capacidad actual de casas de hospedajes, hostales y hoteles	Número de casas de hospedaje	porcentaje	Fomentar la autocapacitación, impulsar el ahorro, fomentar el turismo
OCP 2.2	Reducir, para el año 2016, en un 50% el tiempo de trámites para permisos de construcción hotelera y de centros de entretenimiento.	Número de días de tramite	Días	Implementar la simplificación administrativa, capacitación personal y reducción de costos
OCP 2.7	Ampliar a 2,000 nuevos policías y 1,000 serenos estratégicamente ubicados, para el año 2018 y alcanzar del año 2018 al 2020 una ampliación total de 3.000 nuevos policías y 1.500 serenos.	Policías entre población	Número de policías	Desarrollar 2 escuelas de capacitación al personal de seguridad y reducir el crimen organizado

8.3 Conclusiones.

Los Objetivos de largo plazo son alcanzados a través de las estrategias, estas son estructuradas a partir de los objetivos de corto plazo, mediante el Balanced Scorecard el cual se enfoca en una perspectiva financiera, del cliente, interna y de la organización permite el seguimiento de cada uno de los OCP en un sistema de medición hasta el logro de la meta.

La Región Puno ha trazado 5 OLP que contienen 43 OCP, los cuales buscan el desarrollo estratégico de los sectores turismo, agrícola, mediante los cuales se alcanzara el desarrollo social de la población y posicionar a Puno como una de las regiones más competitivas del País.



Capítulo IX: Competitividad de la Región Puno

9.1 Análisis Competitivo de la Región Puno.

En el presente capítulo se analizará el nivel de competitividad de la Región Puno, la herramienta usada para este análisis es el diamante de Porter, que se aplicará para identificar variables como: el contexto de la estrategia y la rivalidad, condición de los factores, sectores afines y auxiliares.

Condiciones de los factores : La Región Puno, continuara siendo la Región con el mejor nivel técnico y amplias destrezas de agricultores del Perú, esto debido a la gran capacidad de adaptación a los diferentes tipos de climas y a las bajas temperaturas, además de ello, contar con el Lago Titicaca, considerado el Lago de agua dulce de mayor altitud y más grande del mundo le permite contar con una reserva de peces, con un potencial de desarrollo en el sector agrícola por contar con reservas de agua propicias para la agricultura. Además las características de la Región son propicias para el desarrollo del turismo vivencial y comunitario, dado que alberga en las diferentes islas del Lago Titicaca a numerosas familias con una oferta de habitaciones rusticas que permiten el desarrollo de este tipo de turismo, con un promedio de permanencia de 2 días. Este tipo de turismo viene acompañado de la venta de objetos artesanales que permite el auto sostenimiento económico de un gran número de familias que hospedan a turistas nacionales e internacionales en sus casas.

Contexto de la Estrategia y Rivalidad: La Región Puno propicia la reducción de trámites administrativos para fomentar la construcción y puesta en marcha de inversiones que impulsen y contribuyan al plan estratégico, fomentando el ornato y sin alterar las buenas prácticas y costumbres de los pobladores, además en cuanto al desarrollo pecuario, se desarrollaran acuerdos entre las regiones con similares características de producción agrícola para propiciar el apoyo mutuo.

