

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Arequipa

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

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

PRESENTADA POR

Raúl Morales Chalco

Daniel Eduardo Ojeda Herrera

Rafael Christian Ojeda Yauri

Alejandro Rojas Carrera

Asesor: Ricardo Pino Jordan

Surco, Octubre de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

Ante todo, a Dios.

A CENTRUM católica por promover el desarrollo de las provincias en el Perú mediante el planeamiento estratégico generando competitividad sostenible.

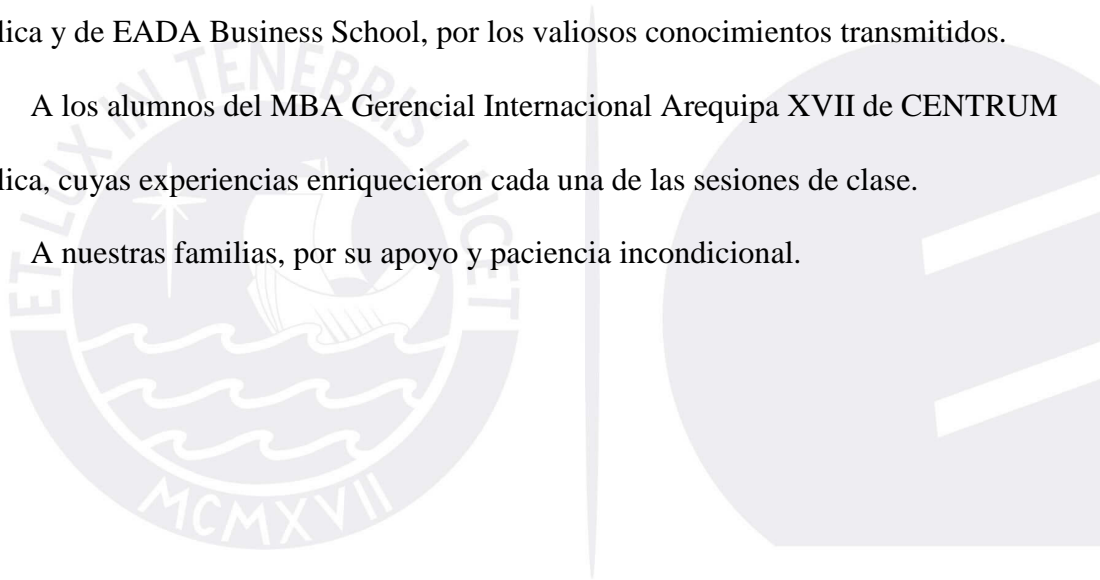
Al profesor Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por sus valiosas enseñanzas, sus certeros aportes, y su amable disponibilidad.

A los profesores Dr. Luis Chang Ching y Dr. Ricardo Pino, por su valiosa colaboración y sugerencias.

A los todos profesores del MBA Gerencial Internacional Arequipa XVII de CENTRUM Católica y de EADA Business School, por los valiosos conocimientos transmitidos.

A los alumnos del MBA Gerencial Internacional Arequipa XVII de CENTRUM Católica, cuyas experiencias enriquecieron cada una de las sesiones de clase.

A nuestras familias, por su apoyo y paciencia incondicional.



Dedicatoria

A mis Padres y hermanos, por estar siempre presentes y darme sabios consejos que me ayudaron a superar diferentes obstáculos en el transcurso de mi vida. A Jennifer mi esposa y a mi hijo Alejandro, por la fortaleza que me dan para seguir siempre adelante, su gran amor e incomparable compañía.

Alejandro

A mis Padres Jorge y Lilia, a mis hermanos y a toda mi familia, gracias por ser y estar para mí, y por seguir siendo un ejemplo de vida para mí y muchos.

Daniel

A mi esposa Yoyci y a mis hijos Raúl, Luana, Zoe y Joao, por su apoyo y paciencia porque son el sustento y complemento de mi vida. A mi Madre Nancy, por ser ejemplo de tenacidad y amor incondicional, a mi Padre Raúl por las enseñanzas y estímulo a siempre ser creativo y a mis hermanos Juana, Lesly y Osmart por compartir momentos inolvidables.

Raúl

A mi Padre Demetrio, por enseñarme que los sacrificios tienen frutos y a la persona más importante en mi vida mi madre Carmen, por su constante apoyo, perseverancia y dedicación. A Pilar, Ángel y Francisco, por ser mis mejores amigos y mi mayor motivación, porque hicieron posible lograr parte de mis sueños.

Rafael

Resumen Ejecutivo

La provincia de Arequipa, es la segunda más desarrollada a nivel de todo el Perú. Presenta una serie de actividades económicas diversificadas orientadas a los sectores como: minería, construcción, servicios, agricultura principalmente. En los últimos años desde el 2008 hasta el 2014, la provincia ha presentado un crecimiento de su PBI en un 8% en promedio, sin embargo, el mercado internacional asiático ha disminuido la demanda de compra de cobre, la coyuntura del gobierno de Ollanta Humala, y el alto índice de corrupción en entidades públicas y privadas generaron una desaceleración del crecimiento de la región, por tanto, en la provincia de Arequipa. La actual realidad en la provincia ha demostrado que se tiene que desarrollar una economía sostenible, logrando el desarrollo de nuevos mercados estructurados en base a un planeamiento estratégico a mediano y largo plazo.

La presente investigación ha realizado un amplio y pormenorizado análisis de factores externos e internos que favorecen el desarrollo de la provincia de Arequipa. Estos se expresan mediante estrategias y objetivos mesurables a corto, mediano y largo plazo, los cuales están estructurados en un plan combinado a implementarse en un horizonte de diez años, logrando que la provincia de Arequipa duplique el porcentaje de crecimiento sostenible de su PBI en un 20% en promedio al 2026 o su equivalente de US\$ 20,000'000,000 anuales. Lograda esta meta la Provincia de Arequipa estará dentro de las 20 primeras provincias de América Latina para el desarrollo de negocios sostenibles.

El planeamiento estratégico de la provincia de Arequipa contempla nueve estrategias. Como resultado del plan se propone siete Objetivos de Largo Plazo siendo formulados y enfocados como estrategias de mejoras permanentes y sostenibles en el tiempo. Asimismo 49 Objetivos de Corto Plazo, los cuales, en suma, desarrollan diversas áreas de aprovechamiento, como la agroindustria mediante el proyecto Majes Siguan II, el Turismo sostenible y un sistema electrónico regional contra la corrupción y los delitos, dentro de los más relevantes, no dejando

de lado proyectos importantes como la reforestación en la ciudad, mejoras en el nivel de competitividad de la educación y la ejecución del nuevo aeropuerto internacional.

Finalmente, la óptica del presente documento está enfocado en transformar la situación presente de la provincia Arequipa, incentivando y promoviendo la innovación, investigación y especialización mediante la inversión pública y privada, creando vías de comunicación eficientes mediante el sustento de una visión de crecimiento de la economía para mejorar la calidad de vida de su población. Con ello se busca además la seguridad de los ciudadanos y el respeto al medio ambiente, estableciendo acciones adecuadas para que las industrias en la provincia de Arequipa puedan afrontar la demanda del mercado internacional y nacional, trabajando con las demás provincias de la región en forma conjunta con sus competidores mediante alianzas estratégicas.



Abstract

The province of Arequipa, is the second most developed of Peru, having a lot of economic activities such as: mining, construction, services, agriculture. Since 2008 until 2014, the province has grown its GDP in an average of 8%, however, the Asian international market has decreased the demand of copper sales, the Ollanta Humala's government and the high corruption index in public and private organization has generated deceleration in the regional growth. The reality in the province has shown that it needs to develop a sustainable economy, reaching the growth of new structured markets based on long term strategic planning.

This investigation it has been analyzed and determined external and internal factors that shows advantages to the province of Arequipa, these are presented in short, medium and long term strategies and scopes measurable, which are structured in a ten year plan, making the province of Arequipa double the growth sustainable, rate of its GDP by 20% approximate by 2026 or its equivalent of US\$ 20,000'000,000 per year. Achieving the goal of the province of Arequipa will be on the first 20 provinces in Latin America for the development of sustainable businesses.

The strategic planning of the province of Arequipa has nine strategies. As a result of the plan, we propose seven long term objectives, being designed and focused as permanent improvements and time sustainable objectives. Likewise 49 short term objectives that together will develop a diversity of exploitation areas, such as agroindustry through Majes Siguanas II project, sustainable tourism and the electronic regional system against corruption and felonies, among the most relevant, not leaving out important projects such as the city reforestation, improvement of education skills and construction of the new international airport.

Finally, the perspective of the present document is focused on transforming the situation of the province of Arequipa, encouraging innovation, research and specialization by means of promoting public and private investment, creating efficient communication paths through a

vision of economic growth to improve the population life quality. This also seeks the citizen safety and respect for the environment by creating appropriate actions for industries in the province of Arequipa can afford the international and domestic market demand, working with the other provinces of the region and the competitors through strategic alliances.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación Actual	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Visión	16
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores	16
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1 Análisis Tridimensional de Naciones.....	18
3.1.1 Intereses nacionales	18
3.1.2 Potencial nacional.....	22
3.1.3 Principios Cardinales	32
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Arequipa.	35
3.2 Análisis Competitivo del País	35
3.2.1 Condiciones de los factores	40

3.2.2 Condiciones de la demanda	42
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	43
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	44
3.2.5 Influencia del Análisis en la Provincia de Arequipa	45
3.3 Análisis del Entorno PESTE	46
3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	47
3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	52
3.3.3 Fuerzas Sociales Culturales y Demográficas (S).....	56
3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	60
3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	64
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Arequipa.....	68
3.5 La Provincia de Arequipa y sus competidores	69
3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	70
3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores	70
3.5.3 Amenaza de los Sustitutos	71
3.5.4 Amenaza de los Entrantes.....	71
3.5.5 Rivalidad de los Competidores.....	71
3.6 La Provincia de Arequipa y sus Referentes	72
3.7 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Arequipa....	73
3.8 Conclusiones	76
Capítulo IV Evaluación Interna	78

4.1 Análisis Interno AMOFHIT	78
4.1.1 Administración y gerencia (A)	78
4.1.2 Marketing y ventas (M)	81
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	91
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)	97
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	105
4.1.6 Sistema de Información y Comunicación (I).....	107
4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	109
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	111
4.3 Conclusiones.....	112
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Arequipa y Objetivos de Largo Plazo	114
5.1 Interés de la Provincia de Arequipa	114
5.2 Potencial de la Provincia de Arequipa	114
5.3 Principios Cardinales.....	122
5.4 Matriz de Interés Organizacional (MIO).....	124
5.5 Los Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	125
5.6 Conclusiones	127
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	129
6.1 Matriz FODA	129
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	129
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	131

6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)	133
6.5 Matriz de Gran Estrategia (MGE)	134
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	134
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	136
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	136
6.9 Matriz de Ética (ME)	138
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	140
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	141
6.12 Conclusiones	143
Capítulo VII: Implementación Estratégica	145
7.1 Objetivos de Corto Plazo	146
7.1.1 Objetivos de corto plazo del OLP1	147
7.1.2 Objetivos de corto plazo del OLP2	148
7.1.3 Objetivos de corto plazo del OLP3	149
7.1.4 Objetivos de corto plazo del OLP4	150
7.1.5 Objetivos de corto plazo del OLP5	151
7.1.6 Objetivos de corto plazo del OLP6	151
7.1.7 Objetivos de corto plazo del OLP7	153
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	154
7.3 Políticas de cada Estrategia	156
7.4 Estructura de la Provincia de Arequipa	156

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	157
7.6 Recursos Humanos y Motivación	158
7.7 Gestión del Cambio	160
7.8 Conclusiones	161
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	162
8.1 Perspectivas de Control.....	162
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	163
8.3 Conclusiones	163
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Arequipa	165
9.1 Análisis del Diamante de Porter de la provincia de Arequipa	167
9.1.1 Condiciones de los Factores	167
9.1.2 Condiciones de la Demanda.....	168
9.1.3 Servicios Relacionados y de Apoyo.....	168
9.1.4 Estrategia Estructura y Rivalidad de las Empresas	168
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Arequipa	168
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Arequipa ..	170
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de la Provincia de Arequipa	171
9.5 Conclusiones	186
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	187
10.1 Plan Estratégico Integral	187
10.2 Conclusiones Finales del Plan Estratégico.....	189

10.3 Recomendaciones Finales191

10.4 Futuro de la Provincia de Arequipa.....192

Referencias.....194



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Transferencias por Recursos Generados por la Minería 2011-2015</i>	3
Tabla 2. <i>Turista Nacional Características del Viaje</i>	7
Tabla 3. <i>Provincia Arequipa: Población, Superficie y Densidad Poblacional, 2007</i>	9
Tabla 4. <i>Tipo de Vivienda en la Provincia de Arequipa</i>	10
Tabla 5. <i>Indicadores Económicos de Arequipa 2008-2014</i>	11
Tabla 6. <i>Población Trabajadora por Ámbito Geográfico y Sexo, y Grupo de Edad, 2009.</i>	12
Tabla 7. <i>Red Vial por Tipo de Superficie de Rodadura, por Provincia, 2011</i>	14
Tabla 8. <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	22
Tabla 9. <i>Indicadores Demográficos de Perú, Estimados por Quinquenios 2005-2025</i>	23
Tabla 10. <i>América Latina: Inflación</i>	25
Tabla 11. <i>Participación de Exportaciones en Perú</i>	26
Tabla 12. <i>Participación de Importaciones en Perú (en Millones de US\$)</i>	27
Tabla 13. <i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente: Preparación Tecnológica</i>	30
Tabla 14. <i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente: Innovación</i>	30
Tabla 15. <i>Competitividad de Latinoamérica 2014</i>	38
Tabla 16. <i>Competitividad de Latinoamérica 2015</i>	38
Tabla 17. <i>Dimensiones de la Clasificación de la Facilidad de Hacer Negocios de Perú</i>	39
Tabla 18. <i>Proyección de PBI por Sectores Económicos</i>	41
Tabla 19. <i>Ranking América Economía 2016 Provincia / Ciudad Capital</i>	55
Tabla 20. <i>Índice de Innovación Global</i>	62
Tabla 21. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Arequipa</i>	69
Tabla 22. <i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Arequipa (MPC)</i>	74
Tabla 23. <i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Arequipa (MPR)</i>	75
Tabla 24. <i>PBI de la Provincia de Arequipa vs. PBI Nacional (Millones S/)</i>	81

Tabla 25. <i>Canon de la Provincia de Arequipa vs. Canon Perú (Millones S/)</i>	82
Tabla 26. <i>Productos de Exportación de la Provincia de Arequipa</i>	84
Tabla 27. <i>Principales Productos De Exportación</i>	85
Tabla 28. <i>Productos Agrícolas de la Provincia de Arequipa</i>	87
Tabla 29. <i>Producción Cobre Perú Enero-Febrero 2016</i>	88
Tabla 30. <i>Producción Minería Metálica Arequipa Enero-Febrero 2016</i>	89
Tabla 31. <i>Yacimientos Mineros de la Provincia de Arequipa</i>	90
Tabla 32. <i>Industrias de la Provincia de Arequipa</i>	91
Tabla 33. <i>Población de la Región de Arequipa</i>	92
Tabla 34. <i>Población en Porcentaje de La Región de Arequipa</i>	93
Tabla 35. <i>Parroquias e Iglesias en Arequipa</i>	95
Tabla 36. <i>Represas y su Capacidad</i>	96
Tabla 37. <i>Agua para Uso Agrario de la Cuenca Oriental Chili No Regulado</i>	96
Tabla 38. <i>Tributos, Contribuciones, Tasas Municipales y Otros</i>	98
Tabla 39. <i>Importes Recaudados en el Periodo 2015</i>	99
Tabla 40. <i>Ingreso Recaudado en el Periodo 2015 por Recursos</i>	100
Tabla 41. <i>Detalle de los Recursos Ordinarios Adquiridos en el Periodo 2015</i>	101
Tabla 42. <i>Información de Proyectos de Inversión- Primer trimestre 2016</i>	102
Tabla 43. <i>Proyectos de Inversión 2016</i>	103
Tabla 44. <i>Gastos Efectuados en el Periodo 2015 por Trimestre</i>	104
Tabla 45. <i>Fuente de Financiamiento Recursos Determinados</i>	104
Tabla 46. <i>Población por Edad y Nivel Educativo Alcanzado, Provincia Arequipa</i>	106
Tabla 47. <i>PEA por Categoría de Ocupación, Género y Nivel Educativo Alcanzado</i>	107
Tabla 48. <i>Principales Convenios de la Municipalidad Provincial de Arequipa</i>	110
Tabla 49. <i>Convenios en Tecnología, Investigación & Desarrollado, Provincia de Arequipa</i>	111

Tabla 50. <i>MEFI de la Municipalidad Provincial de Arequipa</i>	112
Tabla 51. <i>Población Provincia de Arequipa por Distritos 2012-2015</i>	116
Tabla 52. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	125
Tabla 53. <i>Matriz FODA de la Provincia de Arequipa</i>	130
Tabla 54. <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Provincia de Arequipa</i>	131
Tabla 55. <i>Estimado del Valor Agregado Bruto (VAB) para la Provincia de Arequipa</i>	133
Tabla 56. <i>Matriz de Decisión Estratégica (DE) de la Provincia de Arequipa</i>	135
Tabla 57. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Arequipa</i>	137
Tabla 58. <i>Matriz de Rumelt (MR) de la Provincia de Arequipa</i>	138
Tabla 59. <i>Matriz de Ética (ME) de la Provincia de Arequipa</i>	139
Tabla 60. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo Provincia de Arequipa</i> ...	142
Tabla 61. <i>Características de los Objetivos de Corto Plazo</i>	146
Tabla 62. <i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Arequipa</i>	155
Tabla 63. <i>Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Arequipa</i>	156
Tabla 64. <i>Acciones para Transformar la Organización</i>	160
Tabla 65. <i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Arequipa</i>	164
Tabla 66. <i>Propuesta de los Pilares y Factores para el Índice de Competitividad Regional</i> ...	165
Tabla 67. <i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la Provincia de Arequipa al 2016</i>	188

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Mapa político de Arequipa.	1
<i>Figura 2.</i> Mapa distritos de Arequipa.....	2
<i>Figura 3.</i> Mapa de lotes de contrato.	4
<i>Figura 4.</i> Indicador: vehículos por cada 1,000 habitantes.....	5
<i>Figura 5.</i> Turista extranjero características del viaje sociodemográficas.....	8
<i>Figura 6.</i> Tasa de actividad por genero 2005-2009.....	12
<i>Figura 7.</i> Distribución de los trabajadores en empresas privadas, 2009.	13
<i>Figura 8.</i> Inflación América Latina, diciembre 2015.	24
<i>Figura 9.</i> Participación en el PIB en el Perú 2015.	28
<i>Figura 10.</i> Composición de los ingresos por gobiernos locales por región, 2013.....	29
<i>Figura 11.</i> Índice de competitividad América Latina 2014-2015.	36
<i>Figura 12.</i> Competitividad del Perú.	37
<i>Figura 13.</i> Facilidad de hacer negocios (clasificación).	39
<i>Figura 14.</i> Diamante de Porter aplicado al Perú.....	40
<i>Figura 15.</i> Perú - inversión privada 2008 -2017.....	41
<i>Figura 16.</i> Perspectiva económica global del PBI para el Perú.	42
<i>Figura 17.</i> Crecimiento del PBI per cápita de las regiones del Perú, 2013.	43
<i>Figura 18.</i> Distribución del PBI por sectores - Arequipa 2013.....	44
<i>Figura 19.</i> Grado de percepción de corrupción en funcionarios públicos (1).	49
<i>Figura 20.</i> Grado de percepción de corrupción en funcionarios públicos (2).	50
<i>Figura 21.</i> Percepción de corrupción en gobiernos regionales 2013.....	51
<i>Figura 22.</i> Evolución de la inversión privada y pública 2007 -2019.	52
<i>Figura 23.</i> Proyectos de inversión por sectores en Perú, 2016 -2017.	53

<i>Figura 24.</i> Crecimiento del PBI real 2013 -2018.	54
<i>Figura 25.</i> Desarrollo de la incidencia de pobreza Arequipa 2013 y proyección 2018.	57
<i>Figura 26.</i> Relación de población económicamente activa y total 2008 -2017.....	58
<i>Figura 27.</i> Evolución de la productividad laboral de Arequipa 2002-2014.....	58
<i>Figura 28.</i> Tasa de desempleo y subempleo en departamentos seleccionados.	59
<i>Figura 29.</i> Ingreso laboral mensual promedio de la PEA ocupada.	60
<i>Figura 30.</i> Arequipa descargas de aguas residuales domésticas sin tratamiento.	67
<i>Figura 31.</i> Arequipa: gasto público ambiental como porcentaje del gasto público total.	67
<i>Figura 32.</i> Organigrama de la municipalidad provincial de Arequipa.....	80
<i>Figura 33.</i> Proporción de Empresas Formales de la Provincia de Arequipa.....	82
<i>Figura 34.</i> Distribución de los lugares de cultivo de la Provincia de Arequipa.....	86
<i>Figura 35.</i> Distribución de los lugares de cultivo de la Provincia de Arequipa.....	86
<i>Figura 36.</i> Mapa de las Represas de la Provincia de Arequipa.	96
<i>Figura 37.</i> Provincia Arequipa - población censada por edades 2007.	115
<i>Figura 38.</i> Áreas verdes sobre la campiña amenazada, Arequipa.	117
<i>Figura 39.</i> Ejecución del gasto público en las provincias de Arequipa.....	118
<i>Figura 40.</i> Ejecución del gasto en infraestructura en las provincias de Arequipa.	119
<i>Figura 41.</i> Crecimiento del empleo de Arequipa en %, entre 2014 -2015.....	119
<i>Figura 42.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la provincia de Arequipa.	132
<i>Figura 43.</i> Matriz IE de la provincia de Arequipa.....	133
<i>Figura 44.</i> Matriz gran estrategia (GE) de la provincia de Arequipa.....	134
<i>Figura 45.</i> Estructura de la provincia de Arequipa.....	157
<i>Figura 46.</i> Gráfico radial del análisis del Índice de Competitividad Regional del Perú 2015.	166
<i>Figura 47.</i> Fuerzas competitivas de la Provincia de Arequipa.....	167

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva (D'Alessio, 2012).

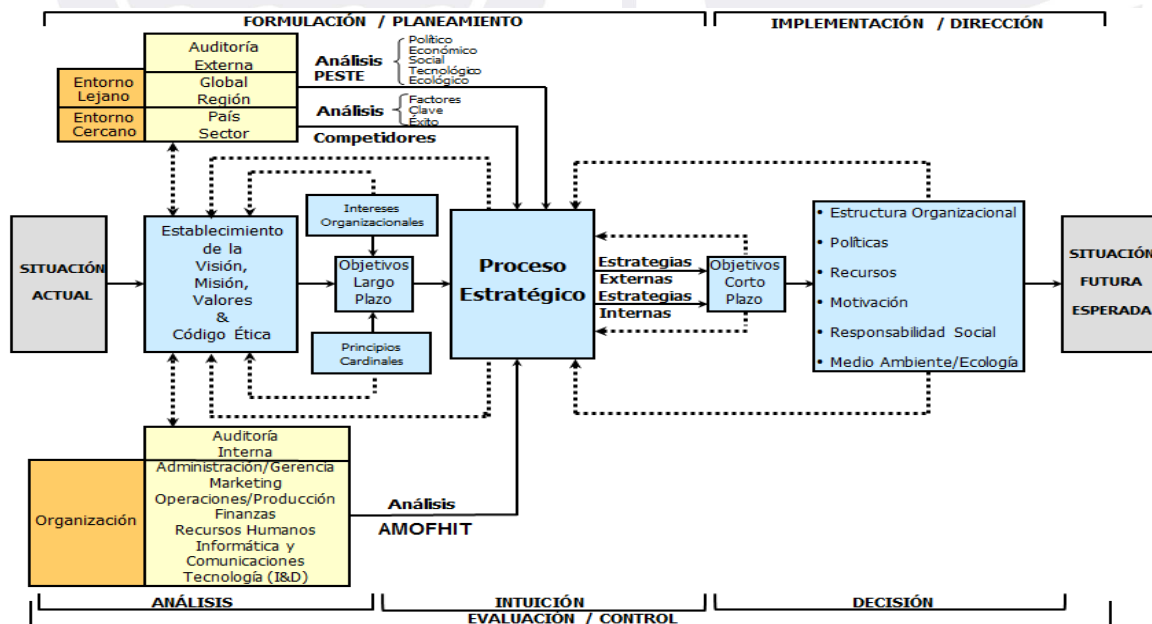


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia (D'Alessio, 2012).

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

también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito (D'Alessio, 2012).

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP (D'Alessio, 2012).

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase dos se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) (D'Alessio, 2012).

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

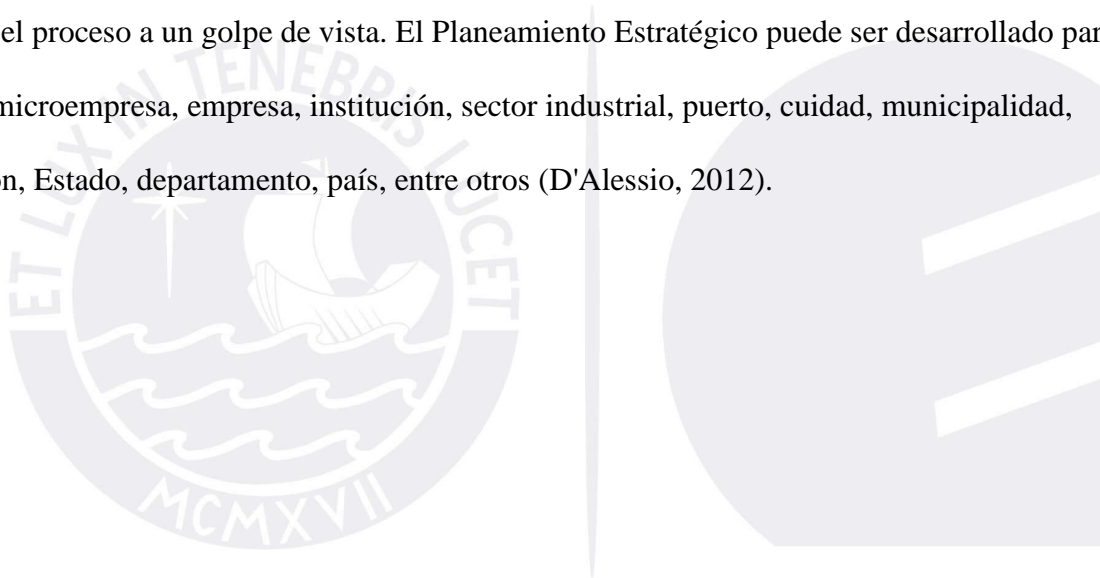
(ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias (D'Alessio, El proceso estrategico, un enfoque de gerencia, 2012) (D'Alessio, 2012).

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua (D'Alessio, 2012).

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias

orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones (D'Alessio, 2012).

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros (D'Alessio, 2012).



Capítulo I: Situación Actual

1.1 Situación General

La provincia de Arequipa, cuya fundación fue el 15 de agosto de 1540, con el nombre de Villa Hermosa de Nuestra Señora de la Asunta y el 22 de setiembre de 1541 Carlos V ordenó que se le llame ciudad de Arequipa. El área metropolitana de Arequipa, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012) cuenta con un área 9,682 Km² y una población de 969,284 habitantes, conformada por 29 distritos. El área metropolitana de Arequipa está considerada como la segunda ciudad del Perú. Además con una superficie de 2,900 Km² que se subdivide en 14 distritos (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014a).



Figura 1. Mapa político de Arequipa.

Tomado de “Mapa político de Arequipa”, por Cultura misceláneas imágenes dibujos, 2011. Recuperado de <http://fotosdeculturas.blogspot.pe/2011/10/mapa-politico-de-arequipa.html>

Como se ve en la Figura 1, se ubica al sur de país, localizado a una altitud 2,328 m.s.n.m., latitud 16.4039671 Sur y longitud 71.5740311 oeste (Googlemaps, 2016). La parte más alta está a 2,810 m.s.n.m., atravesado por el Rio Chili en la parte norte. En estos territorios de extenso valle, se puede observar los volcanes del Misti, Chachani y Pichupichu. Teniendo

además la cordillera de los andes dándole su peculiar territorio accidentado (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014a).

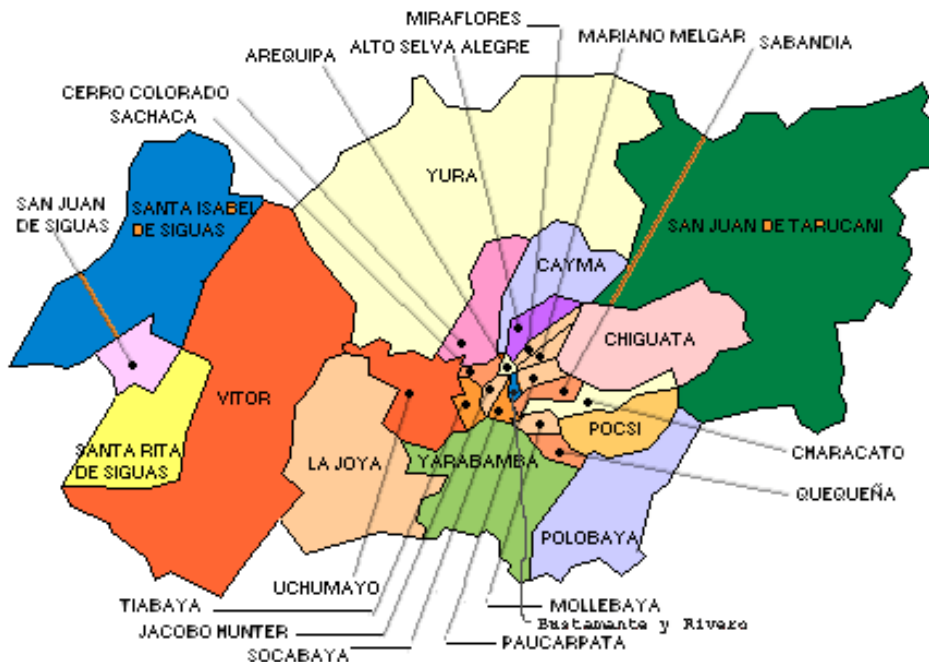


Figura 2. Mapa distritos de Arequipa
 Tomado de “Mapa distritos de Arequipa”, por Cultura misceláneas imágenes dibujos, 2011.
 Recuperado de <http://fotosdeculturas.blogspot.pe/2011/10/mapa-politico-de-arequipa.html>

Los factores que influyen en la provincia de Arequipa son diversos, así tenemos el clima seco en invierno, otoño y primavera, y en verano se presenta la temporada de lluvias. Asimismo, estos factores incluyen al anticiclón del Pacífico Sur, la configuración topográfica y vientos como brisa de valle y montaña (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014a). El PBI per cápita nacional es de S/. 18,594 y la provincia de Arequipa tiene un PBI per cápita de S/22,032 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b).

En lo referente a la agricultura, es considerado uno de los sectores más importantes de Arequipa por dar empleo a 50,000 agricultores. Ocupa el octavo lugar de los productores agrarios del Perú. El sector agrario representa el 7.6% del PBI de la región Arequipa y el 2014 tuvo un crecimiento del 4.6% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b). La amenaza futura que presenta la agricultura de la provincia de Arequipa es un potencial problema de desertificación estando en esta condición con cinco regiones más del Perú.

En lo referente a energía y minas, la Región Arequipa en el Perú, representa un fuerte desarrollo productivo para el sector de minería e hidrocarburos. Como se puede ver en Tabla 1 la producción minera de la provincia de Arequipa ha llegado al primer lugar en el año 2015, como la provincia que ha generado mayores transferencias por recursos generados por la minería productos del canon, regalías y derecho de vigencia, la suma de recaudación asciende por encima de los S/ 453'000,000, llegando a superar a provincias en Ancash, Cajamarca y La libertad. A nivel de empresas, la que centraliza las exportaciones y producción minera es Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A, contribuyendo con un potencial de desarrollo en beneficio de la provincia de Arequipa. Se espera cerrar a junio del 2016 con una inversión aproximada de US\$4,600'000,000 por el proyecto “Ampliación Cerro Verde”, mientras que la empresa Southern Perú Copper Corporación ve con riesgo el proyecto Tía María, en la provincia vecina de Islay, sin embargo este proyecto favorecería a la provincia de Arequipa, ya que tanto mano de obra y diversos recursos claves para el desarrollo se encuentran en la provincia de Arequipa, con una inversión aproximada de US\$1,400'000,000 (Ministerio de Energía y Minas, 2015b).

Tabla 1.

Transferencias por Recursos Generados por la Minería 2011-2015

Regiones	2011	2012	2013	2014	2015
Arequipa	743	834	495	465	453
Ancash	770	1,015	1,019	748	434
La Libertad	533	607	601	408	345
Moquegua	500	421	362	303	287
Cajamarca	522	609	629	411	265
Cusco	219	396	68	150	241
Tacna	459	386	304	279	259

Nota. Numero expresado en millones de S/ Adaptado de “Boletines Estadísticos de Minería 2015” por Ministerio de Energía y Minas, 2015b. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2015/diciembre.pdf>

Asimismo, dentro de los planes de desarrollo para las licitaciones de lotes, por los organismos como Perupetro S.A. Como se muestra en la Figura 3, la provincia de Arequipa no

está presente por no ser una zona con reservas probadas de Petróleo, Líquidos de Gas Natural y Gas Natural, ni probables a la fecha. Este proyecto desarrollado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada por encargo del Ministerio de Energía y Minas contempla también la construcción de una Central Térmica en la provincia vecina de Islay (Perupetro, 2016).

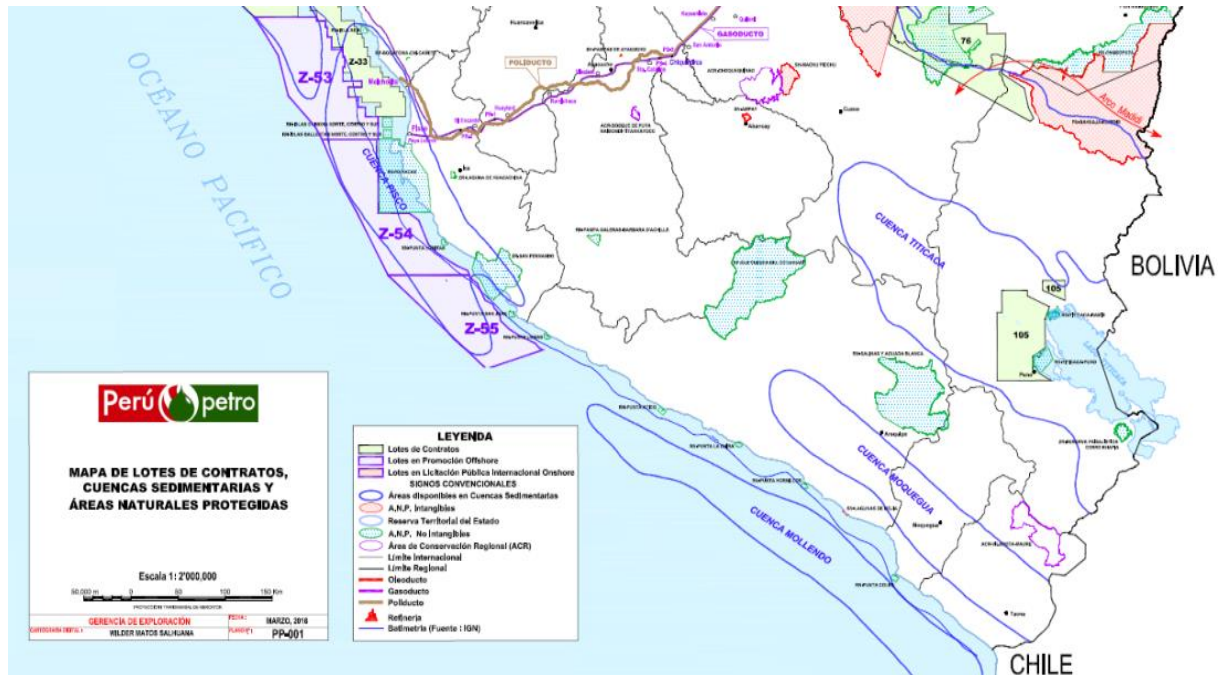


Figura 3. Mapa de lotes de contrato.

Tomado de “Mapa de Lotes”, por Perupetro, 2016. Recuperado de <http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/perupetro/site/Informacion%20Relevante/Mapa%20de%20Lotes/Mapa%20de%20Lotes>

En lo referente a ambiental, la provincia de Arequipa está considerada como una de las provincias del Perú con más acceso al agua potable en su población al 2013, con un 92.9%. Posee el 14.8% de áreas naturales protegidas en el Perú. Asimismo se revela que la provincia de Arequipa tiene un indicador alto de vehículos automotores propulsados por energías no renovables, como son los derivados del petróleo, como se ve en la Figura 4, en el año 2014 obtuvo el tercer lugar a nivel nacional de un total de 25 regiones, llegando a 129 vehículos por cada 1,000 habitantes, siendo este uno de los principales agentes contaminantes del aire, como son los humos generados por la combustión de derivados del petróleo, producto del parque automotor (Ministerio del Ambiente, 2014a).

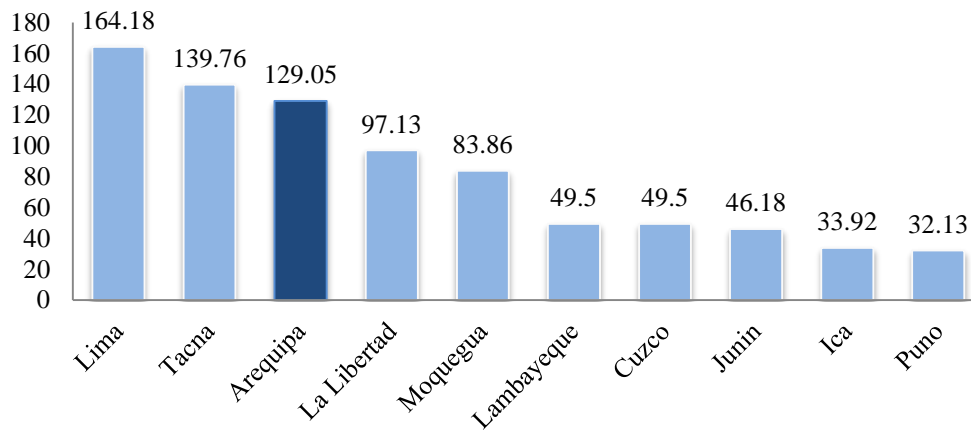


Figura 4. Indicador: vehículos por cada 1,000 habitantes.
 Adaptado de “Vehículos por cada mil habitantes”, por Ministerio del Ambiente, 2014a.
 Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/indicador/966>

En lo referente a promoción de la inversión privada, a fin de establecer un análisis de los proyectos de mayor envergadura en la provincia de Arequipa se señalará el de mayor monto en el último semestre del 2015, cuyo valor asciende a S/. 256'000,000. Este proyecto involucró el mejoramiento de la carretera Viscachani-Callalli-Sibayo-Caylloma (Gobierno Regional Arequipa, 2015). Asimismo, se puede mencionar los proyectos más resaltantes a corto plazo para la provincia de Arequipa, en la gestión de la gubernatura regional. De los cuales se puede mencionar la modernización del alumbrado público de los principales distritos de la provincia, consistiendo en la suscripción de un contrato para la renovación, ampliación y mantenimiento de alumbrado público, por un plazo de quince años desde la suscripción del mismo, estando en proceso de evaluación. El proyecto del monorriel de Arequipa consiste en la ingeniería, procura, construcción, financiamiento, operación y mantenimiento del sistema de transporte rápido masivo del tipo monorriel, para brindarles mayor calidad y seguridad a los usuarios, teniendo como área de influencia los distritos de Yura, Cerro Colorado, Cayma, Yanahuara, Cercado, José Luis Bustamante y Rivero y Socabaya. La entidad competente será el Ministerio de Transporte y Comunicaciones. El proyecto se encuentra en estado de evaluación (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012a). Para terminar el proyecto de tierras eriazas sin

agua, se proyecta ponerlas en subasta pública en extensiones de 150 ha, las cuales pertenecen al Ministerio de Agricultura (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2015a).