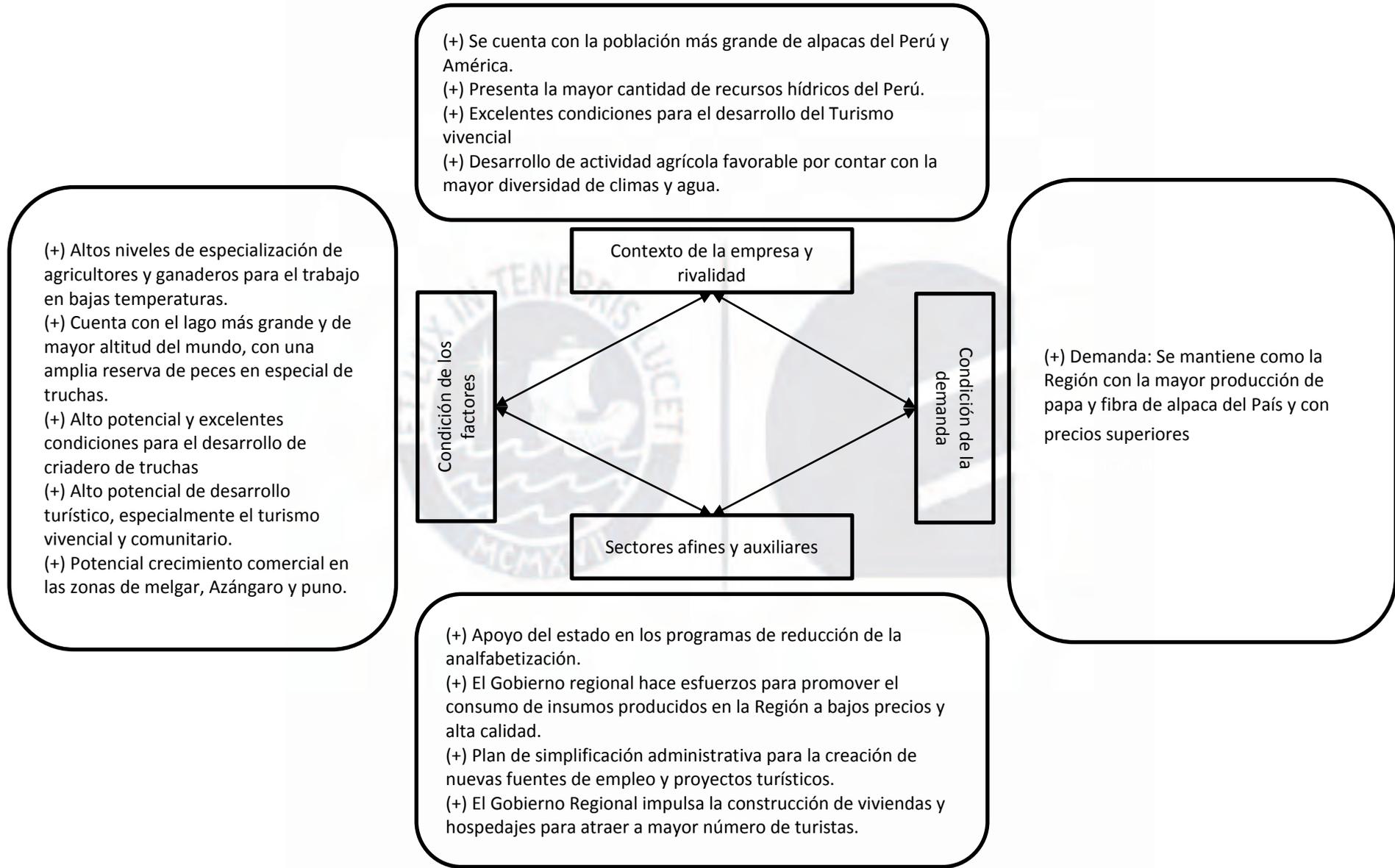


Figura 27 Diamante de Porter Región Puno

Condiciones de la Demanda. La Región de Puno, continuara en la búsqueda de posicionarse como la Región con la mayor producción de quinua, para ello, potenciará las condiciones económicas, técnicas y sociales que contribuyan al desarrollo de estas actividades.

Sectores afines y Auxiliares: La Región Puno, conformará una de las 3 regiones con mayor aporte al valor bruto del País, permitiendo un crecimiento sostenido y constante apoyado por sus sectores agropecuarios y turísticos. El desarrollo de políticas direccionadas al incremento de la producción en estos sectores propiciará un incremento de la población económicamente activa.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Puno

Según Porter (1998) la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, y proviene del valor y desempeño encima del promedio que una organización logra crear para sus clientes mediante la aplicación de estrategias genéricas; las cuales son las siguientes: (a) el liderazgo en costos, (b) liderazgo en diferenciación y (c) liderazgo en concentración, la Región de Puno maximizara sus fortalezas y ventajas competitivas frente a las demás regiones, estas se enumeran a continuación:

- **Ventajas Competitivas para las Empresas:** La Región Puno tendrá un alto número de visitantes que a su vez permitirá desarrollar la economía de muchas empresas, especialmente de las zonas del interior y principalmente de la población que habita las islas y alrededores del Lago Titicaca, el desarrollo de la infraestructura para mejorar el nivel de las habitaciones de las viviendas y hospedajes permitirá diferenciar a la Región Puno y consolidarla como un una opción para atraer turistas que incrementaran sus días de permanencia dado el dinamismo de la oferta cultural y de recreación. Contribuirá a demás la reducción en los índices de delincuencia y sensación de mayor

seguridad en las calles para que la población desarrolle actividades de consumo y comercialización hasta altas horas de la noche.