En lo referente a comercio exterior, el plan estratégico para el sector del comercio, tiene como foco principal internacionalizar las pequeñas y medianas empresas provinciales de Arequipa, las cuales en conjunto con la municipalidad provincial realizan convenios, alianzas estratégicas, planes de negocios para productos de exportación en el mercado nacional e internacional. Esto genera la tecnificación y avance de estos mercados emergentes en la provincia de Arequipa. Asimismo el establecimiento de parques tecnológicos, la generación de asociatividad e institucionalidad a través de los clúster, el fortalecimiento de centros de innovación para la exportación – CITEXPOR. Los productos tradicionales son aquellos que poseen la gran mayoría de las exportaciones con 88.1%, sin embargo a través de la creación de valor se puede incurrir en mayores exportaciones de productos no tradicionales con un 11.9%, tendencia que se ve en los últimos dos años, buscando la internacionalización del valor agregado desarrollado sobre la base de los CITES productivos, componen una estrategia de exportación con un enfoque integral, hacia el agricultor y de forma participativa. Bajo esa misma línea, podrá beneficiarse del desarrollo de infraestructura en toda la extensión de la provincia de Arequipa (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2015).

En lo referente a turismo, el mercado sufre pequeñas variaciones. De la misma manera en el contexto nacional, como se aprecia en la Tabla 2, la provincia de Arequipa dentro de viajeros de los niveles socioeconómicos A y B se ubica en tercer lugar detrás de Lima e Ica, y teniendo empatados en cuarto lugar a La Libertad y Junín seguidamente, y en la Figura 5, se analiza la cantidad de viajeros extranjeros que llegan a las diversas provincias y además aquellas que son más visitadas por turistas extranjeros y nacionales, la provincia de Arequipa es segundo lugar desplazado por la provincia de Caylloma dentro de la región. Tanto niveles socioeconómicos A, B y C tienden a visitar la provincia por distintas razones. La provincia de

Arequipa tiene particularmente un turismo más sostenible porque presenta ciertas cualidades como la limpieza, seguridad y servicios, básicamente como punto de partida para las demás provincias en la zona sur del Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2014).

Tabla 2.

Turista Nacional Características del Viaje

Departamento visitado entre enero y diciembre 2014	Total (%)	Nivel socioeconómico	
		A/B (%)	C (%)
Lima	32	32	32
Ica	9	10	9
La Libertad	7	7	7
Junín	7	7	7
Arequipa	7	8	6
Piura	6	5	6
Lambayeque	6	5	6
Ancash	4	4	5
Cajamarca	4	4	4
Cusco	4	4	4
Ayacucho	3	2	3
Tumbes	2	3	1
Loreto	2	2	1
San Martín	1	2	1
Puno	1	1	2
Tacna	1	1	1
Apurímac	1	1	1
Huánuco	1	1	1
Moquegua	1	1	0
Pasco	1	1	1
Ucayali	1	1	0
Madre de Dios	0.9	1	0
Huancavelica	0.7	0.5	1
Amazonas	0.2	0.2	1
Callao	-	-	-
Total	100	-	100

Nota. Adaptado del “Perfil del vacacionista nacional perfil demográfico”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2014. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/PVN-2014-por-Perfil-Demografico.pdf>

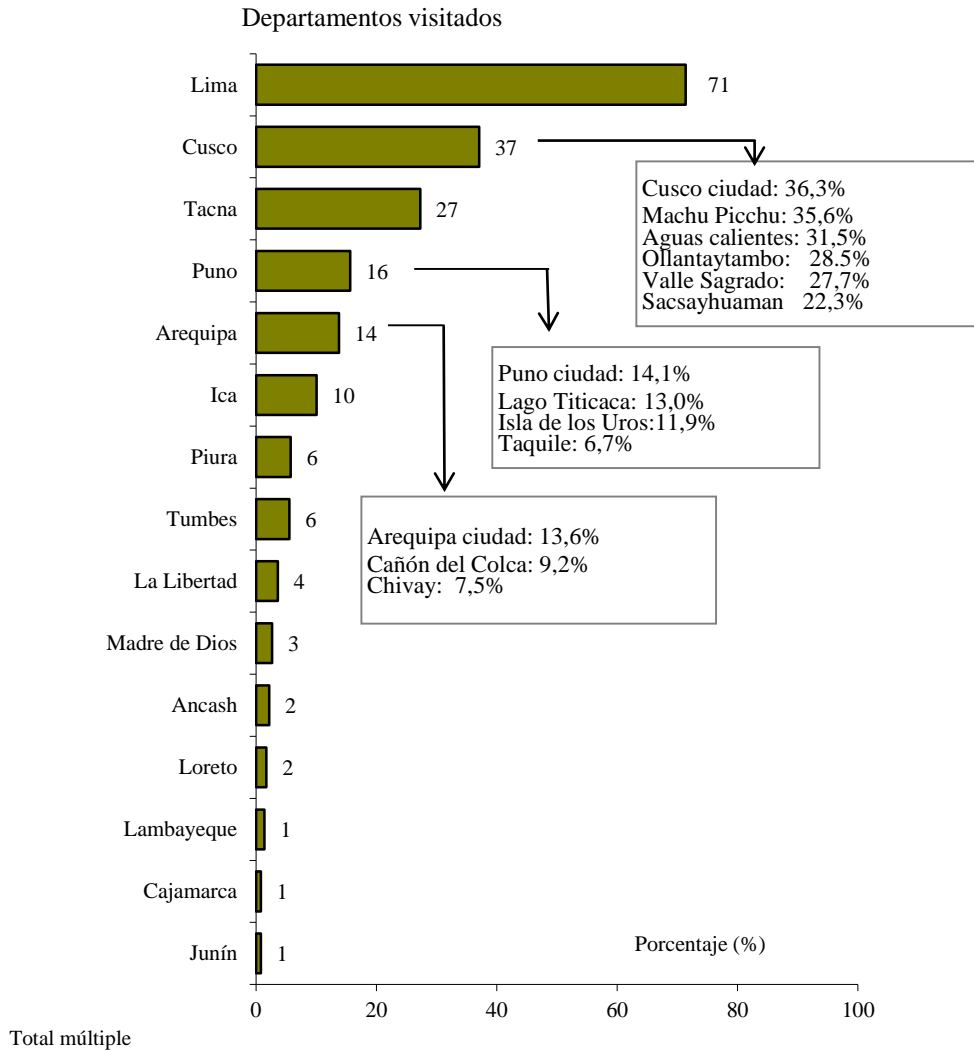


Figura 5. Turista extranjero características del viaje sociodemográficas. Adaptado del “Perfil del Turista Extranjero que visita el Perú 2014”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2014. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Arequipa.pdf>

En lo referente a Educación, el nivel de educación en un área geográfica es uno de los principales indicadores sobre el crecimiento y desarrollo. El conocer la realidad y los factores que están vinculados directamente e indirectamente para su mejora deben tenerse presentes para un proyecto de planteamiento estratégico, como lo es la población concentrada en la provincia de Arequipa frente a las otras provincias como se ve en la Tabla 3. Factores como la ubicación geográfica, género y edad, básicamente son indicadores y resultados que se analizan para implementar un plan estratégico exitoso y evitar conflictos sociales futuros.

Tabla 3.

Provincia Arequipa: Población, Superficie y Densidad Poblacional, 2007

Provincia	Población (Habitante)	Superficie (Km ²)	Densidad (Hab/km ²)	Distritos (Unidad)	Altitud (m.s.n.m.)
Arequipa	925,667	10,430.12	88.86	29	2,335
Total Arequipa	1'231,553	63,345.40	18.20	100	

Nota. Adaptado del “Arequipa: compendio estadístico regional 2008-2009”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf

Los niveles de pobreza en una población son indicadores de la escasez de recursos económicos. Esto sugiere que también una escasez para cubrir un nivel de educación básico, en la provincia de Arequipa ha ido mejorando este indicador hasta la actualidad alcanzando un 18.5%. En la provincia de Arequipa se presenta una de las menores incidencias de analfabetismo frente al resto de provincias de Arequipa, asimismo el análisis de la tasa de analfabetismo por género arroja que las mujeres poseen una mayor índice, sin embargo estos datos van disminuyendo con el tiempo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010). En lo referente a vivienda, la provincia Arequipa posee una ubicación y clima que hace una de las ciudades con mayor futuro migratorio por pobladores de otras provincias del Perú sobre todo de la zona sur, sobre ello el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2011), establece que el 80,4% proviene de provincias de Puno, Cusco, Moquegua, Apurímac y Tacna que hacen un total de 231,710 habitantes. Cabe mencionar que otras de las provincias que tienen aportes importantes en la población de la provincia de Arequipa son: Lima con 8%, Ica con 2%, Ayacucho con 1.8% y Junín con 1.2%, haciendo un total del 13%, además del resto de provincias con 6.6%.

Como es de análisis la provincia de Arequipa y en similitud a otras provincias de gran cantidad y densidad poblacional, tienden a centralizarse tanto en el sector vivienda como en el sector comercial. Es en este contexto, que se señalará algunos puntos del por qué la provincia de Arequipa posee algunos limitantes para poder establecer lugares apropiados y destinados a vivienda: (a) antiguos centros destinados a la agricultura denominados campiñas; (b) el centro

histórico es un lugar donde no se puede tener una expansión urbana, debido a su antigüedad es inviable alterar la estructura; y (c) zonas que por su geografía agreste es imposible ser habitada. Estas premisas son consideradas para un análisis relevante de este plan estratégico, debido a que existe en la provincia de Arequipa un gran sector de inmigrantes que viven en lugares de geografía no aptas para la vivienda y se exponen claramente a los fenómenos naturales, a pesar de ello los gobiernos locales han proporcionado servicios básicos y como consecuencia de ello, se establecen los asentamientos humanos. Sin embargo, así como se tiene, chozas o cabañas, viviendas improvisadas y locales no destinados para la habitación humana, aún se mantiene un alto porcentaje de construcción noble como son casas, departamentos y viviendas en quintas como se puede ver en la Tabla 4 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

Tabla 4.

Tipo de Vivienda en la Provincia de Arequipa

Provincia	Área		Total
	Rural	Urbana	
Provincia Arequipa	10,150	227,473	237,623
Casa independiente	8,810	205,676	214,486
Departamento en edificio	-	9,193	9,193
Vivienda en quinta	-	3,857	3,857
Vivienda en casa de vecindad	-	3,747	3,747
Chozo o cabaña	1,331	-	1,331
Vivienda improvisada	-	4,591	4,591
Local no destinado para habitación humana	5	351	356
Otro tipo	4	58	62

Nota. Adaptado de “Vivienda particular por área urbana y rural, según departamento y tipo de vivienda”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

En la provincia de Arequipa, el número de hogares según material de construcción tipo ladrillo o bloque de concreto, ha tenido un incremento subiendo de 62.7% del 2008 al 77.5% del 2009. De igual forma la piedra o sillar del 0.7% al 9.6% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010). Asimismo los despachos de cemento mostraron una variación negativa de

5.3 % al compararla con el similar mes del año anterior. En el periodo acumulado, el sector mantuvo un indicador negativo de 9.1% (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).

En lo referente a Trabajo, el gobierno central busca promover el desarrollo del país mediante planes estratégicos y presupuestos participativos, esto generaría que los gobiernos locales tengan proyectos para desarrollar. Como se muestra en la Tabla 5 se puede apreciar que el PBI per cápita ha ido cambiando en los últimos siete años. La provincia de Arequipa cuenta con recursos para generar trabajo de diferente tipo, gracias a proyectos de minería, energía e hidrocarburos (Ernst & Young, 2015, citado en Diario El comercio, 2015b).

Tabla 5.

Indicadores Económicos de Arequipa 2008-2014

Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Población	1'192,932	1'205,317	1'218,168	1'234,553	1'245,251	1'259,162	1'273,180
Producto Bruto Interno (millones de S/ constantes, base 2007)	18,885	19,083	20,251	21,153	22,212	22,691	-
PBI per cápita	15,831	15,832	16,624	17,175	17,838	18,021	-
Inflación (%)	8.8	-0.4	4.8	6.6	3.4	5.0	3.2
Tipo de cambio	3.1	2.8	2.8	2.7	2.5	2.7	3
Dolarización de créditos (%)	42.30	32.20	29.30	26.70	25.90	26.10	22.10
Balanza comercial a valor FOB (miles de US\$)	2'101,319	2'088,939	2'990,390	2'459,159	2'600,345	1'804,484	667,000
Exportación a valor FOB (miles de US\$)	2'546,330	2'374,900	3'511,586	4'228,039	3'783,583	3'262,948	2'293,000
Importación a valor FOB (miles de US\$)	445,011	285,961	521,196	768,880	183,238	1'458,460	1'626,000
Resultado de ejecución del presupuesto del gobierno regional (millones de S/)				112.86	91.48	139.48	
Recaudación tributaria cómo % del PBI	18.99	14.22	17.03	24.70	19.18	-	-
Ingreso mensual promedio por trabajo (S/)	884.95	954.98	971.9	1,057.97	1,141.11	1,176.06	-
Tasa de desempleo (%)	4.84	6.11	5.07	5.17	4.80	5.28	-

Nota. Adaptado de "Arequipa indicadores económicos" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, Banco Central de Reserva del Perú, Gobierno Regional de Arequipa, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, s.f., citado en Diario El comercio, 2015b. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ey-arequipa-tercera-mayor-economia-peru-noticia-1819716>

En la provincia de Arequipa, como se aprecia en la Tabla 6 muestra que el mayor porcentaje de trabajadores, indistintamente del sexo, están entre edades de 14 y 29 años de edad. Además se cuenta con mayor población en edad de trabajo en la zona urbana, de los cuales la mayoría son hombres (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011). La tasa de actividad mide la participación en el mercado de trabajo, en este caso se mide según el sexo. Como se aprecia en la Figura 6, entre los años 2005 a 2007, esta tasa creció para hombres como para mujeres. Sin embargo en el 2008 hubo una caída pudiendo ser a causa de la crisis mundial y también se ve una mejoría para el 2009 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011).

Tabla 6.

Población Trabajadora por Ámbito Geográfico y Genero, y Grupo de Edad, 2009.

Grupo de edad	Total (%)	Urbano			Rural		
		Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total absoluto	916,508	747,615	355,161	392,454	168,893	83,558	85,335
Total relativo	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
De 14 a 29 años	36.9	37.8	40.0	35.8	32.8	34.7	30.9
De 30 a 44 años	26.9	27.0	26.0	27.9	26.6	27.1	26.1
De 45 a más años	36.2	35.2	34.0	36.3	40.6	38.2	43.0

Nota. Adaptado de “Diagnostico socioeconómico laboral de la región Arequipa”, por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf.

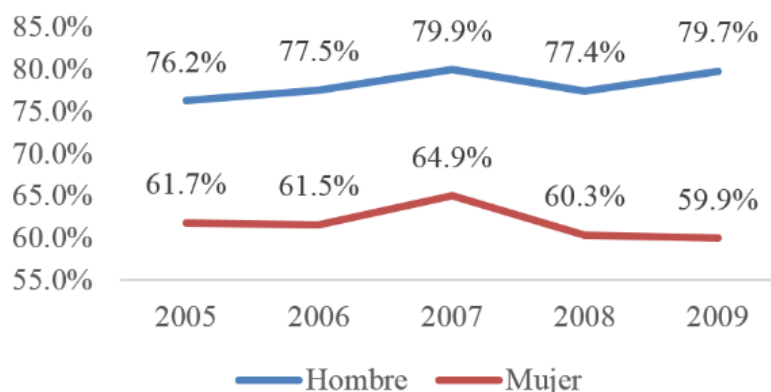


Figura 6. Tasa de actividad por genero 2005-2009.

Adaptado de “Diagnostico socioeconómico laboral”, por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf

El sector privado es un importante mecanismo para que los pobladores de diferentes partes del Perú. En la Figura 7 se aprecia el caso de la provincia de Arequipa, en el cual se aprecia que el mayor porcentaje de trabajadores en la empresa privada se concentra en el sector servicios (38.2%), luego se tiene el sector industria (27.3%) y por último el sector comercio (14.9%) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011). Cabe mencionar que las industrias extractivas contribuyen con un 8.7%, siendo una de estas las que aportan mayor PBI a la provincia.

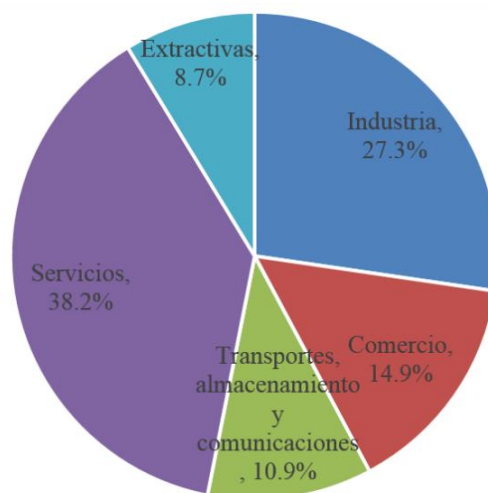


Figura 7. Distribución de los trabajadores en empresas privadas, 2009. Adaptado de “Diagnostico socioeconómico laboral”, por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf

En lo referente a Transporte, la provincia de Arequipa cuenta aún con distritos que no son conectados mediante carreteras, el único medio de comunicación de algunos distritos alejados a la zona metropolitana es el de camino de herradura por esta vía trascurren acémilas y personas, siendo el uso de un vehículo es imposible. A pesar de los considerables montos económicos recibidos mediante el canon minero por la actividad de gran minería que existe en la provincia. La provincia Arequipa calificada como ciudad intermedia por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012), cuenta con 655 kilómetros de vías asfaltadas como se ve en Tabla 7 siendo aún deficiente para el nivel de tráfico exigido ya que esta

cantidad representa solo un tercio de la totalidad de vías en la provincia. No obstante se identifican una serie de factores dentro de la ingeniería vial para la evaluación de estas vías como, el estado estructural de los pavimentos, condiciones de uso y funcionalidad, básicamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012). Dentro de la provincia de Arequipa se tiene un considerable número de vehículos ligeros y medianos de transporte público y privado, siendo el sector transporte cada vez más grande, la municipalidad está planteando la creación de una serie de rutas operadas por un bus de transporte para mejorar el transporte público, que cuenta con una red principal y algunas auxiliares, con el fin de descongestionar el tránsito dentro de la Arequipa metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012).

Tabla 7.

Red Vial por Tipo de Superficie de Rodadura, por Provincia, 2011.

Provincia	Total (Km)	Asfalto (Km)	Tipo de Superficie de Rodadura		
			Afirmado (km)	Sin Afirmar (Km)	Trocha (Km)
Total	7,079	2,074	1,447	1,784	1,774
Arequipa	1,552	655	195	404	298
Camaná	978	304	164	296	214
Caraveli	1,263	525	114	300	324
Castilla	797	159	184	294	160
Caylloma	1,495	141	616	287	297
Condesuyos	364	42	152	92	78
Islay	414	202	22	67	123
La Unión	216	46	-	44	126

Nota. Adaptado de “Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf

1.2 Conclusiones

En la provincia de Arequipa, se ha concentrado como núcleo de desarrollo dentro de las provincias de Arequipa, gran parte de la macro región de la Zona Sur del País y menor incidencia la zona centro y norte, dando como resultado un PBI per cápita de S/ 22,032. Se encuentran varios sectores de Arequipa en desarrollo como la agricultura, comercio, energía, minería, laboral, producción, vivienda y turismo.

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

2.1 Antecedentes

La región de Arequipa es considerada como la segunda ciudad más importante en el Perú, cabe recordar que en la Guerra del Pacífico, en 1882, Arequipa durante el gobierno de Lizardo Montero, se estableció como capital del Perú. En la provincia capital se concentra el desarrollo de la región, para lo cual se han analizado en su actualidad los siguientes sectores como son: Agricultura, Ambiental, Comercio Exterior, Educación, Energía y Minas, Promoción de la Inversión Privada, Producción, Turismo, Trabajo, Transporte y Vivienda. Mediante este análisis se podrá determinar problemas que en el pasado y presente afectaran el desarrollo de su futuro. También cabe mencionar que se encuentra en el puesto 29 de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina (America Economía, 2016).

El gobierno central del Perú en el 2010 ha desarrollado una serie de planes para el desarrollo de sus regiones. Como es el plan bicentenario: El Perú hacia el 2021, que encuadra el destino del país con directrices respecto al crecimiento económico y la inclusión en los estratos social, el objetivo de este plan es la administración organizada y extender el desarrollo de la Nación, sirviendo de mecanismo técnico para la gestión del Estado de manera integral (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2010). En el Gobierno regional y la municipalidad provincial de Arequipa, existen una serie de proyectos enfocados en el Planeamiento Estratégico, los cuales tienen un enfoque por especialidad a mediano plazo sin ningún análisis financiero detallado, siendo no sostenibles en el largo plazo y con dificultades para su implementación, los que son modificados en cada cambio de sus gobernantes, por ejemplo el problema del transporte, presenta un proyecto denominado Sistema Integrado de Transporte, el cual en la actualidad no logra concretarse por los factores anteriormente expuestos.