- **Ventajas competitivas para las Familias:** La Región Puno fortalecerá el vínculo de la familia, sociedad y gobierno, fomentando la participación activa y democrática de los pobladores, las acciones seguidas para el desarrollo cultural y técnico permitirá afianzar el nivel educativo propiciando líderes nuevos y con mayores alternativas al cambio. La Región Puno se diferenciara por proveer al País de profesionales altamente calificados y con proyección de desarrollo en la misma Región.

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

Porter (2009) define a los clúster como empresas concentradas geográficamente y que se entrelazan, con proveedores de suministros y servicios especializados que compiten pero que también colaboran entre sí. De acuerdo a la definición citada, La región Puno se encuentra experimentando un ligero crecimiento producto del desarrollo de la economía nacional, la puesta en marcha del plan estratégico permitirá afianzar el dinamismo económico de algunos sectores como el agropecuario y turístico. Es precisamente en el desarrollo de la actividad agrícola que se han desarrollado actividades alrededor de la producción de la quinua, específicamente en las actividades de acopio, limpieza, transformación y exportación, a pesar que la cadena de proveedores e industrias de relacionadas o secundarias no es predominante se visualiza de acuerdo a la experiencia boliviana altas posibilidades de clúster en el corto plazo.

Los servicios de apoyo para el desarrollo de clúster de quinua en el Perú se encuentran poco desarrollados, como es el caso de la escasa inversión en agroquímicos y certificaciones, transporte, financiamiento etc. Por otro lado, existe una escasa inversión en investigación y débiles sinergias entre los agricultores, productores, comercializadores y especialmente no se ha planteado hasta ahora una estrategia de largo plazo para fortalecer un clúster.

En cuanto al sector turismo, existe un alto potencial de desarrollo de clúster debido a la integración horizontal de los clientes y proveedores, así como de las instituciones, al ser el turismo una importante fuente de ingreso de divisas y una actividad natural, las empresas relacionadas desarrollan sinergias en la búsqueda de mejorar el producto (agencias de viajes, hoteles, restaurantes, centros de entretenimiento, artesanos, instituciones del estado etc.)

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Principales Clúster

La Región Puno, enfrenta aspectos estratégicos para el desarrollo de clúster, específicamente en el escaso desarrollo del mercado local, limitaciones al acceso de servicios financieros y notoria falta de infraestructura tanto en carreteras como en estructuras, además la falta de regulación y escaso control en la formalización de los comercios limitan el desarrollo de clúster de quinua y turismo.

9.5 Conclusiones

La Región Puno, según el análisis del diamante de Porter, presenta ventajas competitivas, principalmente en el desarrollo de la infraestructura turística, Además el desarrollo de las actividades económicas productivas como el sector agropecuario enfocado hacia el desarrollo de la producción de la quinua que son elementos distintivos que brindan condiciones adecuadas para el crecimiento competitivo y expectante frente a las demás regiones.

Se visualiza la formación de Clúster alrededor de la actividad turística, debido a marcadas ventajas comparativas frente a otras regiones, asimismo, la experiencia de la Región Cuzco y su cercanía A Machupicchu, permiten la generación de sinergias aprovechables para la integración de las empresas relacionadas principales y secundarias, con respecto a la quinua, aun es necesario una mayor participación regulatoria por parte de las autoridades y mayor

inversión en infraestructura, a pesar que, el Perú se perfila como el principal exportador de quinua del mundo y la Región Puno es el principal productor de este grano del País.



Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1 Plan estratégico integral.

El Plan estratégico integral de la Región Puno se ha realizado con la finalidad de reunir de manera detallada todos los elementos que se deben de considerar para fomentar un mayor desarrollo y crecimiento de la economía y los indicadores sociales y de bienestar de la población de la Región, enfocándose en dos pilares que se consideraron fundamentales en la propuesta estratégica para alcanzar la visión deseada, como lo son el turismo y la agricultura con un enfoque en quinua. “Un plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los ajustes necesarios si estos fueran requeridos” (D’Alessio, 2008). En la Tabla 68 podemos observar la Matriz del Plan estratégico integral.