2.2 Visión

Para el 2026, la provincia de Arequipa será considerada en calidad de vida y para hacer negocios, como la mejor en el Perú, posicionándose como una de las mejores de América Latina.

2.3 Misión

La provincia de Arequipa brinda servicios de manera oportuna y eficiente, optimizándolos mediante el uso de la tecnología y el talento humano, basado en comportamiento ético y socialmente responsable, e incentivando la colaboración activa de trabajadores, vecinos y de todos aquellos que habiten dentro de su circunscripción para un desarrollo integral.

2.4 Valores

A continuación, se presentan los valores de la provincia:

1. Respeto, modela su conducta para el respeto hacia las personas, teniéndolas como fin principal; de leyes, como guía y límite en el proceso y del medio ambiente, como medio sostenible donde se desarrollarán, siendo su fundamental propósito.
2. Eficiencia y capacidad para realizar y cumplir las funciones relacionadas al cargo con calidad y cantidad adecuada de recursos.
3. Transparencia y autenticidad es la ejecución de los actos del servicio.
4. Mejora continua es el fruto del esfuerzo de ciudadanos, funcionarios públicos y empresarios.

2.5 Código de Ética

El código de ética busca guiar la conducta general cuando cualquier persona involucrada en la organización tenga dudas sobre una decisión que deba tomar, el código debe ser el que dicte qué pasos debe seguir. Teniendo como fin a través de la vivencia de los valores planteados, alcanzar la visión propuesta.

Nos comprometemos a:

1. Antes de tomar una decisión deberá preguntarse: ¿Si vulnera alguna ley o regulación?, ¿Es contrario a los valores de la provincia? y ¿Si el comportamiento al hacerse público se consideraría inadecuado o poco profesional?
2. Consultar en caso de duda con su superior inmediato o responsable del área.
3. No tolerar comportamientos que se separen del presente código o cualquier conducta en el desempeño de sus funciones profesionales que puedan perjudicar la reputación de la provincia de Arequipa.

2.6 Conclusiones

La misión y visión presentan oportunidades y limitaciones para una correcta propuesta estratégica, que tiene para implementar la provincia de Arequipa para llevarla a estar dentro de las mejores 20 ciudades en América Latina para hacer negocios en los próximos diez años, donde con un correcto comportamiento basado en los valores de la provincia y además antes de tomar decisiones preguntarse ¿Si el comportamiento al hacerse público se consideraría inadecuado o poco profesional?.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo está enfocado en la explotación del entorno y análisis del sector. Esta evaluación mostrará las oportunidades y amenazas significativas, además del entorno competitivo y se realizará un análisis tridimensional del Perú. Sin embargo es necesario desarrollar una evaluación externa con información actualizada, dada la globalización y el entorno tan cambiante, para una adecuada toma de decisiones, identificando aquellos puntos clave en favor o perjuicio de la provincia de Arequipa, para poder alcanzar los objetivos del planeamiento estratégico hacia el 2026.

3.1 Análisis Tridimensional de Naciones

Hartman (citado en D'Alessio, 2012) comentó la importancia de adaptar los intereses nacionales al de otros Estados similares como parte del proceso estratégico. Por lo tanto se debe identificarse un interés común que es el principio de las relaciones internacionales. El Análisis Tridimensional de las Naciones afecta tanto a organizaciones públicas y privadas, ya que pertenece a la misma circunscripción del país y deben adaptarse a la posición estratégica que tome este último.

3.1.1 Intereses nacionales

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015) estableció en el Plan Bicentenario seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021, estos son: “Derechos fundamentales y de dignidad de las personas; igualdad de oportunidades y acceso a los servicios; estado y gobernabilidad descentralizada; economía competitiva con alto empleo y productividad; desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales”.(p.14)

Derechos fundamentales y de dignidad de las personas. Son componentes fundamentales para lograr un nivel alto del desarrollo humano y económico del país. Lo que se desea lograr es hacer un ejercicio efectivo de los derechos humanos con inclusión social de

aquellas poblaciones vulnerables. Mediante la obtención de los derechos fundamentales, establecer objetivos como: vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales; acceso garantizado a una justicia autónoma e independiente, transparente, confiable, moderna, eficiente, eficaz y predecible; consolidación de la institucionalidad democrática y la participación política de la ciudadanía; y reducción de las inequidades y de la pobreza y la pobreza extrema (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Oportunidades y acceso a los servicios (Equidad y justicia social). Este segundo eje se concentra en garantizar el acceso a los servicios básicos como son: agua potable, salud, saneamiento de manera eficiente y equitativa. De esta manera el asegurar su disponibilidad a servicios de calidad alineados a los derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles brindará equidad y justicia social. Teniendo una diversidad de objetivos como: acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad; acceso universal a servicios integrales de salud con calidad; seguridad alimentaria, con énfasis en la nutrición adecuada de los infantes y las madres gestantes; acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad; acceso y mejoramiento de la vivienda de la población; seguridad ciudadana mejorada significativamente y beneficiarios de programas sociales convertidos en agentes productivos de bienes y servicios con base en la demanda de los mercados interno y externo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Estado y gobernabilidad (Estado eficiente, transparente y justicia social). Este tercer eje tiene como objetivo lograr que el Estado esté orientado al servicio de los ciudadanos a través de la transparencia. Es por ello que este eje se enfoca en desarrollar y consolidar la democracia y afianzar la institucionalidad pública. Teniendo una diversidad de objetivos como: agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos; participación equitativa y eficiente de los

ciudadanos en los procesos de democratización política, toma de decisiones públicas y descentralización institucional para el desarrollo del país, a fin de asegurar su confianza en las instituciones públicas y la gobernabilidad en los distintos niveles de gobierno; fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional, la integración y la cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica, así como la asistencia y protección a los peruanos en el exterior; plena operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional, orientado a la protección de nuestro territorio, para prevenir y/o enfrentar cualquier amenaza, preocupación y desafío que ponga en peligro la seguridad nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Economía diversificada, competitividad y empleo (Competitividad del país). Este cuarto eje busca desarrollar para el 2021 una economía sólida y diversificada, tanto inversión pública como privada a través de un crecimiento sostenido, que genere empleo digno, generando oportunidades de beneficio para la población. Logrando así la reducción del desempleo y trayendo como consecuencia una mejor competitividad nacional. Teniendo una diversidad de objetivos como: política económica estable y previsoras, que alienta el crecimiento económico sostenido a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo; estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad; crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados; la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico contribuyen constantemente al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental; marco institucional y jurídico que garantiza la seguridad de las inversiones; mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Desarrollo territorial e infraestructura productiva (Enfoque territorial y desarrollo sostenible). Este quinto eje tiene como objetivo establecer una infraestructura económica

adecuada de calidad, productiva, descentralizada y de uso público. De esta manera traerá como consecuencia un mayor desarrollo en las diferentes regiones del país y como consecuencia una integración nacional para el mayor crecimiento y la eliminación de la pobreza. Teniendo una diversidad de objetivos como: suficiente y adecuada infraestructura económica y productiva descentralizada de uso público en el marco de los espacios transversales de planificación macro regional; actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional; fortalecimiento de la inversión privada descentralizada, generadora de empleo y orientada a la demanda de los mercados internos y externos; y agrupamiento de la población rural en provincias intermedias establecidas sobre la base de centros poblados planificados (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres productivo. Este sexto eje tiene como objetivo central conservar y reconocer los recursos naturales, asegurando una calidad ambiental y alcanzar el desarrollo sostenible del país, además para la generación y desarrollo de actividades productivas tanto para el mercado interno y externo. Teniendo una diversidad de objetivos como: recursos naturales y diversidad biológica conservados y aprovechados sosteniblemente, con participación y beneficio de las poblaciones locales; calidad ambiental mejorada y gestionada integrada nacionalmente; manejo integrado y eficiente del agua y las cuencas a nivel nacional; población y sistemas productivos vulnerables adaptados al cambio climático; y sistema nacional de gestión ambiental implementado en los tres niveles de gobierno, con activa participación ciudadana. En la Tabla 8 se ha analizado el nivel de interés (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Tabla 8.

Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad de interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		UE, EE.UU.		
2. Oportunidades y acceso a servicios		UE, EE.UU., España	Chile	
3. Estado y gobernabilidad		(Chile)	Brasil, Bolivia, Colombia	
4. Economía, competitividad y empleo		China, EE.UU., España	Brasil, UE, Chile	
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente		China, EE.UU., UE	Corea, Brasil, Japón	(Chile)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2104, p. 89-90

3.1.2 Potencial nacional

El potencial o poder nacional se refiere a que tan debilitado o fortalecido se encuentra un Estado en un momento determinado en relación a sus intereses nacionales. Es en este sentido que se analizará los siguientes siete factores o dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico, (f) organizacional administrativo, y (g) militar (D’Alessio, 2012).

Demográfico. En el Perú, al 30 de junio de 2015, la población alcanzó los 31'151,643 personas. Del total de la población peruana, el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres, asimismo la población urbana alcanza el 76.7% con 23'893,654 habitantes y la rural el 23.3% con una población de 7'257,989. Para el año 2021 bicentenario de la Independencia Nacional, el INEI (2015c) estima superar los 33'000,000 de habitantes, según sus mismas proyecciones para el año 2050 los 40'000,000 y entre el 2015 y 2021 cada año se sumarán 333,000 nuevas personas. El departamento de Lima representa el 32% de la población del país y a la vez es la provincia que tiene mayor número de habitantes 8'890,792, seguidas por la Provincia Constitucional del

Callao 1'013,935 y la provincia de Arequipa 969,284. Cabe señalar que la tasa global de fecundidad alcanza valores actuales de 2.40 hijos como promedio en el quinquenio del 2010-2015 y este iría disminuyendo llegando a un promedio de 2.1 hijos por mujer en el periodo del 2020 al 2025. Por otro lado la esperanza de vida al nacer va incrementando en ambos sexos, debido principalmente a la mayor atención en la etapa materno- infantil y al mejoramiento en el cuidado de la salud de la población, observe los indicadores demográficos en la Tabla 9 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009).

Tabla 9.

Indicadores Demográficos de Perú, Estimados por Quinquenios 2005-2025

Indicadores demográficos	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Fecundidad				
Nacimientos anuales: B (en miles)	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad: b (por miles)	21.36	19.43	17.88	16.6
Tasa global de fecundidad	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.21	1.12	1.04	0.99
Mortalidad				
Muertes anuales: D (en miles)	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza al nacer: Ambos sexos	73.12	74.13	75.07	75.92
Esperanza al nacer: Hombres	70.5	71.54	72.50	73.37
Esperanza al nacer: Mujeres	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	21	18.6	16.6	14.9
Crecimiento Natural				
Crecimiento anual: B-D (en miles)	457	422	390	359
Tasa de crecimiento natural: b-d (por mil)	15.94	13.91	12.20	10.69
Migración Internacional				
Migración neta anual: M (en miles)	-125	-83	-55	-41
Tasa de migración neta: m (por mil)	-4.37	-2.37	-1.73	-1.23
Crecimiento Total				
Crecimiento anual: B-D+(-)M (en miles)	332	339	335	318
Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por mil)	11.57	11.18	10.47	9.46

Nota. Adaptado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009, Boletín de Análisis Demográfico, 36. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

Geográfico. El Perú se encuentra estratégicamente ubicado en 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" de longitud. La Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2012b) afirmó que: Posee una extensión territorial de 128'500,000 de hectáreas, debido a ello se ubicó en el noveno lugar a nivel mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. De la totalidad de hectáreas, 8'000,000 tienen potencial para cultivos agrícolas, 18'000,000 tiene potencial para pastos, 49'000,000 tienen potencial para actividades forestales sostenibles y 54'000,000 de tierras protegidas. (par. 1)

El país tiene una geografía muy variada con diferentes regiones como costa, sierra y selva, haciendo que posea 84 de las 117 zonas de vida existentes, como también cerca de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos entre las de tipo gastronómica, medicinal y cosméticas (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012b).



Figura 8. Inflación América Latina, diciembre 2015.

Tomado de "Inflación (Variación porcentual)", por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

El material estratégico (lo económico). El Perú, presenta una desaceleración económica debido a la poca dinámica de sus actividades, producto de la caída de los precios del sector mineral como de los hidrocarburos, sumado también a ello la cancelación y retraso de proyectos mineros, es por ello que la recuperación económica demorará si se siguen aplazando los proyectos de inversión tanto públicos como privados. De julio a setiembre de 2015, los

principales países de América Latina, como se observa en la Tabla 10, se mostraron dinámicas de inflación heterogéneas (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b) “todos se han visto afectados por la alta volatilidad de los mercados financieros y por los temores sobre el desempeño de la economía China” (p. 19). Es por ello que Brasil, por cuatro trimestres consecutivos, tuvo contracción de su PBI, causado por inflación y depreciación; en México, el PBI registró un crecimiento mayor. En Chile también creció moderadamente, en Colombia de igual forma pero con incertidumbres por los bajos precios del petróleo. Para el caso del Perú la inflación en los tres últimos años ha venido incrementándose desde diciembre de 2013 con 2.9% hasta llegar a 4.2% a noviembre de 2015, por la significativa depreciación de la moneda, es por ello como se ve en la Figura 8 que se proyecte llegar a 2.9% de inflación a diciembre de 2016 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

Tabla 10.

América Latina: Inflación

Rango Meta (%)	Brasil 2.5 - 6.5	Chile 2.0 - 4.0	Colombia 2.0 - 4.0	México 2.0 - 4.0	Perú 1.0 - 3.0
Diciembre 2013	5.9	2.9	1.9	4	2.9
Marzo 2014	6.2	3.9	2.5	3.8	3.4
Junio 2014	6.5	4.3	2.8	3.8	3.5
Setiembre 2014	6.8	4.9	2.9	4.2	2.7
Diciembre 2014	6.4	4.6	3.7	4.1	3.2
Marzo 2015	8.1	4.2	4.6	3.1	3
Junio 2015	8.9	4.4	4.4	2.9	3.5
Julio 2015	9.6	4.6	4.5	2.7	3.6
Agosto 2015	9.5	5	4.7	2.6	4
Setiembre 2015	9.5	4.6	5.4	2.5	3.9
Octubre 2015	9.9	4	5.9	2.5	3.7
Noviembre 2015	10.5	3.9	6.4	2.2	4.2

Nota. Adaptado de “América Latina: Inflación Anual” en Reporte de Inflación diciembre 2015, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

La dinámica del sector económico del país también se ve reflejada con las importaciones y exportaciones de los últimos años. Sobre ello el Ministerio de Economía y Finanzas (2015a) reflejó que las exportaciones en los últimos cinco años han venido decreciendo, llegando alrededor de los US\$33,000'000,000, siendo en los últimos cuatro años China nuestro principal comprador, seguido de la Unión Europea como se muestran en la Tabla 11. De forma muy similar se muestra las importaciones siendo China el mayor importador durante los últimos dos años, llegando a representar el 23% del total de importaciones en el 2015, es por ello la importancia que significa China en nuestras exportaciones e importaciones, seguido por los EEUU y la Unión Europea como se muestran en la Tabla 12.

Tabla 11.

Participación de Exportaciones en Perú

Países, Bloques y Regiones	1990	2010	2011	2012	2013	2014	2015
China	34	5,465	7,007	7,752	7,372	6,968	7,333
Unión Europea	1,074	6,548	8,650	7,950	6,951	6,295	5,319
Estados Unidos	734	6,015	6,109	6,255	7,504	6,088	4,965
EFTA	28	3,906	5,958	5,168	3,030	2,745	2,730
Comunidad Andina	200	2,519	3,265	3,605	3,171	3,225	2,336
Canadá	28	3,344	4,204	3,385	2,709	2,509	2,306
Corea Sur, Taiwán y Hong Kong	142	1,274	2,170	1,898	1,843	1,679	1,482
MERCOSUR	148	1,117	1,513	1,657	1,913	1,821	1,248
Japón	435	1,798	2,187	2,596	2,217	1,580	1,119
Chile	54	1,379	1,980	2,009	1,681	1,525	1,069
Centroamérica	41	438	541	696	832	843	703
Resto Asia	86	378	450	612	804	635	905
México	35	288	455	418	511	734	545
Caribe	24	223	289	297	273	294	272
ASEAN	19	278	453	438	451	371	201
Australia/Nueva Zelanda	5	132	134	125	154	157	136
Principales África	12	113	157	213	78	107	112
Resto Europa	112	61	85	92	156	141	87
Total	3,224	35,533	46,172	45,595	41,799	37,968	33,051

Nota. Las cifras están expresadas en millones de US\$. Tomado de “Perú: Participación de exportaciones (en millones de US\$)” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Bloques Países 2015. Recuperado de https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es

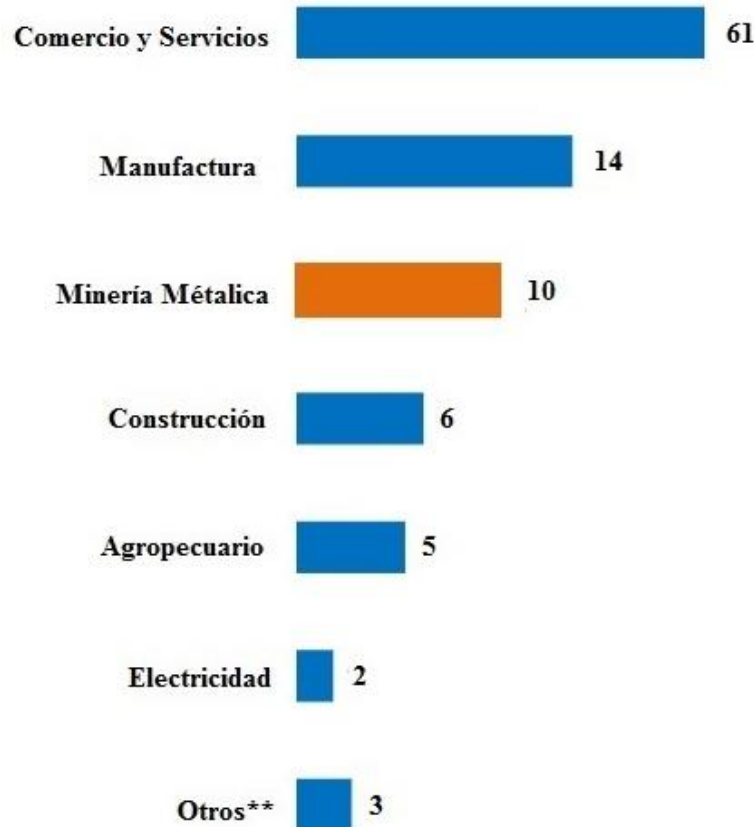
Tabla 12.

Participación de Importaciones en Perú (en Millones de US\$)

Países, Bloques y Regiones	1990	2010	2011	2012	2013	2014	2015
China	6	4,786	5,974	7,409	8,069	8,403	8,244
Estados Unidos	836	5,501	7,046	7,663	8,445	8,337	7,382
Unión Europea	519	3,045	3,937	4,814	5,006	4,679	4,246
MERCOSUR	415	3,473	4,463	4,671	4,148	3,331	2,950
Comunidad Andina	224	3,150	3,940	4,414	4,044	3,535	2,583
México	59	1,085	1,415	1,743	1,985	1,850	1,666
Corea Sur, Taiwán y Hong Kong	22	1,300	1,839	2,005	1,929	1,705	1,600
Resto Asia	36	834	1,191	1,403	1,496	1,639	1,746
Japón	65	1,275	1,219	1,400	1,353	1,031	1,008
Chile	69	1,118	1,388	1,275	1,313	1,227	1,161
Principales África	9	704	455	996	1,191	591	130
ASEAN	23	656	871	933	1,081	1,048	1,067
Canadá	23	491	546	581	612	792	697
Resto Europa	17	191	515	377	313	291	296
Australia/Nueva Zelanda	45	155	189	264	216	246	225
Centroamérica	51	393	460	201	190	80	181
EFTA	155	133	161	167	180	218	194
Caribe	5	64	77	123	174	837	567
Resto	2	237	819	452	282	38	49
Total	2,581	28,591	36,504	40,891	42,027	39,877	35,993

Nota. Tomado de “Perú: Participación de importaciones (en millones de US\$)”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado de https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es

En principio la balanza comercial del Perú se evidencia que las exportaciones superan en demasía a las importaciones, no siendo suficiente aun los ratios de exportación para desarrollar un crecimiento sostenible de su economía. Sin embargo, se puede tomar como ejemplo países como Singapur o Corea del Norte. Los cuales presentan una economía basada en las exportaciones, generando una alta competitividad frente a China o Japón, manteniendo un crecimiento permanente de su PBI, con estrategias como la especificación, especialización y costos bajos por volúmenes.