10.2 Conclusiones Finales

1. La Región Puno, cuenta con un alto potencial de desarrollo agrícola, actualmente es el primer productor a nivel nacional de papa y quinua, y fibra de alpaca, productos con alta demanda en mercados internacionales, siendo la quinua el producto con mayor precio por kilo, sin embargo la poca especialización en los procesos productivos y de cultivo dificultan el incremento del rendimiento por hectárea y la generación de productos de valor agregado.
2. Una de las principales debilidades de la región es el alto grado de pobreza, informalidad y contrabando, factores que son causante de ubicarla en el puesto 23 de competitividad nacional.
3. El acceso a dos de los puertos más importantes a nivel nacional como lo son Matarani e Ilo a través de la carretera Interoceánica, se ha convertido en una ventaja y fortaleza para la Región Puno ya que esto le permitirá acceder a mercados internacionales con mayor facilidad.

4. El Turismo en Puno representa el 3% del PBI de la Región, cuenta con un alto potencial turístico, su ubicación estratégica cerca al principal atractivo turístico del Perú como lo es MachuPichu le permite captar un flujo importante de turistas a través del corredor turístico Puno – Machu Pichu, sin embargo Puno al igual que Arequipa son consideradas ciudades de paso, por este motivo la cantidad de días promedio de permanencia es muy baja tanto a nivel nacional como extranjero, lo cual hace necesario un plan de promoción turística y la inversión en infraestructura hotelera.
5. Entre las principales oportunidades detectadas para la región Puno se encuentran la existencia de tratados de libre comercio que faciliten la exportación de productos con alta demanda internacional como la quinua, sumado a un entorno financiero y económico favorable, así mismo la existencia de organismos promotores del turismo y comercio exterior y la creciente demanda turística, sumada a la ubicación privilegiada de la región.
6. Las principales amenazas de la región son los bajos niveles de inversión en tecnología y desarrollo, producto de los cuales los rendimientos agrícola se encuentran actualmente por debajo del promedio nacional.
7. Las fortalezas identificadas son la gran diversidad biológica con la que cuenta la región, que la convierte en el principal productor de quinua a nivel nacional, así como su ubicación geográfica favorable y los corredores logísticos que le brindan salida a puertos internacionales como Ilo y Matarani.

Tabla 69. Matriz Plan Estratégico Integral



10.3 Recomendaciones Finales

- El Plan Estratégico debe ser implementado, buscando alcanzar la Visión y Misión propuestas con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo y largo plazo mediante la implementación de las estrategias planteadas.
- El principal aspecto a enfocarse por parte del gobierno regional de Puno es la especialización y profesionalización de los procesos productivos tanto a nivel agricultura como ganadería, en el caso de la alpaca en los proceso de extracción crianza y transformación.
- Para el desarrollo de los clústeres en la Región, será necesario trabajar de manera coordinada con los gremios comerciales para desarrollar y planificar de manera conjunta el desarrollo del sector agroindustrial.
- A fin de contribuir con la mejora de la calidad de vida de los pobladores de la Región Puno, se debe buscar desarrollar las capacidades técnicas de la población, que les permita aprovechar las acciones planteadas para potenciar el turismo, agricultura.
- La implementación del plan estratégico debe ser liderada por el gobierno regional de Puno, involucrando a las municipalidades de las provincias.
- El plan estratégico de la Región deberá de contar con un cronograma de evaluación periódica, contando con plazos establecidos e indicadores de gestión y evaluación.
- Es indispensable fomentar alianzas estratégicas con regiones como Cusco y Arequipa que permitan potenciar el desarrollo turístico las vías de comunicación que fomenten el comercio.

10.4 Futuro de la Región Puno

Tomando como referencia la Visión planteada en el presente Plan estratégico, el futuro de la Región Puno esta direccionado a convertirse en líder dentro de sus actividades agrícolas a nivel nacional, priorizando la producción quinua con estándares internacionales. La Región

Puno será reconocida como uno de los destinos turísticos más importantes del país gracias a su diversidad de atractivos, amplia infraestructura hotelera y calidad en sus servicios. Esta visión estará soportada por el cumplimiento de los OLP y la ejecución de las estrategias establecidas en el presente plan.



Referencias

- Aeropuertos Andinos del Perú. (2015). *Aeropuerto Internacional Inca Manco Capac*. Recuperado de <http://www.aap.com.pe/default.aspx?id=204&articulo=121>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2014). *Porque Invertir en el Perú*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf
- AgroPuno. (2014). *Dirección de Información Agraria: Síntesis Agraria*. Recuperado de http://www.agropuno.gob.pe/sites/default/files/estadistica/sintesis/sintesis_agrario_12_2014.pdf
- Alegre, J. (2004) *La Gestión del Conocimiento Como Motor de la Innovación. Lecciones de la Industria de Alta Tecnología para la Empresa*. Cateló de la Plana, España: Publicaciones de la Universitat Jaume.
- Arellano, R. (2010). *Al Medio hay sitio* (págs. 90). Lima, Perú: Editorial Planeta.
- Asociación Nacional de productores Ecológicos. (2015). *Valor Nutricional de la Quinua*. Recuperado de: <http://quinua.pe/quinua-valor-nutricional/>
- Atauchi, L., Bazán, N., Morvelí, C., & Tipula, R. (2013) *Planeamiento Estratégico de la Quinua (Tesis para obtención de maestría, Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú)*
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *PUNO: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2013/sintesis-puno-12-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Puno: Síntesis de Actividad Económica Abril 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2015/presentacion-puno-04-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2014) *Perspectivas de Crecimiento a largo plazo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/2014/ee-2014-carranza.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Puno: Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf
- Consejo Nacional de la Competitividad (2013) *Índice de Competitividad Regional (2011-2012)*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/16/ICR_-_Informe_Ejecutivo.pdf

- Consejo Nacional del Ambiente (2002) *Estrategia Nacional de Cambio Climático*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/imagenes/Estrategia%20Nacional%20de%20Cambio%20Climatico.pdf>.
- D' Alessio Ipinza, F. (2014). *Decisión y Elección de Estrategias*. En F. D' Alessio Ipinza, Planeamiento Estratégico Razonado (Primera ed., págs. 97-98). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio F. (2013) *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (pp. 93-106). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.
- D'Alessio F. (2013) *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (pp. 324-328). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.
- D'Alessio F. (2013) *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (pp. 352-353). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.
- D'Alessio F. (2013) *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (pp. 370-373). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.
- D'Alessio F. (2013) *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (pp. 449-451). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.
- D'Alessio F. (2013) *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (pp. 483). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.
- D'Alessio F. (2013) *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (pp. 468-470). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.
- Dobbs, R., Ramaswamy, D., & Stephenson, E. (2014) *Management intuition for the next 50 years*. McKinsey & Company. Recuperado de http://www.mckinsey.com/insights/strategy/management_intuition_for_the_next_50_years
- European Commission (2015) *Estudio Sobre Sistemas Regionales de Innovación en el Perú Lecciones de Política*. Recuperado de http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/cooperate/international/pdf/peru_sistemas_regionales_es.pdf
- 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. (2012). *Mapa base del departamento de Puno*. Recuperado de <http://www.regionpuno.gob.pe/web/mapas-tematicos>

- Gobierno Regional de Puno. (2012) *Mesa Temática: Desarrollo Social PDRC 2021*. Recuperado de <http://regionpuno.gob.pe/descargas/planes/actualizacion-pdrc-2021/ejes-tematicos/social/Eje-Tematico-Desarrollo-Social-2021-Presentado-por-la-Gerencia-Social.pdf>
- Gobierno Regional de Puno. (2014). *Series Históricas de la producción agrícola*. Recuperado de <http://www.agropuno.gob.pe/?q=node/65>
- Gobierno Nacional del Perú (1993). *Constitución Política del Perú de 1993* Recuperado de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Peru/Leyes/constitucion.pdf>
- Guzmán, J. (2014, Enero). Competitividad de la quinua perlada para exportación: el caso Puno. *Ingeniería Industrial*, 31(4), 91-112. Recuperado de <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2015/06/04-ingenieria31-negocios-GUZMAN.pdf>
- Hartmann, F. (1983) *The relations of nations (6 ed.)*. New York: NY:Macmillan.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censo de Población y Vivienda 2007*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1136/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007) *Estadísticas Sectoriales, Consumo Nacional de Productos que Conforman la Canasta Mínima Alimentaria*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Perfil Socio Demográfico del Perú 2008*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1136/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Capítulo 2: Características de la Población Económicamente Activa Ocupada*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1105/cap02.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012) *Menú Recursivo, Flujo Turístico e Infraestructura de los Establecimiento de Hospedaje Colectivo*. Recuperado de www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap20012.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2013*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1189/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población. Boletín Especial N° 18 y N° 22* Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0006/N00.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) *Logro educativo, tasa de analfabetismo de la población de 15 años a más*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) *Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Octubre, Noviembre, Diciembre 2013*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) *Producto Bruto Interno por Departamento 2007-2013*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Compendio Estadístico Perú 2014*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) *Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06_jun2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) *Evolución de las exportaciones e importaciones 2014*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) *Reporte del Volumen Exportado de Quinoa*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-029-2014-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) *Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>