1/ Estimado.

* De considerarse la refinación de los metales, la participación del sector minero PIB se ubicaría al rededor del 12%

** Pesca e Hidrocarburos.

Fuente: BCRP y BBVA Research

Figura 9. Participación en el PIB en el Perú 2015.

Tomado de “Sector Minero Perú, por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2015. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/11/Sector-Minero-en-el-Peru.pdf>

La importancia de la participación del PBI en el Perú según sus actividades económicas como se muestra en la Figura 9 es un claro indicador de donde se debe fortalecer aquellas actividades con menor incidencia. Las exportaciones de materia prima al extranjero son resultado de las diferentes actividades productivas dentro de ellas las extractivas. Estas mismas son el aporte de las diferentes regiones del Perú, las cuales generan ingresos monetarios como el canon y las regalías que son invertidas para el desarrollo de las regiones. Observe la participación del PIB del Perú en la Figura 10.

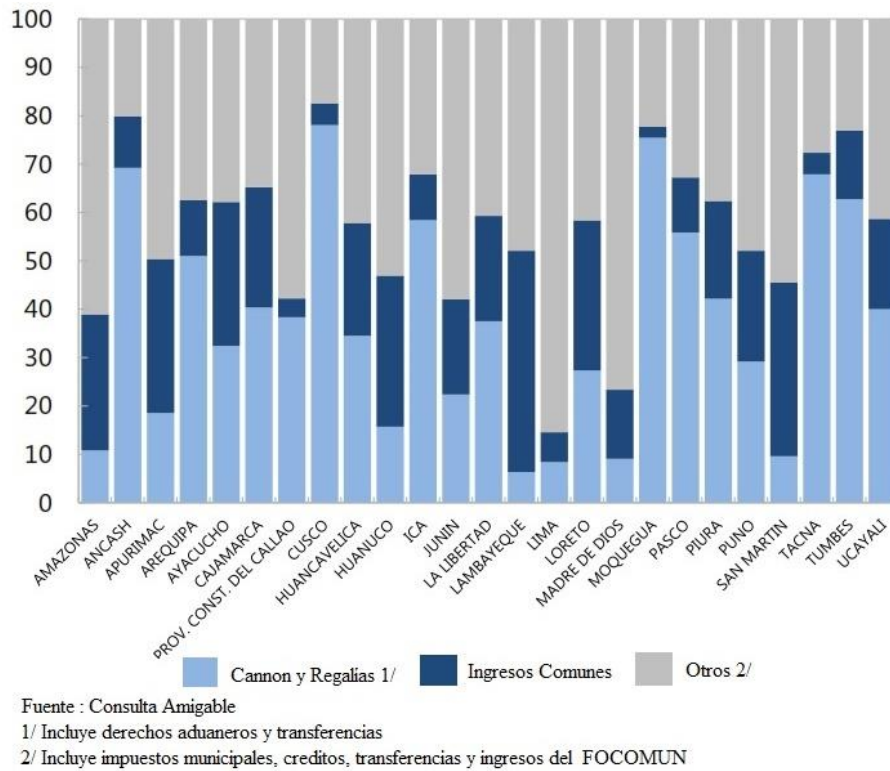


Figura 10. Composición de los ingresos por gobiernos locales por región, 2013. Tomado de “Perú: Fiscal Transparency Evaluation, por Fondo Monetario Internacional, 2015. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr15294.pdf> <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Tecnológico – Científico. El Perú invierte sólo el 0.12% del PBI a investigación y desarrollo, mientras que el resto de América Latina destina el 0.75% del PBI y los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos lo hacen en un promedio de 2.2% del PBI (Huaruco, 2015). Es por ello que la competitividad es un factor crucial para poder alcanzar altos grados de tecnología y desarrollo científico. Asimismo es importante señalar que según el ranking de competitividad global publicado por World Economic Forum (2015a), el Perú se encuentra en el puesto 69 de 140 países analizados y en el noveno pilar sobre Preparación Tecnológica del mismo documento. En la Tabla 13 se tiene que el Perú se ubicó en el puesto 84 con disponibilidad de última tecnología, en el puesto 88, de individuos que usan internet, en el puesto 80 de suscripciones a internet de banda ancha, en el puesto 66 con respecto al ancho de banda de internet medido por Kb/s por usuario, en el puesto 106 con respecto a las suscripciones activas de banda ancha en teléfonos móviles por cada 100 habitantes.

Tabla 13.

Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente: Preparación Tecnológica

Noveno Pilar: Preparación Tecnológica	Clasificación	Puntaje
Disponibilidad de la última tecnología (1-7)	4.5	84
Absorción de tecnología a nivel de las firmas (1-7)	4.5	77
Individuos que usan Internet (% de población)	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha fija /100 hab.	5.7	80
Ancho de banda de Internet (Kb/s por usuario)	36.4	66
Suscripciones a Internet (banda ancha móvil /100 hab)	13.7	106

Nota. Adaptado de “The global competitiveness report 2015 – 2016”, por el World Economic Forum, 2015a. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indexId=GCI>

Otro pilar importante de este documento es la innovación. Como se muestra en la Tabla 14 en la cual refleja que el Perú ocupa el puesto 100 en capacidad de innovación, el puesto 117 en calidad de las instituciones científicas de educación, el puesto 119 en gastos corporativos en investigación y desarrollo, el puesto 109 en colaboración universidad industria relaciona a la investigación y desarrollo, el puesto 113 en disponibilidad de científicos e ingenieros y el puesto 89 en patentes. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) afirmaron:

Gracias a la investigación se generan procesos industriales se desarrollan organizaciones, sabemos cómo es la historia del universo y la humanidad, desde las primeras civilizaciones hasta los tiempos actuales. Asimismo podemos, conocer desde nuestra propia estructura mental y genética. (p. XXV)

Tabla 14.

Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente: Innovación

Doceavo Pilar: Innovación	Clasificación	Puntaje
Capacidad de innovación	3.4	100
Calidad de las instituciones científicas de investigación	2.9	117
Gasto corporativo en I+D	2.6	119
Colaboración universidad-industria en I+D	3.1	109
Compra gubernamental de productos técnicos avanzados	3	105
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.3	113
Patentes, aplicaciones / millón de habitantes	0.3	89

Nota. Adaptado de “The global competitiveness report 2015 – 2016”, por World Economic Forum, 2015a. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indexId=GCI>

Histórico– sociológico. El Perú cuenta con una historia que revela una generación pre-inca con múltiples culturas precolombinas, entre ellas Paracas, Mochica, Chavín de Huantar, Tiahuanaco, Chancas, Aimaras, Huari, desarrollando legados importantes en la arquitectura, orfebrería, cerámica, agricultura en toda su extensión del país. Luego pasó a la formación del Imperio Inca, la cual fue una época en la que se lograron correctas organizaciones pero con cierta dependencia directa Inca, pasando luego de ello a la conquista española, época durante la cual se explotaron riquezas nacionales, siendo en muchos casos los indígenas peruanos obligados y esclavizados a estos trabajos. En el año de 1821 se establece y consolida la independencia, pero a los años de 1824 mediante la batalla de Ayacucho, se da fin a la guerra de la independencia del Perú.

El Perú fue gobernado militarmente por el general Juan Velasco Alvarado, en la década del 1970, teniendo un incremento económico, llegando a su fin en el año 1975. Con los futuros gobiernos democráticos, a partir del año 1980, el Perú fue víctima de múltiples atentados por movimientos revolucionarios terroristas como MRTA y Sendero Luminoso. En la década de 1990 Alberto Fujimori, encuentra al país en bancarrota tras el gobierno anterior presidido por Alan García, durante esta década el país comienza a reincorporarse. En la década de 2000, el país tiene gobiernos democráticos, seguidos por el gobierno de Valentín Paniagua que fue solo de transición, luego Alejandro Toledo y seguido del segundo gobierno Alan García hasta llegar al gobierno de Ollanta Humala Tasso que finalizó en el julio 2016 y el presente gobierno de Pedro Pablo Kuczynski hasta el 2021.

El perfil del Gobierno (lo administrativo y organizacional). El estado peruano está caracterizado por ser democrático, independiente, social y soberano, tanto el Estado y el Gobierno está estructurado por la división de poderes como son: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Sin embargo su estructura presenta una serie de falencias que lo determinan como burocrático y envejecido donde priman intereses individuales de los grupos

de poder y políticos. El territorio del Perú está constituido por 24 regiones, 195 provincias y 1,840 distritos y una provincia constitucional, con el fin de orientar una mejor distribución de sus recursos (Constitución Política, 1993). El modelo económico del estado peruano está basado en un crecimiento económico sostenido con el fin de impulsar el mercado interno y enfrentar las necesidades de la población, como educación, salud e infraestructura básica.

Las Fuerzas Armadas y su Misión. (Lo militar) Las Fuerzas Armadas están conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, dirigidas por el comando conjunto de las fuerzas armadas, que pertenece al Ministerio de Defensa. La seguridad nacional es una labor que incluye a las Fuerzas Armadas en el marco de la Constitución y todos los peruanos (Ministerio de Defensa del Perú, 2005). El Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú, menciona como principio el promover una política de paz y seguridad dentro y fuera de su territorio, por lo cual previene y soslaya los conflictos armados, minimiza el armamentismo, asimismo promueve un proceso de reforma y modernización de su estructura con el único fin de cumplir su misión. El Perú reestablece su institucionalidad democrática desde el 2001 (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

3.1.3 Principios Cardinales

Según D'Alessio (2014) los principios cardinales son la base de la política exterior. Es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos según Hartmann. Son cuatro los principios cardinales que comentan cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado, estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. (p. 32)

Influencia de Terceras Partes. D'Alessio (2012) comentó: “La interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe” (p. 90).

El avance de la tecnología, el desarrollo de las provincias, el cuidado del medio ambiente y la globalización, son algunos aspectos que marcan el panorama mundial. Una provincia que logra desarrollar integralmente a su comunidad, actúa como catalizador para que se desarrollen las personas en distintos aspectos sociales como económicos. La relevancia de la influencia de terceras partes se manifiesta por la importancia de contar con distintos u solidos aliados nacionales que impactan de manera positiva en el desarrollo integral peruano.

El Perú consolida su desarrollo a través de una estrategia de forma de diversos organismos internacionales. En lo relativo a asuntos económico global la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo y la Organización Mundial del Comercio. Respecto a asuntos políticos globales de las Naciones Unidas y de la Organización de los Estados Americanos. Asimismo la Dirección de Europa es una de las áreas encargada de asuntos políticos entre Perú y los países de la Unión Europea. En Oceanía y Asia el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico. Además existen acuerdos de hermanamiento, que constan en establecer mecanismos de cooperación que vinculen a los gobiernos locales peruanos con sus similares en el exterior; algunas provincias y distritos peruanos han firmado con similares extranjeras (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Lazos Pasados y Presentes. “El tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con eso se dan las relaciones” (D'Alessio, 2014, p. 32). La historia del Perú tiene gran influencia española así como influencia relativa de distintas partes de África, Asia, América del Norte y además de la zona de la actual Unión Europea, sin mencionar el legado incaico y de sus civilizaciones pre-incaicas, las cuales hoy, aún tienen vigencia tanto en lenguaje, religión y cultura, esta última siendo tan diversa como en nuestro país. Creando una sociedad multicultural

Respecto a la historia bélica peruana esta tiene sus protagonistas a lo largo de la historia. El principal conflicto armado que tuvo el país fue con el vecino sureño de Chile en

1879. Cabe mencionar que este conflicto en su inicio se tuvo una alianza secreta con Bolivia, es por ello que Perú ingresó a la guerra. En 1982 se tuvo también participación en la guerra de las Malvinas apoyando a Argentina con fuerza aérea. También el conflicto bélico limítrofe con el vecino país norteño de Ecuador en 1995. Y vale también mencionar la que pudo ocasionar un conflicto bélico; la controversia de límites marítimos con Chile, la cual fue subsanada por la corte internacional de la Haya en 2014.

Contrabalance de los Intereses. “Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (D'Alessio, 2014, p. 32). Puede sugerirse que la resolución del conflicto limítrofe entre Perú y Chile a través de la Haya. Donde ambos países terminaron perdiendo parcialmente mar, resultó de una manera pacífica por los diversos intereses económicos que tienen los mencionados (America Economía, 2014).

También se puede mencionar el acuerdo transpacífico de cooperación económica donde se abarcan temas como: reducción de tarifas comerciales, derechos laborales, transferencia de data digital, estándares alimenticios, leyes de protección ambiental, costo de medicamentos y leyes de propiedad intelectual. Los 12 países firmantes representarían el 40% de PBI mundial los cuales son: Australia, Brunei, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam. También se tiene la Alianza de Pacífico donde cuatro países conforman un bloque comercial entre Chile, Colombia, México y Perú, representando los cuatro países el 40% del PBI Sudamericano (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a).

Conservación de los Enemigos. “En vista que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera)” (D'Alessio, 2014, p. 32).

Los enemigos motivan el crecimiento a través de la eliminación de estancamiento y complacencia en innovación, pérdida de creación de nuevas tecnologías y desarrollo de estrategias. Los vecinos países fungen como aliados y a su vez como enemigos permanentes, por motivos de mercado y flujo comercial manteniendo inversiones reciprocas en todos estos países. A través del acuerdo transpacífico de asociación económica, se gana enemigos a nivel mundial como puede ser China e India y los enemigos comerciales que tienen los demás suscriptores del acuerdo (Diario El País, 2015).

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Arequipa.

En la actualidad, existe el escenario adecuado para el desarrollo de la provincia de Arequipa. Por un lado se cuenta con el desempeño de la economía del Perú, que ha ido en aumento, lo que hace que el ingreso per cápita se incremente en varias provincias, y como consecuencia el aumento de la PEA; por otra parte la ubicación geográfica y la amplia diversidad gastronómica y cultural con la que cuenta el país, haciéndolo uno de los países preferidos por los turistas de diferentes partes del mundo. Estos turistas llegan principalmente por el aeropuerto o por la entrada principal de Arequipa (variante de Uchumayo y Yura) y un gran porcentaje, visitan o se hospedan en el centro de la provincia.

Se puede aprovechar la cercanía que existe entre las diferentes provincias de Arequipa para realizar diferentes entradas a la provincia y junto a ello una carretera que incluya un circuito turístico que conecte la provincia capital con todos sus distritos, los cuales cuentan con diferentes atractivos (desde playas por la parte de la costa hasta nevados en la parte de la sierra) generando un crecimiento del sector turismo.

3.2 Análisis Competitivo del País

De acuerdo con el World Economic Forum (2014), las evaluaciones del Reporte de Competitividad Global 2014-2015 que comprende 12 pilares que se agrupan en tres grandes aspectos. El Perú se encontró en la posición 69 de 140 economías respecto a su nivel de

competitividad. En 2014 descendió cuatro posiciones en un año, y en 2013, ocho posiciones. Mostrando que si bien existe crecimiento aún existen diversos aspectos los cuales se deben de trabajar tanto en entidades públicas como privadas. Cabe mencionar que el factor infraestructura, tecnología e innovación son de menor calificación junto con las instituciones. A continuación en la Figura 11 se muestra el valor del índice para algunas economías de la región (World Economic Forum, 2014). Se aprecia que ciertos pilares se han deteriorado, mientras otros se han mantenido, a pesar de un aumento en la inflación que ha ido en aumento en los últimos años, el Perú ha seguido desarrollándose y potenciando alguno de estos pilares. A pesar de ello, el país respecto a aspectos básicos de sus instituciones públicas tiene una baja calificación, en las que sus gobernantes tienen un papel fundamental para mejorar los pilares claves como lo son la infraestructura y la innovación, en la búsqueda de ser un país cada vez más competitivo en el mundo, como se puede ver en la Figura 12 (World Economic Forum, 2014).

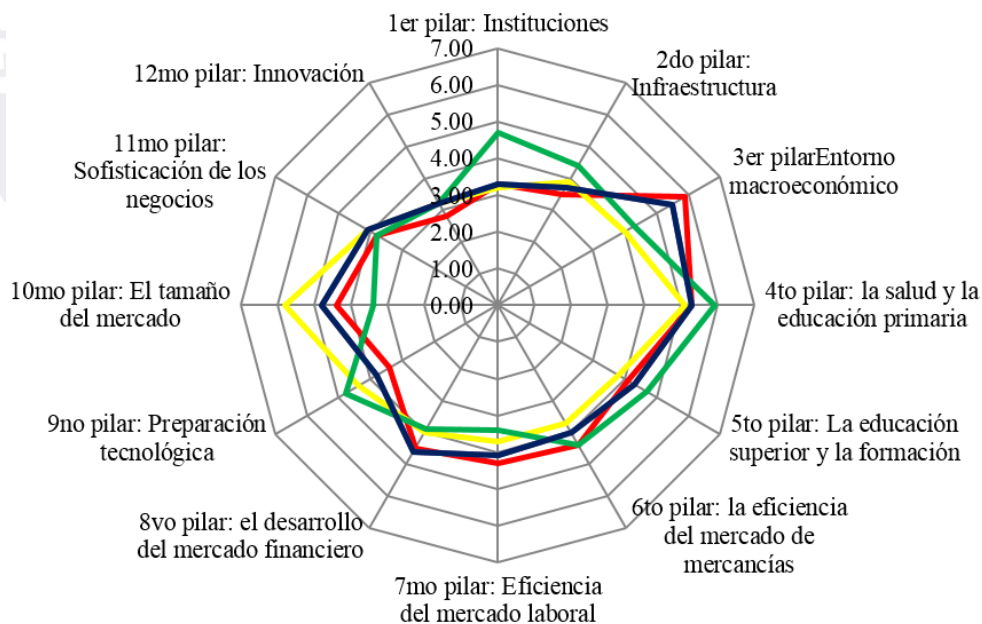


Figura 11. Índice de competitividad América Latina 2014-2015. Dónde: 1 = peor situación y 7= mejor situación posible. Rojo es Perú, Amarillo es Brasil, Verde es Uruguay y Azul es Colombia. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014- 2015”, por World Economic Forum, 2014, Ginebra: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

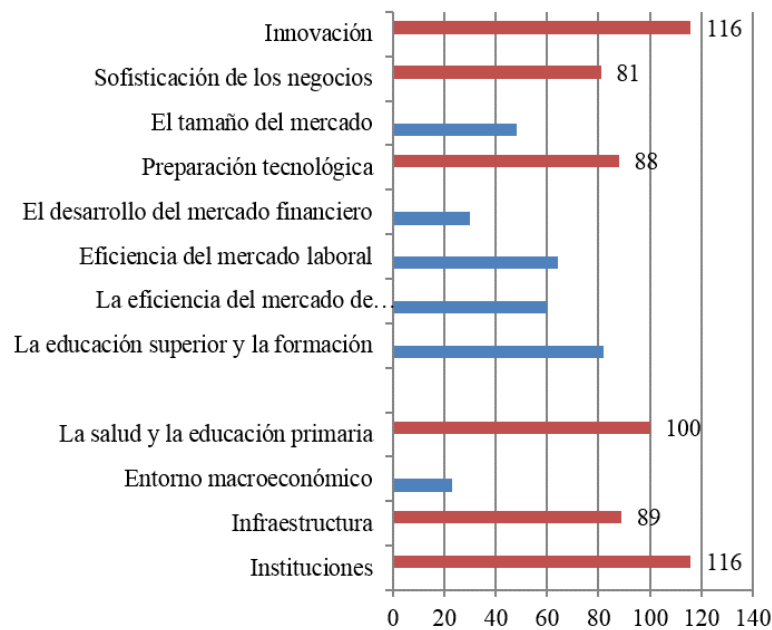


Figura 12. Competitividad del Perú.

Donde Rojo son desventajas y Azul son ventajas. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014- 2015”, por World Economic Forum, 2014, Ginebra: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Otra evaluación es la del World Competitiveness Scoreboard (International Institute of Management Development, 2015a). Este estudio ubicó al Perú en el puesto 54 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 61 países evaluados, habiendo descendido cuatro posiciones frente a los resultados del mismo ranking en el año 2014 y nueve posiciones frente al ranking del 2013. Esto muestra que a pesar del crecimiento económico en los últimos años, no hubo un crecimiento de competitividad a nivel del país, gobiernos centrales, regionales y locales. Como en el anterior ranking se puede ver que en este también resalta la falta de infraestructura, siendo uno de los países con menor calificación en este rubro, como se aprecia en la Tabla 15 y Tabla 16. Tal como lo mencionó Porter (2015):

La prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema

conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. (p.237).