Instituto Nacional de Estadística Bolivia (2013) *Estadística de exportaciones*. Recuperado de <http://www.ine.gov.bo/indice/general.aspx?codigo=50101>

Instituto Peruano de Economía (2014) *Índice de competitividad regional 2014*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-peru-2014>

Interoceánica. (09 de Agosto de 2015). Interoceánica: Completa tu mundo. Obtenido de [www.interoceanica.pe:](http://www.interoceanica.pe/) <http://www.interoceanica.pe/>

Ipsos Perú (2014) *Hábitos, usos y actitudes hacia la internet Perú urbano 2014*

- Kaplan, R., & Norton, D. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business School.
- King R, Levin R (1993) *Finance, entrepreneurship and growth*. Virginia, USA: University of Virginia
- Lekanda, P. (2009) *El conflicto territorial entre Ecuador y Perú por el río del Cenepa (1995): Entre una mediación fallida y exitosa*. Pléyade, pp. 186-211
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27783. Ley de bases de la descentralización. Congreso de la Republica (2002).
- Ley 27815. Ley Del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 27889. Ley que Crea El Fondo y El Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional (2002).
- Ley 28864. Ley de la Zona Económica Especial de Puno - ZEEDEPUNO (2006).
- Ley 29482. Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas (2010).
- Mahan A., T. (1987) *The influence of sea power upon history* (6th ed.). New York, NY: Dover.
- Maps of World. (09 de Agosto de 2015). Maps of World. Obtenido de www.mapsofworld.com: <http://www.mapsofworld.com/brazil/>
- Maximixe.(2011). *Informe de estructura y tendencias de mercado de quinua*. Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/biblioteca-virtual/quinua/2_Quinua%20Maximixe.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (2015) *Quinua, Principales Aspectos de la Cadena Productiva*. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_quinua.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Anuario: Producción de principales productos agrícolas 2013*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Producción Pecuaria e Industrial Avícola 2013*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

- Ministerio de Agricultura y Riego (2014) *Comercio exterior agrario setiembre 2014*
Recuperado de http://siesa.minagri.gob.pe/siesa/sites/default/files/comercio_exterior_set2014.pdf
- Ministerio del Ambiente (2014). *Estrategia Nacional ante el cambio climático*. Lima.
Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Estrategia-Nacional-ante-el-Cambio-Climatico_ENCC.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014) *Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Reporte de llegada de turistas a nivel nacional*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Perfil del Turista Extranjero 2013. El Turismo en cifras*. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2013/turismoreceptivo/demandaactual/perfilituristaextranjero2013.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) *Reporte de llegada de turistas a nivel nacional 2013*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011) *Plan Operativo de la Quinua Región Puno*. Recuperado de http://www.dirceturpuno.gob.pe/wp-content/uploads/2011/05/pop_quinua.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) *Perfil del turista extranjero, 2013*.
Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2013/turismoreceptivo/demandaactual/perfilituristaextranjero2013.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) *Índice mensual de ocupabilidad de hospedajes colectivos Junio 2015*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/ocupabilidad.asp?ano=2015&ubig=21&c_depa=210000&t_depa=PUNO&t_prov=&t_dist=&grup=01&t_grup=ESTABLECIMIENTO%20DE%20HOSPEDAJE&cate=TT&t_cate=TODAS%20CONSOLIDADAS&clas=TT&t_clas=TODAS%20CONSOLIDADAS&desde=06&t_desde=JUNIO&hasta=06&t_hasta=JUNIO
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014) *Llegada de visitantes nacionales y extranjeros*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Cultura. (2015). *Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios*.
Recuperado de <http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblo/aimara>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015) *Transparencia económica Perú*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2015) *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf
- Ministerio de Energía y Minas. (2013). *Boletín Estadístico de Minería*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABVAR/2014/BOLETINREPORTE.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas (2014) *Producción Minera metálica por principales productos 2014*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=8670
- Ministerio de la Producción. (2015). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2013*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-pesca-2013.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015) *Guía de negocios e Inversión en el Perú 2014/2015*. Recuperado de: http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guía_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf
- Ministerio de Transportes y comunicaciones. (2015). *Red de Corredores logísticos*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/red_corredores_logisticos.pdf
- Ministerio de Transportes y comunicaciones. (2015). *Ferrocarril del Sur y Sur Oriente*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/ferrocarril_sur_suroriente.html
- Ministerio de Transportes y comunicaciones. (2012). *Infraestructura Portuaria Nacional 2012*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Infraestructura_portuaria_nacional.xlsx
- Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (2014). *Plan Operativo institucional 2014*. Recuperado de: <http://www.regionpuno.gob.pe/descargas/planes/Plan-Operativo-Institucional-2014-Direccion-Regional-de-Trabajo.pdf>
- My Perú Global (2014) *Estudios de mercado y clientes internacionales de la quinua*. Recuperado de: <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2014/09/Quinua-Recetario.pdf>
- Naciones Unidas (2014). *Informe Sobre el Comercio y Desarrollo, 2014* Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/tdr2014_es.pdf