Tabla 15.

Competitividad de Latinoamérica 2014

Factores	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Venezuela
Desempeño Económico	58	43	28	40	46	59
Eficiencia del Gobierno	60	58	21	49	33	59
Eficiencia de Negocios	57	46	30	48	43	55
Infraestructura	57	52	47	56	60	58
Puesto en el Ranking	58	54	31	51	50	60

Nota. Adaptado de “World Competitiveness Yearbook 2015”, por International Institute of Management Development, 2015b. Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Tabla 16.

Competitividad de Latinoamérica 2015

Factores	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Venezuela
Desempeño Económico	69	51	32	46	50	61
Eficiencia del Gobierno	61	60	26	51	37	58
Eficiencia de Negocios	58	51	35	41	50	59
Infraestructura	51	53	44	54	60	61
Puesto en el Ranking	59	56	35	51	54	61

Nota. Adaptado de “World Competitiveness Yearbook 2015”, por International Institute of Management Development, 2015b. Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Otra evaluación es del Grupo Banco Mundial (2015) que clasifica a las economías de acuerdo a la facilidad de hacer negocios, como se puede observar en la Figura 13, desgregado en distintas dimensiones, Chile tiene una posición más favorable frente a los demás países de la región. En este estudio, el Perú se sitúa en la posición 50 de 189 economías. Se observa además que, en lo que respecta a América Latina, el Perú es la segunda mejor economía para hacer negocios seguida de Colombia (54), Brasil (116), Ecuador (117) y Argentina (121). La clasificación se hace de acuerdo a diez importantes categorías, los cuales se puede apreciar, en la Tabla 17, además se aprecia como variaron respecto del 2015 al 2016 en Perú.

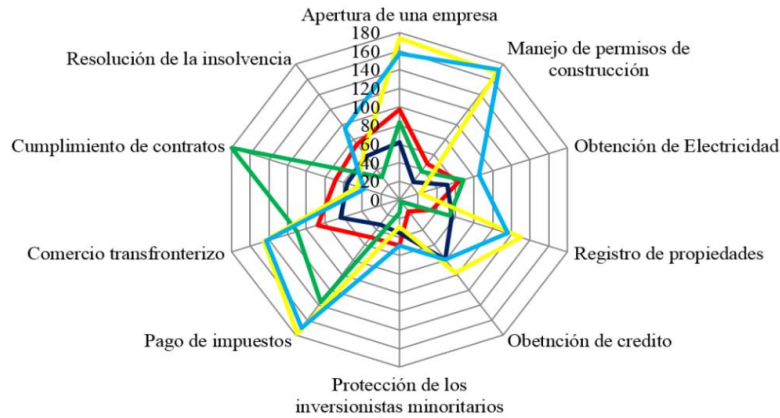


Figura 13. Facilidad de hacer negocios (clasificación). Donde Rojo es Perú, Azul es Chile, Verde es Colombia, Amarillo es Brasil y Celeste es Argentina. Adaptado de “Clasificación de las economías”, por Grupo Banco Mundial, 2015. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Tabla 17.

Dimensiones de la Clasificación de la Facilidad de Hacer Negocios de Perú

Temas	2016	2015	Variación
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
Obtención de Electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuestos	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	No cambio
Cumplimiento de contratos	69	69	No cambio
Resolución de la insolvencia	74	74	No cambio

Nota. Adaptado de “Perspectiva general del país: Perú”, por Grupo Banco Mundial, 2016. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

El rombo de la ventaja nacional (Porter, 2015), permite evaluar cuatro elementos importantes en el ámbito competitivo. En la Figura 14, se muestra el rombo de la ventaja nacional aplicado al Perú. Donde se encuentran factores como: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia y rivalidad de las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo. En los últimos años el Perú ha tenido una desaceleración en su economía, si bien es cierto ha seguido creciendo, pero no con los mismos estándares de antes. Las políticas macroeconómicas que se forjaron en 1990, y al aperturar a diferentes mercados ha logrado que el comercio internacional sea un factor importante para el crecimiento del país,

pero esto también ha logrado que se tenga una dependencia de ciertos mercados mundiales, como es el de los metales.

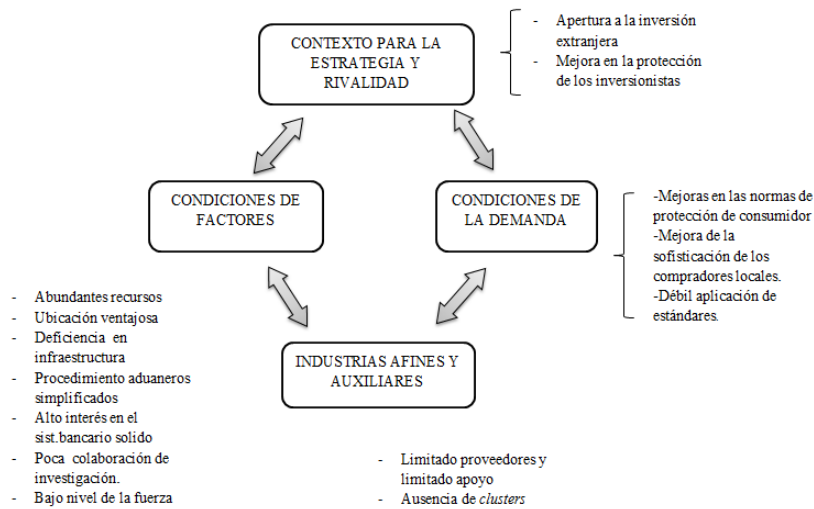


Figura 14. Diamante de Porter aplicado al Perú.

Adaptado de “A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Perú”, por M. Porter, 2010. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf.

3.2.1 Condiciones de los factores

Un análisis de cómo están condicionados los países lo presenta D’Alessio (2012):

En cuanto a los factores de producción como recursos (naturales, la ubicación geográfica y la tierra; humanos, la mano de obra y el conocimiento; y el capital), infraestructura (materia, administrativa, científica y tecnológica, etc.), y demás bienes y servicios necesarios para competir en un determinado sector. (p.104).

El Perú aún mantiene un crecimiento económico, con respecto a los últimos años, y como se observa en la Tabla 18, las proyecciones del PBI de los sectores económicos serían también favorables según lo proyectado hasta el año 2017. Pero si bien la tasa de crecimiento es positiva, las expectativas del crecimiento están basadas al futuro incremento de las inversiones privadas, caso contrario a ello seguirá con una tendencia negativa. En esta misma tabla se resaltan las caídas fuertes en el sector construcción e hidrocarburos, estas pueden incrementarse en los siguientes años, con el mayor avance de obras públicas, mientras que en el sector de hidrocarburos con la puesta en marcha como son la nueva planta compresora de gas

natural en Kepashiato, en Cusco, la construcción del Gasoducto Sur Peruano, el Nodo Energético del Sur, entre otros. Asimismo, la ampliación de la minera Cerro Verde y las primeras producciones de la minera Las Bambas entre otras dará mayor volumen de minerales y energía, con estos nuevos panoramas se incrementarán las proyecciones en ambos sectores e inversiones y recuperar la inversión en 2017 como se ve en la Figura 15 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).



Figura 15. Perú - inversión privada 2008 -2017.

Tomado de “Inversión Privada 2008 -2017(Variación porcentual real)” en Reporte de Inflación diciembre 2015, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Tabla 18.

Proyección de PBI por Sectores Económicos

Variación porcentual	2014 (ene-dic)	2015 (ene-dic)	2016 (ene-dic)	2017 (ene-dic)
Agropecuario	1.5	1.9	2.2	2.6
Agrícola	0.4	0.7	0.3	0.7
Pecuario	5.4	5.8	5.6	5.5
Pesca	-9.5	-27.9	9.1	19.3
Minería e Hidrocarburo	-0.9	-0.8	6.6	7.3
Minería Metálica	-1.8	-2.1	12.1	12.8
Hidrocarburo	2.3	4.0	-12.3	-11.7
Manufactura	-1.3	-3.7	-2.5	-1.6
Recursos primarios	-0.4	-9.3	-2.0	2.9
Manufactura no primaria	-1.4	-1.5	-2.7	-2.9
Electricidad y Agua	5.0	4.9	5.5	6.0
Construcción	1.5	1.6	-7.7	-6.5
Comercio	4.5	4.4	3.9	3.9
Servicios	5.1	5.0	4.1	4.0
Producto Bruto Interno	2.8	2.4	2.6	2.9

Nota. Adaptado de “PBI por sectores (Variaciones porcentuales anuales)” en Reporte de Inflación diciembre 2015, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (2015) afirmó:

Las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros. Los compradores informados y exigentes abren los ojos de las empresas a las necesidades nuevas del mercado; las presionan para que alcancen altos niveles de calidad, las estimulan a mejorar, innovar y entrar en segmentos más avanzados. Lo mismo que las condiciones de la demanda proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar. (p.241)

En los actuales estudios realizados sobre la competitividad entre las naciones resalta una particularidad de gran valor sobre la demanda local de mayor complejidad, por lo que presenta un importante incentivo para el crecimiento, que busca una mejor ubicación en el mercado internacional. Las empresas de la provincia de Arequipa se ven estimuladas a desarrollar nuevos productos y servicios para el mercado nacional e internacional. Los proveedores locales desarrollan una simbiosis con las empresas, estas mismas obtienen ventajas si sus requerimientos se manejan con una planificación organizada o una proyección de la tendencia de los mercados globales, esto genera un crecimiento del PBI sostenible en el tiempo. El Perú muestra un crecimiento moderado respecto a las economías mundiales como se ve en la Figura 16 (Banco Mundial, 2015c).

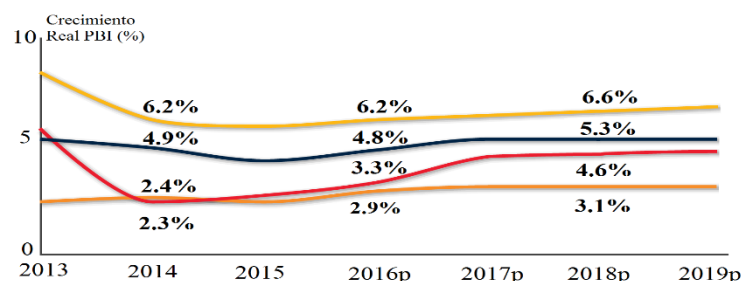


Figura 16. Perspectiva económica global del PBI para el Perú.

Donde P es perspectiva y donde Amarillo es Panamá, Azul es Desarrollo Economía, Rojo es Perú y Naranja es Global. Tomado de “Global Economic Prospects, Generate Custom Dataset, por Banco Mundial, 2015c. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ®ion=LAC>

Asimismo la provincia de Arequipa posee un crecimiento moderado respecto al crecimiento nacional y mantiene una inflación por el promedio, como se indicó por los precios constantes y corrientes. Ver Figura 17 (Aurum Consultoría & Mercado, 2015). El crecimiento sostenible PBI es un indicador de la concentración de actividades culturales económicas y sociales por lo cual la demanda de óptimas condiciones en los sectores ambiental y tránsito serán la ruta crítica.

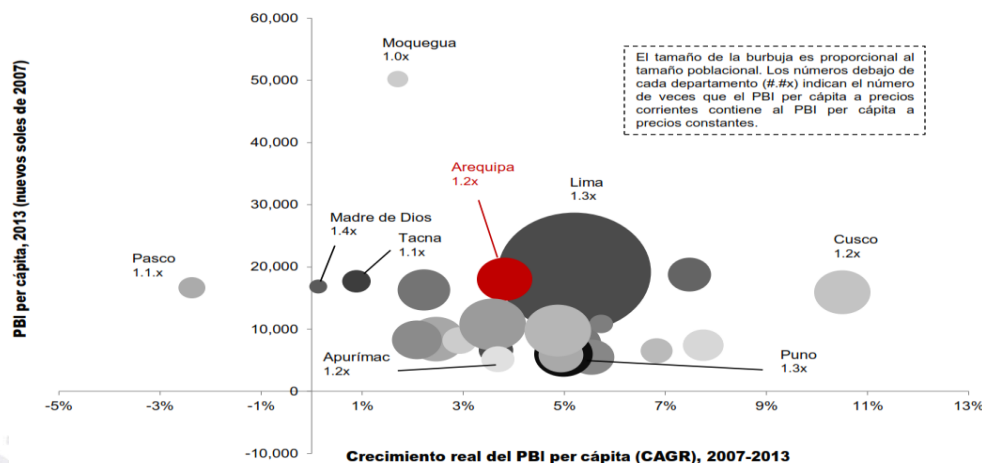


Figura 17. Crecimiento del PBI per cápita de las regiones del Perú, 2013.

Tomado de “Perspectivas Económicas 2015, Región Arequipa”, Por Aurum Consultoría & Mercado, 2015. Recuperado de http://ucsp.edu.pe/cegeb/wp-content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En el 2015, el nivel de competitividad del Perú retrocedió cuatro posiciones; de 61 países se ubicó en la posición 54 en el Ranking de Competitividad Mundial, desarrollado por el Institute for Management Development (2015b). Para desarrollar la competitividad provincial en Arequipa se implementan normativas ambientales, la reestructuración desde la educación básica regular, una adecuada infraestructura básica y centros tecnológicos, que inevitablemente tendrán como resultado una provincia con un alto índice de productividad un PBI distribuido y sostenible, como se ve en la Figura 18, aperturando un intercambio comercial inicialmente en el mercado local, por consiguiente las empresas competirán por un mejor posicionamiento con innovación, tecnología y precios competitivos (Diario El Comercio, 2015a). Se conoce que

para el ingreso al mercado internacional, este solicita estándares más altos como: ambientales, calidad, financieros, logísticos, producción, entre otros generando una valla más alta para las empresas locales en su afán de crecimiento.

El clúster de sostenibilidad ambiental que genere una provincia con alto índice de satisfacción. Un clúster de transporte que logre una provincia desmotorizada con adecuados accesos, con el desarrollo de la industria férrea. Clúster turístico, que integre la provincia de Arequipa con sus otras provincias y regiones cercanas aprovechando sus parques naturales, gastronomía y cultural. Clúster logístico desarrolle intercambio comercial de productos y servicios entre Asia, Latinoamérica y Oceanía. Un clúster textil para el mercado internacional que utilice la lana de sus camélidos sudamericanos para la alta moda (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

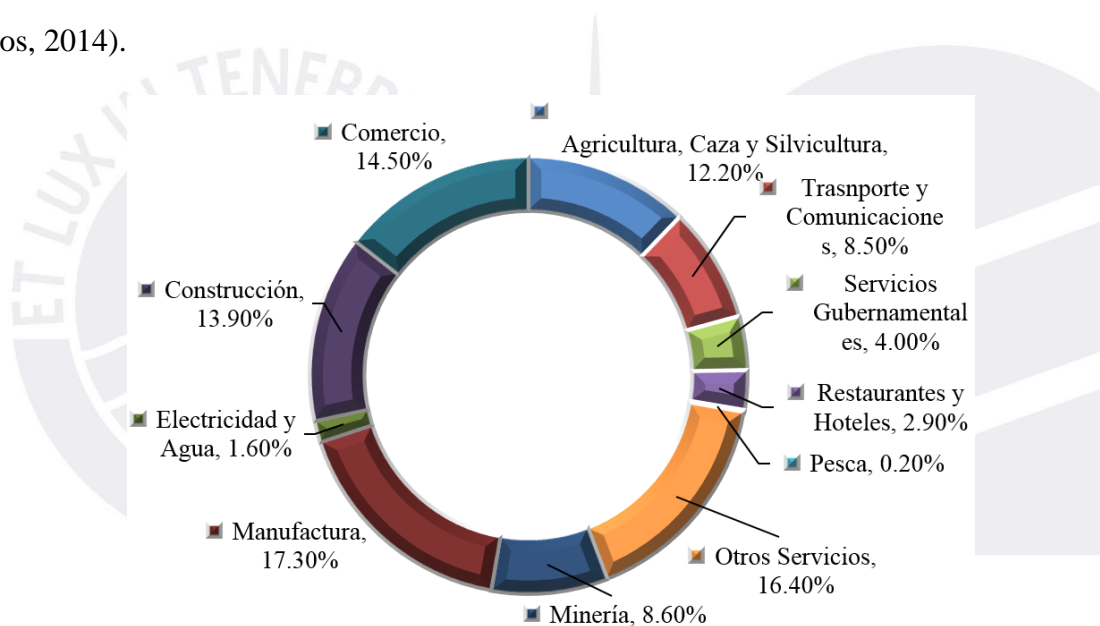


Figura 18. Distribución del PBI por sectores - Arequipa 2013.
 Adaptado de “Cartera de Proyectos 2015 – 2018”, por Ernst & Young, 2015, p. 17. Arequipa: Gobierno Regional Arequipa

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2015) afirmó:

La presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos determina una amplia ventaja nacional. Los proveedores internacionalmente competitivos radicados en el interior crean ventajas en varios

aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo.

Siendo la interacción mutuamente ventajosa pero no sucede porque si, la proximidad ayuda, pero la interacción no se da si las empresas y los proveedores no la trabajan” (p. 242-243).

Por su parte, D’Alessio (2014) indicó que: “Los sectores relacionados y de apoyo indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etcétera).” (p.34)

El Perú no tiene desarrollado sectores o industrias que gocen de capacidad internacional competitiva. Como referencia, en el Ranking Multilatinas 2015, índice que mide los avances de las empresas latinoamericanas en sus procesos de globalización, elaborado por la prestigiosa revista América Economía, solo cinco empresas peruanas aparecen de un total de 100 (América Economía, 2015b).

Los gastos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones. El área de investigación y desarrollo abarca la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental. Hasta 2004, la inversión en Investigación y Desarrollo que el Perú destinaba del PBI era de un 0.16%, cabe mencionar que, a partir del 2005 al 2015, no se registra asignación alguna, dentro de un marco que el promedio regional es de 0.7% y en países como China se tiene 2.01% habiendo crecido positivamente, Estados Unidos 2.81% y Alemania 2.85% (Banco Mundial, 2015b).

3.2.5 Influencia del Análisis en la Provincia de Arequipa

Los factores de producción que se desarrollan en la provincia de Arequipa son favorables ya que se cuentan con los recursos naturales para poder potenciar un desarrollo en la

provincia. Sin embargo, aquellos recursos que dependen directamente de la mano de obra, como son la innovación aún no se desarrollan para darle una ventaja competitiva. Creándose una amenaza si se depende únicamente de los recursos naturales y no de la creación de nuevos factores.

Las condiciones de la demanda a nivel nacional se ven reflejadas en el PBI, sin embargo el crecimiento del PBI de la provincia de Arequipa se mantiene según los indicadores nacionales. Siendo estos más bajos que en los últimos años. Aún así, en la provincia de Arequipa la variable de la inflación se mantiene con un valor menor, dándole más estabilidad a la demanda.

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se vería mejorada a través de implementación de normativas ambientales, la reestructuración desde la educación básica regular, una adecuada infraestructura básica y centros tecnológicos como se prevén tanto en la región Piura como de la región Arequipa. Un punto positivo a considerar es que la economía de la provincia se ve diversificada en más de diez distintas actividades. Dándole ventaja a la provincia al no depender de una sola actividad económica

Los sectores relacionados y de apoyo aún tienen trabajo por delante, la provincia de Arequipa no cuenta con ninguna de las empresas competitivas en América Latina. Y está empezando a tomar importancia la investigación y desarrollo como catalizador y creación de sectores relacionados y de apoyo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2012) el entorno PESTE (política, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas) está relacionado con el análisis del entorno externo de la organización. Además de los diversos factores que afectan tanto de forma directa como indirecta la competitividad de la provincia de Arequipa, es por ello que se realiza un análisis de estas fuerzas implicadas en el PESTE.

3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Respecto a la gestión en el uso de presupuesto para inversiones asignado a los gobiernos regionales por parte del gobierno central a través del Ministerios de Economía y Finanzas. Se evidencian datos preocupantes a diciembre del 2015, con respecto a la región de Arequipa, se encuentra en el puesto 23 de 25 regiones en el Perú; por el uso de presupuesto con un 66.8%, siendo el promedio de los gobiernos regionales de 77.6% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015b). Para complementar de forma análoga la provincia de Arequipa con un uso de 52.3% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, citado en Diario Correo, 2016a) del presupuesto siendo el promedio nacional de uso de presupuesto de gobiernos locales del 54.7% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015b). En algunos casos los alcaldes se justificaron aduciendo problemas documentarios asociados al SNIP, siendo los que ocasionaron el problema (Diario Correo, 2016a).

Inicialmente respecto a temas de corrupción, se analiza macroscópicamente primero al Perú frente al mundo, luego Arequipa como región y provincia frente a sus referentes, Transparency International (2015) desarrolla el índice de percepción de corrupción, como referencia se conoce que: Perú se posiciona en el puesto 88 al año 2015 y en 2014 en la posición 85, habiendo descendido desfavorablemente el último año, como modelo de integridad posicionado en primer lugar está Dinamarca, y el puesto 167, para Corea del Norte y Somalia, son los países considerados altamente corruptos. En América del Sur se tiene países evaluados, como Uruguay (21), Chile (23), Brasil (76), Colombia (83), México (95), Bolivia (99), Argentina (107), Ecuador (107), Paraguay (130) y Venezuela (158). El diario La República (2015a) publicó respecto a la competitividad de la Región de Arequipa viene cayendo por la corrupción. En donde se menciona que a partir de un estudio realizado por CENTRUM Católica a través del Profesor e Investigador Adolfo Chiri (2014, Citado en Diario La República, 2015a) posiciona a la Región Arequipa en el tercer puesto de las regiones más

competitivas del país, basado en cinco pilares: Gobierno-Instituciones, Economía, Empresas, Infraestructura y Personas. Chiri (2014, Citado en Diario La República, 2015a) comentó que la debilidad de la región se concentra respecto a una baja: administración de la justicia, seguridad ciudadana, calidad del gasto, manejo de recursos y manejo de instituciones públicas. "Si se mejora, es seguro que la región tendría un crecimiento del Producto Bruto Interno de hasta 8% al año. La región de Arequipa crecería como China, que en un momento llegó a ser el país más competitivo de Asia y el mundo" (Álvarez, s.f., citado en diario la Republica, 2015, par. 5). No se puede aseverar la presencia de corrupción en la provincia de Arequipa sin embargo la percepción de la población que sus autoridades están dentro de irregularidades por consiguiente su desempeño se ve afectada.

Además se tiene el Organismo Nacional de Procesos Electorales que es la encargada de regular la constitución y fundamentos de los partidos políticos en el Perú, conforme a la Ley de Partidos Políticos (Ley 28094). En el caso de las elecciones provinciales, estas se realizan cada cuatro años, debiendo formalizar su convocatoria a través del Presidente de la Republica. Mediante estas elecciones se elige al alcalde provincial, gobernador regional y alcaldes distritales respectivamente para cada lugar. A estas elecciones pueden participar organizaciones políticas de alcance nacional, regional o local (Ley 26864, 1997).

El marco legal que regula las condiciones en las cuales se administra la región de Arequipa se encuentran comprendidas las siguientes leyes y decretos: Constitución Política del Perú (1993): establece el deber y derecho de la población mayor de 18 años a participar en los gobiernos locales de su jurisdicción y ampara las autonomías económica, política y administrativa a las diferentes entidades provinciales. Ley 26864 (1997) de Elecciones Municipales, la cual regula dicho proceso. El Decreto Supremo N° 156-2004-EF (2004), Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, el cual reúne los dispositivos legales que complementan o modifican el texto del Decreto Legislativo 776 (1993), Ley de Tributación

Municipal, Ley 27444 (2001) del Procedimiento Administrativo General, que regula la función administrativa de todas las entidades del sector público en general. Decreto Legislativo 1017 (2008), Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Supremo N° 184-2008-EF (2008), Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Ley 28411 (2004), Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, la cual establece los principios, procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto para cada provincia del país. Ley 27806 (2002), Transparencia y Acceso a la Información Pública, la cual busca promover la transparencia de los actos del sector público y normar el derecho de acceso a la información.

¿ Los funcionarios públicos muestran favoritismo al decidir sobre políticas y contratos públicos?

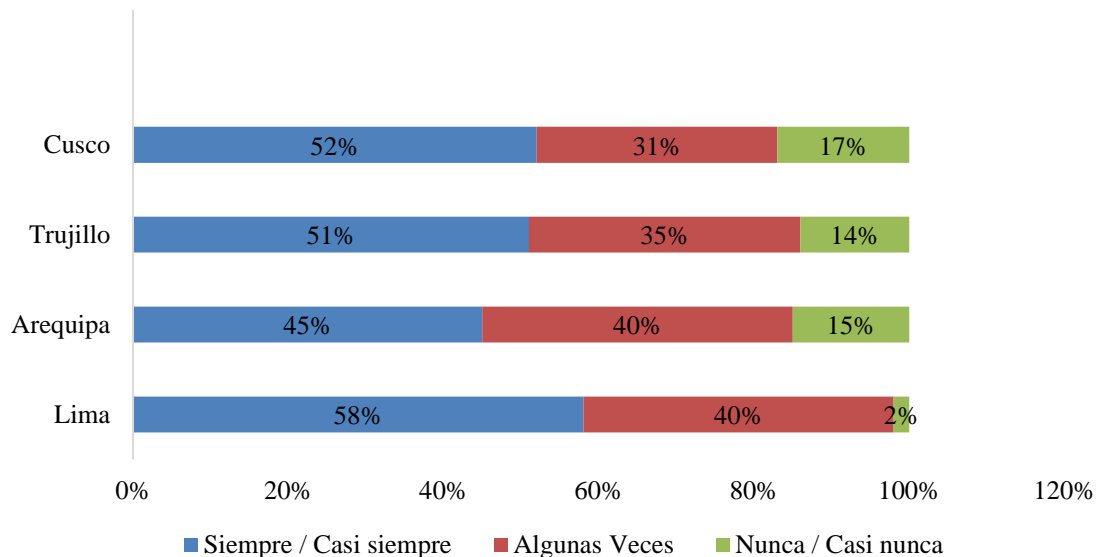


Figura 19. Grado de percepción de corrupción en funcionarios públicos (1). Adaptado de “Arequipa: Una estrategia para el crecimiento sostenido y la prosperidad aprobados”, por J. Alcázar, J. Ramírez & D. Ramos, 2014. p. 35. Arequipa: Gobierno Regional Arequipa

Al 2016, la corrupción en el Perú se ha ido incrementando volviéndose un problema álgido que confronta el Estado, guardando una relación de cuatro de cada cinco habitantes consideran como concluyente, no obstante el 55% de la población, infiere que la corrupción es el problema transcendental, para realizar negocios basados en intereses personales divergentes. Arequipa, está perdiendo competitividad al presentar problemas de corrupción a todo nivel en

governabilidad, respeto por ley y principio de autoridad, las principales entidades públicas presentan una vulnerabilidad al envilecimiento como: el Poder Ejecutivo, la Policía Nacional, Congreso de la República y el Poder Judicial (ver Figura 19). El Sector privado no está excluido de los problemas por corrupción, factores como la falta de Ética y Responsabilidad Social, que se evidencia en las empresas de Arequipa, estos últimos son nulos o enfocados en intereses particulares ver Figura 20 (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

¿Cómo es el comportamiento ético de las empresas en interacciones con los funcionarios, los políticos u otras empresas?

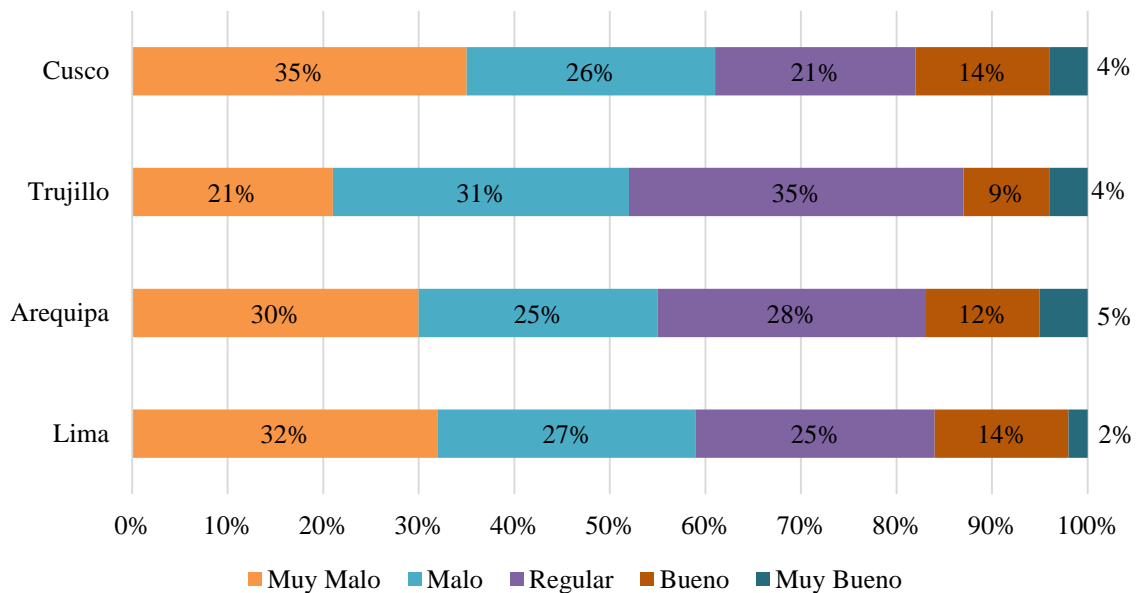


Figura 20. Grado de percepción de corrupción en funcionarios públicos (2). Adaptado de “Arequipa: Una Estrategia para el Crecimiento Sostenido y la Prosperidad Aprobados”, por J. Alcázar, J. Ramírez & D. Ramos, 2014. p. 35. Arequipa: Gobierno Regional Arequipa

La mayoría de los servicios públicos presenta un sistema burocratizado aletargado que muestra una serie de obstáculos para sus procesos, aperturando alternativas como: el pago de sobornos o beneficios particulares, esta premisa se infiere del 60% de la población encuestada; así mismo 50% no conoce el procedimiento para las denuncias y el 55% opina que Poder Judicial, evita sancionar o minimiza las acusaciones formales por corrupción. La Contraloría General de La República [CGR] con el objetivo de minorar los gastos generados por inadecuados manejos financieros en el gobierno regional de Arequipa; ha constituido el

Operativo Misti, cuyo objetivo es observar estas irregularidades, las cuales finalmente le restan competitiva y seguridad de inversión al sector privado. En el año 2013 se realizó el ranking de los Gobiernos Regionales, que presentan problemas de corrupción midiendo el grado de honestidad, realizado por la Institución Ciudadanos Al Día [CAD], esta investigación abordó temas relacionados con la población y empleados o funcionarios públicos que si concedieron o permitieron la solicitud de regalos, coimas, sobornos, propinas o similares. El GRA obtuvo una calificación del 74% como deshonesto, indicando un alto índice de corrupción ver Figura 21 (Ciudadanos al día, 2013).

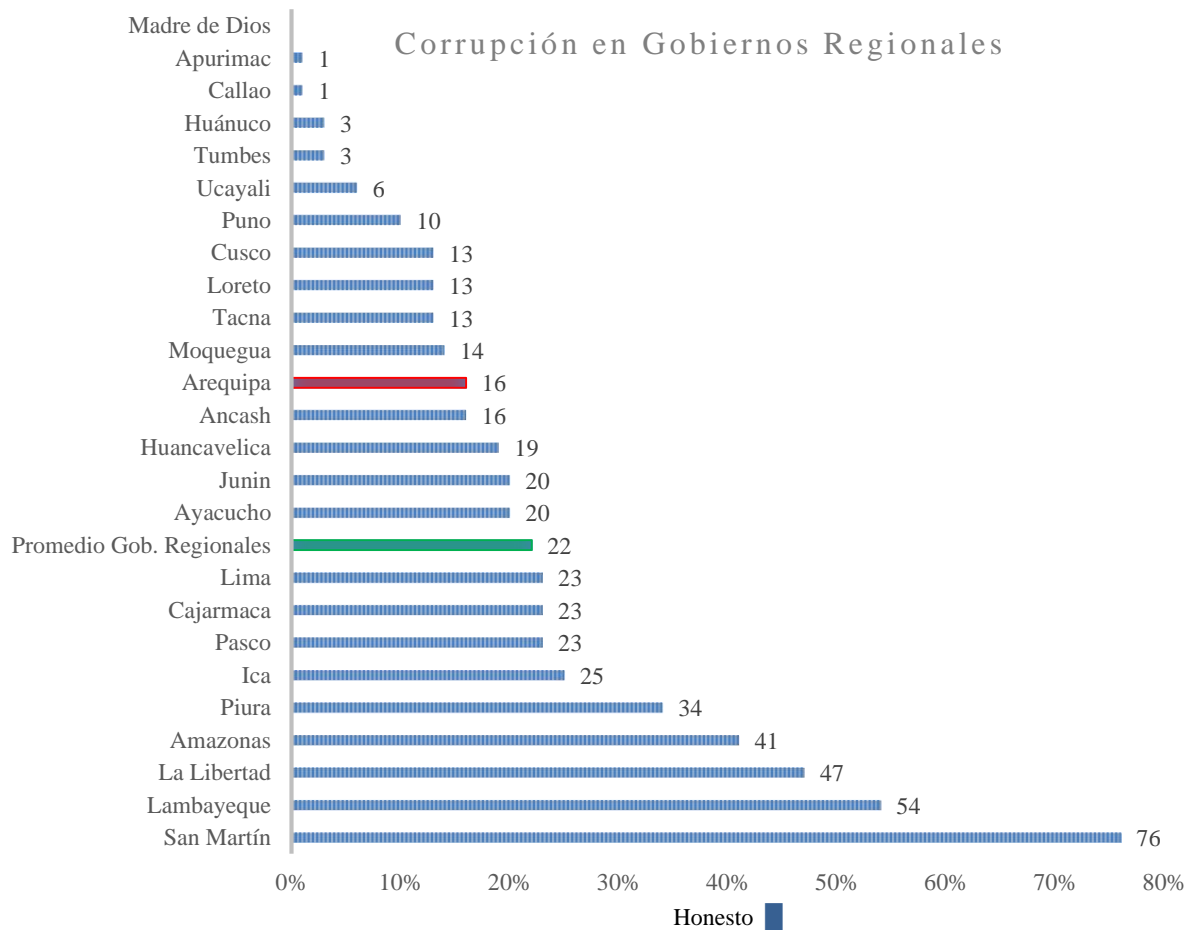


Figura 21. Percepción de corrupción en gobiernos regionales 2013. Tomado de “Corrupción en Gobierno Regionales”, por Ciudadanos al día, 2013. Recuperado de <http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/585-bolet%3%ADn-cad-n%C2%B0-161-corrupci%C3%B3n-en-gobiernos-regionales-2013.html>

Los acuerdos comerciales con los cuales el Perú, se abrió en los años noventa, el país aumentó sus exportaciones a una variedad de productos a otros países, abriendo su mercado para poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que sus empresas necesitaban para ser más competitivas. Por ello se abrió al mercado internacional, para consolidar el ingreso de sus productos a estos mercados. El Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía y vende hoy. Los tratados de libre comercio todos los beneficios que Perú. Los acuerdos comerciales más importantes se tienen acuerdo de libre comercio entre Perú - comunidad andina, acuerdo de complementación Mercosur, el foro de cooperación económica Asia – pacífico, alianza del pacífico, acuerdo de libre comercio entre Perú y los estados de la asociación europea de libre comercio y el acuerdo de asociación transpacífico (TPP) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016b).

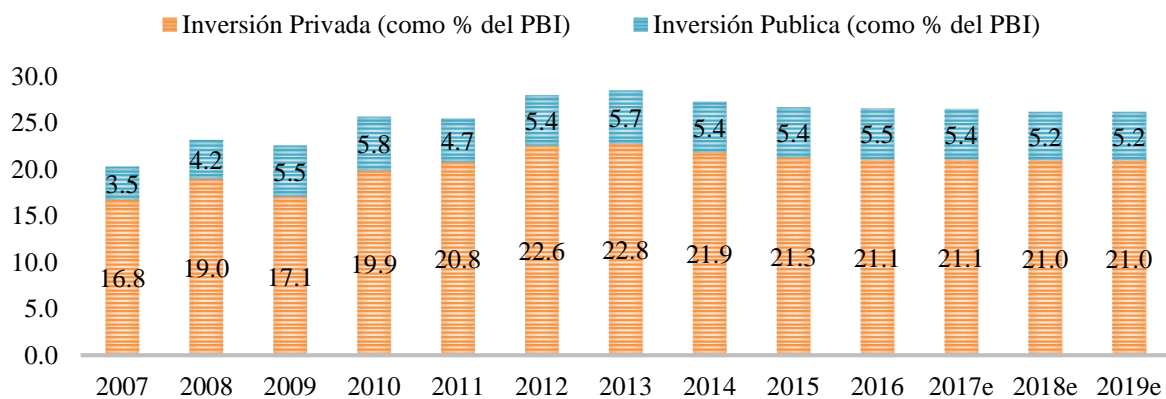


Figura 22. Evolución de la inversión privada y pública 2007 -2019. Donde e: estimado. Adaptado de “Cartera de Proyectos 2015 – 2018”, p. 10, por Ernst & Young, 2015. Arequipa: Gobierno Regional de Arequipa.

3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

El Perú está envuelto en varios factores que son determinantes y directamente influenciados en el sector económico financiero, tales como el menor crecimiento mundial, a pesar que economías principalmente como Estados Unidos, China y emergentes, se están recuperando lentamente; otras como Rusia y Brasil están con resultados económicos a la baja (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b). A pesar de ello la expectativa de crecimiento

para el Perú en los próximos años es positiva. Por ello, los anuncios de proyectos para inversión privada en el periodo 2016, 2017, ver Figura 22 alcanzan los US\$24,000'000,000; del 2010 al 2015, la inversión privada en promedio ha participado con el 21,% del PBI frente al 5.4% de inversión pública, de los cuales los del sector minero son los de mayor inversión como se aprecia en la Figura 23 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

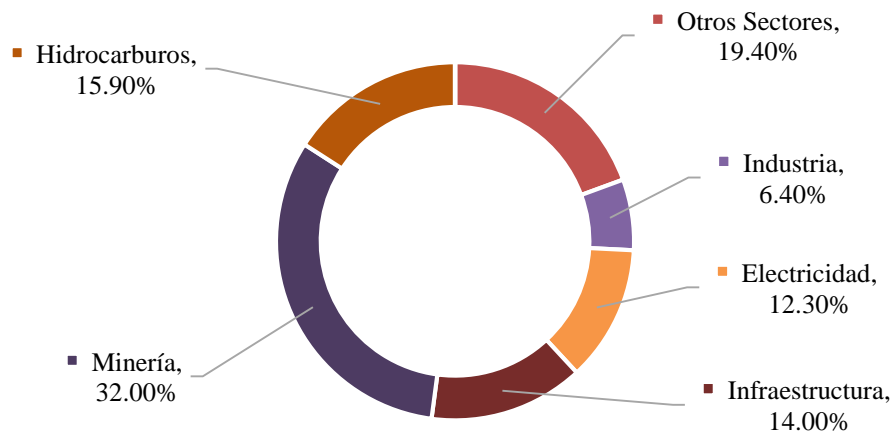


Figura 23. Proyectos de inversión por sectores en Perú, 2016 -2017.

Tomado de “Proyectos de inversión previstos 2016 -2017 (en porcentaje de participación)”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b, p. 45. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Asimismo, se espera una tasa de crecimiento de la inversión pública de 5.9% al 2018 y 6.0% en 2019, desarrollando un ambiente de negocios favorable para la inversión, de igual forma las tasas de exportaciones reales como el cobre, zinc, oro en los tres primeros trimestres de 2015 fueron en aumento, por lo tanto, se espera un mayor interés de las inversiones privadas, por abundancia de los recursos naturales y sus bajos costos. Frente a este análisis se puede mostrar las proyecciones de la Figura 24, donde se realiza un análisis comparativo y el Perú tiene un crecimiento del PBI real, por encima del promedio de Sudamérica, proyectándolo hasta el 2018 (Banco Mundial, 2015c). En Latinoamérica, un indicador de progreso es posicionarse dentro de las diez primeras provincias / ciudades; mejores para realizar negocios, al 2016 la provincia de Arequipa está en el puesto 29, ver Tabla 19, mostrando deficiencias en sectores como: aeroportuario internacional, turismo sostenible, sistemas de transporte

integrado, no obstante se ha iniciado el desarrollo de la conciencia de sustentabilidad ambiental siendo un punto a su favor (America Economía, 2016). Por lo tanto, se evidencia oportunidades potenciales para el incremento del turismo extranjero, con una serie de recursos como el histórico monumental, cultural, deportes de aventura y gastronómico.