- Namihas, S. (2013) *La demanda boliviana contra Chile ante la Corte Internacional de Justicia de la Haya*. *Agenda Internacional*, pp. 55-70.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013) *Estado del Arte de la Quinua en el Mundo*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/48c2a185-ffa0-4baa-9c92-70719f394f45/i4042s.pdf>
- Perú cae cuatro puestos en ránking de competitividad mundial. (2014, 02 de Setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cae-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1754200>
- Perú Sube Ocho Puestos en el Índice Mundial de Innovación. (2013, 23 de Enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/peru-sube-ocho-puestos-indice-mundial-innovacion-2057264>
- Perú Será el Mayor Exportador de Quinua en el 2015, Según USDA (2015, 08 de Enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-mayor-exportador-quinua-2015-segun-usda-2119845>
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction* (págs. 72). New York, NY: The Free Press.
- Precio de la quinua cae más de S/.3 por excesiva producción. (2015, 15 de Julio). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/precio-quinua-cae-mas-s3-excesiva-produccion-noticia-826019?ref=flujo_tags_516757&ft=nota_15&e=titulo
- Promperu. (2013). *Perfil del vacacionista nacional 2013. Vacacionistas que visitaron el departamento de Puno*. Recuperado de: <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/Tips%20PVN2013%20Vacacionistas%20que%20visitaron%20Puno.pdf>
- Promperu (2013) *Perfil del Turista Extranjero que visita Puno 2013*. Recuperado de: <http://media.peru.info/impp/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipsPTE2013-TuristaQueVisitaPuno.pdf>
- Price Waterhouse Cooper (2015) *Doing Business and Investing in Peru*. Recuperado de <https://www.pwc.com/pe/es/doing-business-and-investing-in-peru/assets/2015-doing-business-and-investing-in-peru.pdf>
- Sistema Integrado de Información y Comercio Exterior (2014) *Exportaciones del producto Quinua según sus principales presentaciones en US\$* Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodpr es&pvalor=1943>

- SNIP (2015). *Análisis Territorial Puno*. Recuperado de http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin6/Analisis_Territorial_puno.pdf
- Suca, F., & Suca, C. (Noviembre de 2008). *Competitividad de la Quinua: Una Aplicación del Modelo de Michael Porter*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/706/index.htm>.
- The United Nations Commission on Science and Technology For Development (2012) *Examen de las Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación Del Perú, Logros y Desafíos de las Políticas Publicas de CTI Perú*. Recuperado de http://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162012_p26_ES.pdf
- TLC Perú-Chile: En seis años las exportaciones peruanas crecen 111%. (2015, 17 de Mayo). Diario Gestión Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tlc-peru-chile-seis-anos-exportaciones-peruanas-crecen-111-2132040>
- United Nations Development Programme (2013). *Human Development Index trends, 1980-2013* Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/content/table-2-human-development-index-trends-1980-2013>
- World Economic Forum. (2015) *The Global Competitiveness Report 2015 - 2016*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- World Economic Forum. (2014) *The Global Competitiveness Report 2014 - 2015*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- World Economic Forum. (2015) *Informe de Capital Humano 2015*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/THCR/2015/NotadeprensaPeru.pdf>
- Zurita, M. (2015). Después de la COP 20: ¿Qué se viene para las empresas peruanas? Semana Económica, <http://semanaeconomica.com/article/economia/medio-ambiente/151649-despues-de-la-cop-20-que-se-viene-para-las-empresas-peruanas/>.