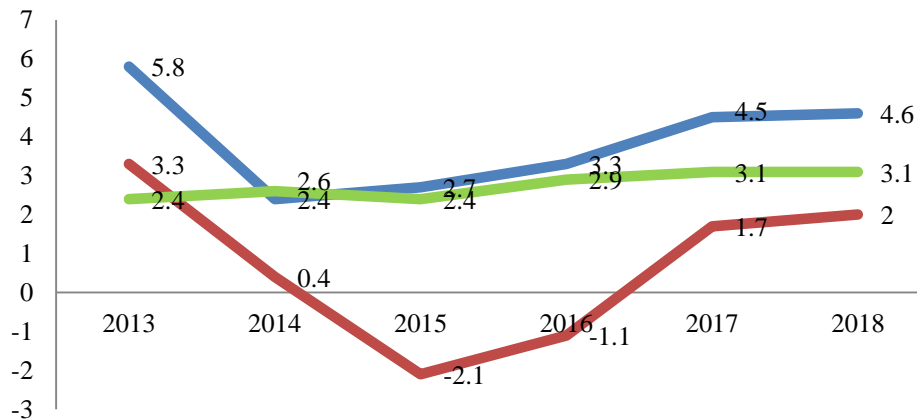


Figura 24. Crecimiento del PBI real 2013 -2018.

Donde azul es Perú, rojo es Sudamérica y verde es el Mundo. Adaptado de “Global economic prospect”, por Banco Mundial, 2015c. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ®ion=LAC>

En el periodo de los años del 2015 al 2016 en la economía del Perú, y por ende en la economía de la provincia de Arequipa se ha presentado una desaceleración económica en su constante crecimiento de potencias mundiales principalmente en el mercado asiático. No obstante se proyectan en el futuro el emprendimiento y desarrollo de nuevos negocios para el mercado internacional mediante el Tratado de Libre Comercio [TLC] y el Trans Pacífico de Asociación Económica o Trans-Pacific Partnership [TPP], ambos tratados desarrollarían una balanza comercial tanto para exportaciones como mejora de la calidad de los productos para importación; por ende elevando sus estándares de producción. Como resultado esto puede generar el desarrollo de la participación en innovación, especificación y especialización, de todos los sectores considerados dentro del PBI del Perú en el ranking internacional. Para la provincia de Arequipa el focus está en el sector agroindustrial, mediante el Proyecto Majes Siglas II.

Tabla 19.

Ranking América Economía 2016 Provincia / Ciudad Capital

Ranking 2016	Provincia/ Ciudad Capital	Población 2015 (MM)	PBI 2015 (MM US \$)	PIB per cápita 2015 (US\$)	% Desempleo 2015	Presencia de Cadenas hoteleras globales 2015	Km totales de transporte eléctrico urbano y suburbano 2015	Destino aeroportuarios Internacionales directos 2015	Pasajero aeroportuarios internacionales 2015	Marco Social y Político	Marco y dinamismo económico	Servicios a empresas	Infraestructura y Conectividad Física	Capital Humano	Sustentabilidad Ambiental
1	Del Sur/ <i>Miami</i>	6.00	290,018	48,336	5.0	43	46	100	13'812,202	100	100	100	100	89	89
2	Santiago/ <i>Santiago</i>	7.30	132,322	18,126	6.4	10	237	27	4'570,698	100	90	80	47	100	88
3	São Paulo/ <i>São Paulo</i>	21.18	338,235	15,970	5.3	15	457	51	8'198,375	70	83	80	63	88	83
4	Distrito Federal/ <i>Ciudad de México</i>	21.60	355,740	16,472	7.4	4	345	53	8'577,710	70	77	70	63	97	90
5	Cundinamarca/ <i>Bogotá</i>	9.80	109,688	11,193	9.0	9	0	41	5'489,009	68	73	66	62	87	87
6	Buenos Aires/ <i>Buenos Aires</i>	15.18	293,327	19,323	6.0	7	318	38	4'549,891	67	59	90	41	97	92
7	Panamá/ <i>Ciudad de Panamá</i>	1.95	31,410	16,124	5.1	10	14	81	7'124,007	81	81	65	59	53	93
8	Lima/ <i>Lima</i>	9.83	111,365	11,329	5.7	7	35	38	4'698,503	74	74	56	43	65	85
9	Montevideo/ <i>Montevideo</i>	1.66	29,475	17,741	8.4	4	0	12	975,429	95	69	72	31	59	91
10	Valparaíso/ <i>Valparaíso</i>	1.04	17,155	16,495	6.7	1	52	0	0	100	77	65	28	76	92
11	Antioquia/ <i>Medellín</i>	3.80	51,812	13,635	10.0	1	64	13	766,016	68	65	60	39	75	89
12	San José/ <i>San José</i>	2.60	35,527	13,664	9.2	7	72	34	2'077,708	92	65	61	36	65	95
13	Concepción/ <i>Talcahuano</i>	1.02	13,579	13,312	7.9	0	46	0	59,738	99	77	64	28	73	92
14	Rio de Janeiro/ <i>Rio de Janeiro</i>	12.08	137,507	11,388	5.9	5	393	25	2'639,508	71	59	57	38	72	88
15	Nuevo León/ <i>Monterrey</i>	4.35	92,210	21,191	4.2	8	40	12	886,519	71	68	69	32	63	85
16	San Juan/ <i>San Juan</i>	2.23	42,719	19,148	9.4	11	17	34	4'170,070	87	66	63	42	55	89
17	Jalisco/ <i>Guadalajara</i>	4.75	74,797	15,747	4.4	3	71	25	1'807,472	71	65	70	37	54	87
18	Goiás/ <i>Brasilia</i>	3.71	87,567	23,603	13.6	4	42	9	683,909	68	61	55	34	60	91
19	Valle del Cauca/ <i>Cali</i>	2.90	28,740	9,910	11.0	3	0	8	556,029	68	62	57	27	57	93
20	Bolívar/ <i>Cartagena de Indias</i>	1.21	13,312	11,001	8.3	4	0	6	394,877	68	60	56	36	48	93
29	Arequipa/ <i>Arequipa</i>	0.97	8,353	8,620	5.3	0	0	0	61,497	74	62	52	22	44	91

Nota. Adaptado de "Ranking 2016, Las mejores regiones/ciudades para hacer negocios en América Latina", por América Economía, 2016. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2016/>

3.3.3 Fuerzas Sociales Culturales y Demográficas (S)

En el Perú a diciembre del 2015, las regiones al sur de país presentan el índice más alto de identificación con su lugar de origen a nivel del Perú, generando un mejor clima para el desarrollo tanto en el sector público como privado, resaltando entre ellas la región de Arequipa, Cusco y Tacna. El factor humano es la base de la productividad para las empresas en un determinado espacio geográfico (Ministerio de Educación, 2015). La educación básica regular en la provincia de Arequipa de acuerdo a la Evaluación Censal de Estudiantes al 2015 [ECE], en cuanto a: Matemática con resultados por nivel satisfactorio según la región ocupa el segundo lugar y Comprensión de Lectura con resultados por nivel satisfactorio según región ocupa el tercer lugar a nivel del Perú; Arequipa también presenta el mayor índice de educación técnica avanzada con un 15% en el Perú no obstante el informe de la evaluación del Programme for International Student Assessment [PISA] en el 2015 el Perú se ubicó en la última posición de 66 países evaluados.

A su vez el crecimiento económico disminuye directamente la pobreza, la provincia de Arequipa en el año 2007 registro una población censada de 864,250 habitantes y población Rural 21,370 habitantes, de los cuales sus indicadores de pobreza como son: Incidencia de Pobreza Total 187,837 habitantes, Incidencia de Pobreza Extrema 24,413 habitantes, ver la Figura 25, así mismo el ingreso promedio Per cápita mensual es S/534.9 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013), ha implementado un indicador descriptivo denominado Índice de Desarrollo Humano, el cual está basado en tres objetivos medibles, la esperanza de vida al nacer, la educación y la renta real, que en conjunto indican el progreso de los habitantes de una zona. En el 2012 el Índice de Desarrollo Humano, para la provincia de Arequipa fue de tres, presentando un mejor dinamismo económico generado por sus actividades productivas como la agricultura, comercio, construcción, manufactura, minería, servicios, entre otros ver la Figura 18, siendo

superado solo por Lima con IDH de cuatro. El Perú es uno de los países más vulnerables a las variaciones climáticas; factores como la alta exposición y sensibilidad, se mezclan con la lenta capacidad de respuesta. También el desarrollo humano se ve afectado por los cambios climáticos de manera variada, teniendo mayor incidencia en las zonas más pobres y vulnerables de la población exacerbando brechas sociales y destacando los problemas igualdad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013).

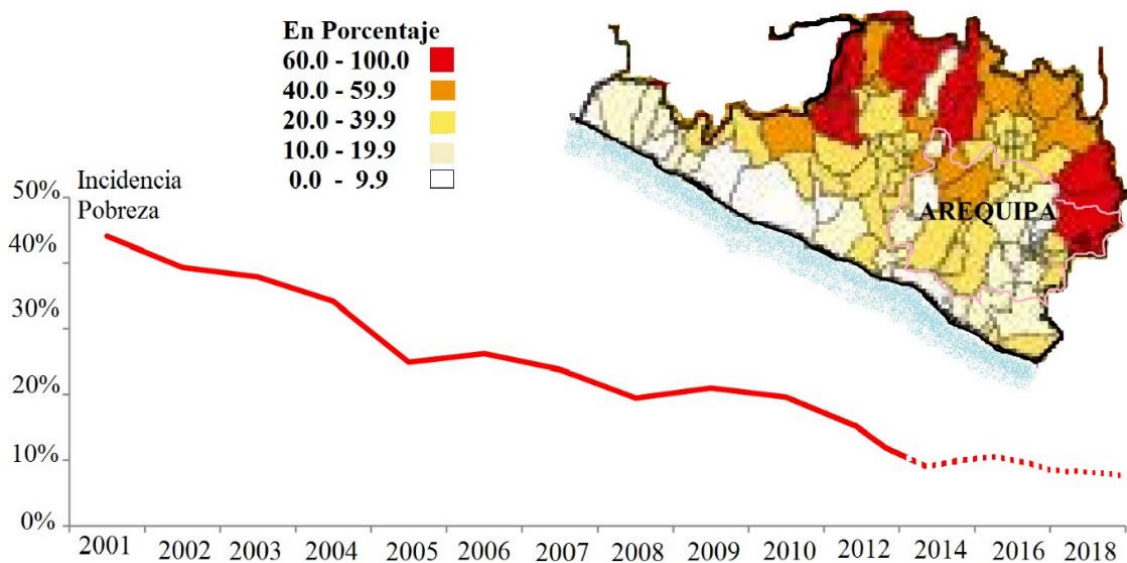


Figura 25. Desarrollo de la incidencia de pobreza Arequipa 2013 y proyección 2018. Adaptado de “Mapa de Pobreza Provincial y Distrital, 2013, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

La productividad laboral, es uno de los marcadores de desarrollo de un estado, es analizada con el valor agregado logrado por la población económicamente activa ocupada. Alcázar, Ramírez, & Ramos (2014) indicaron que la productividad laboral en la región de Arequipa desde el 2001 hasta el 2012 se ha incrementado hasta un 60.0%; así mismo registró una tasa de crecimiento anual compuesta del 4.8% ver la Figura 25. En el 2012, la región de Arequipa en el análisis de su productividad tuvo un incremento de S/19,617 siendo Moquegua el primer lugar. Así mismo la PEA ocupada en la región de Arequipa tuvo un avance del 20% y el valor agregado de sus integrantes se duplicó, ver la Figura 26.

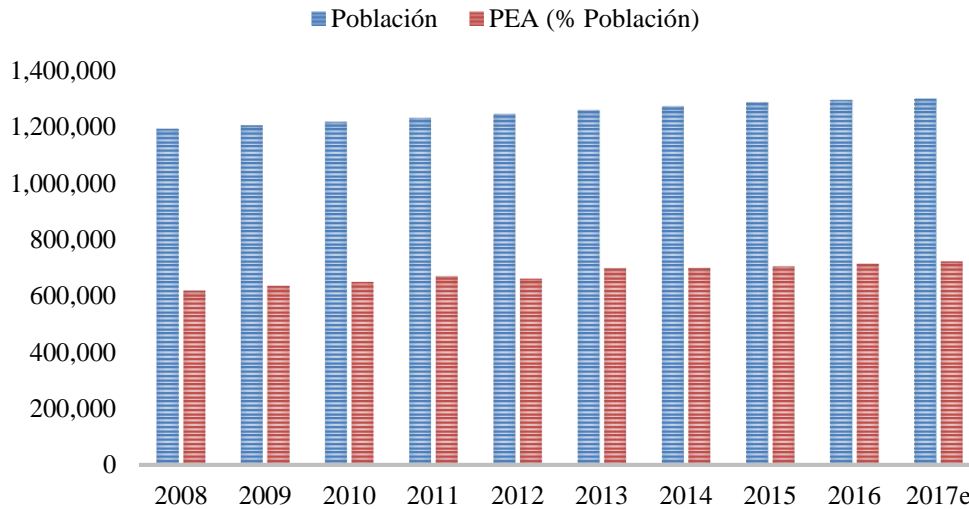


Figura 26. Relación de población económicamente activa y total 2008 -2017. Donde e: estimado. Adaptado de “Cartera de Proyectos 2015 – 2018”, por Ernst & Young, 2015, p. 16. Arequipa: Gobierno Regional de Arequipa.

Para la región de Arequipa en el 2013, los sectores primarios que tuvieron una mayor participación como valor agregado bruto en su economía fueron: Extracción de minerales con 24.42%, Manufactura con 15.29% y Comercio 11,38%, con un acumulado del 51%, así mismo los sectores de agricultura, pesca y minería, comprenden el 18% de la población económicamente activa ocupada ver Figura 27 (Ernst & Young, 2015), generando una demanda de media y alta de los recursos mineros como agroindustriales. Es por ello que la provincia de Arequipa a nivel nacional, es una de las provincias con más oportunidades para atraer inversiones privadas, creando un gran número de empleo por esta actividad. El PBI nacional está directamente influenciado por la influencia del sector minero.

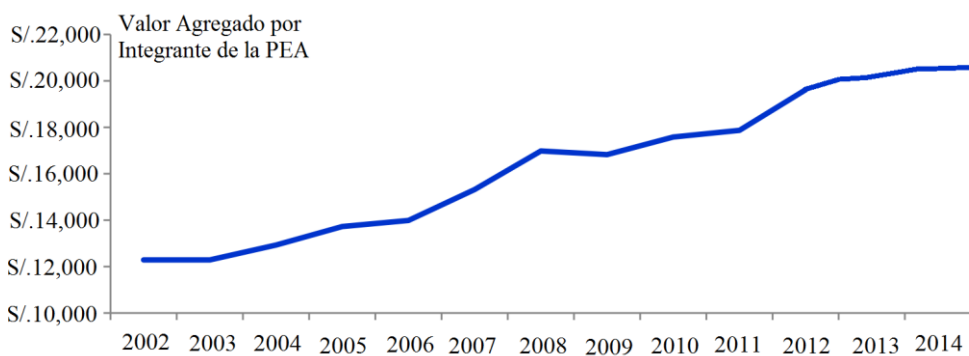


Figura 27. Evolución de la productividad laboral de Arequipa 2002-2014. Tomado de “Arequipa: Una Estrategia para el Crecimiento Sostenido y la Prosperidad”, por J. Alcázar, J. Ramírez & D. Ramos, 2014. p. 19. Arequipa: Gobierno Regional de Arequipa

La región de Arequipa en el 2012, obtuvo una tasa de desempleo 4.8% y tasa de subempleo de 22.2% deficiente nivel de competitividad para sector laboral regional ver la Figura 28. En el 2014 el Perú alcanzo una tasa de desempleo de 6.3%, para el 2016 la proyección indicó un aumento que es promovida por la desaceleración económica, la falta de proyectos de inversión y la corrupción en el gobierno central. Sin embargo las regiones de Arequipa y Lima, a pesar de la elevada tasa de informalidad laboral y subempleo registrados hasta el 2014 se ha ido reduciendo ver la Figura 29. Solo un tercio (31.1%) de la PEA ocupada en Arequipa se encuentra en el mercado formal, siendo el ámbito laboral regional una de sus principales debilidades (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

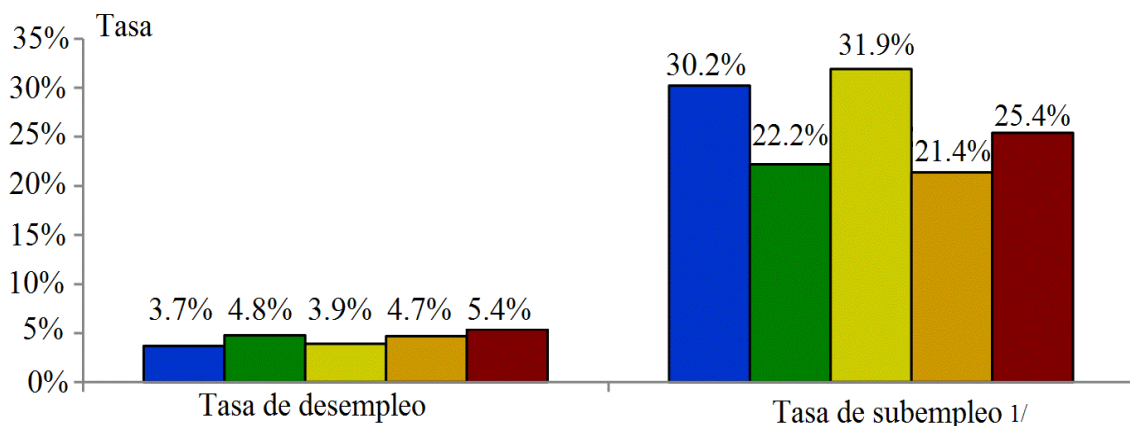


Figura 28. Tasa de desempleo y subempleo en departamentos seleccionados. Donde Azul es Perú, Verde es Arequipa, Amarillo es La Libertad, Naranja es Lima y Rojo es Moquegua. Tomado de “Arequipa: Una Estrategia para el Crecimiento Sostenido y la Prosperidad Aprobados, por J. Alcázar, J. Ramírez & D. Ramos, 2014. p. 22. Arequipa: Gobierno Regional de Arequipa

Cultura e Idiosincrasia. El Perú es considerado una de las civilizaciones más antiguas de Sudamérica, ya que a partir de este imperio surgieron los países vecinos, este fue en su momento el centro político y productivo de la región debido a su privilegiada ubicación geográfica que permitía una variedad de productos en todo su territorio (Promperu, 2016). El Perú es rico en cultura, se tiene un legado antiguo que se expresan en una variedad de lenguas nativas, aunque en la actualidad el idioma oficial, es el español, presenta la mayor participación del país; es importante resaltar que para la cultura peruana se reconoce

constitucionalmente el quechua y el aimara como lengua materna. Sin embargo, el idioma inglés es el más requerido para actualización de información y avances tecnológicos, así como el intercambio cultural con otros países.

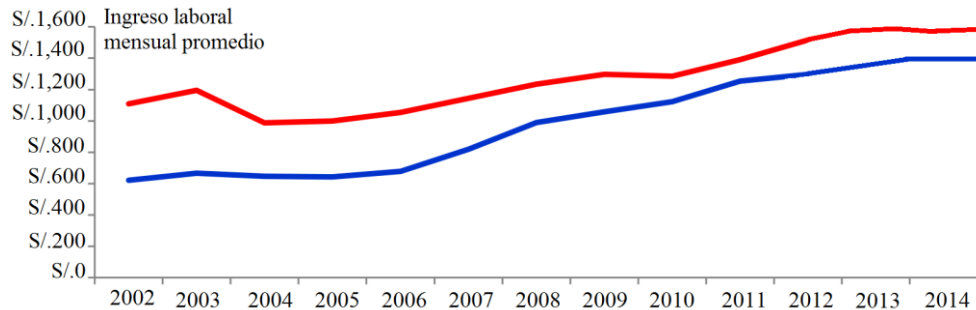


Figura 29. Ingreso laboral mensual promedio de la PEA ocupada.

Donde Azul es Arequipa y Rojo es Lima. Adaptado de “Arequipa: Una Estrategia para el Crecimiento Sostenido y la Prosperidad Aprobados”, por J. Alcázar, J. Ramírez & D. Ramos, 2014, p. 23. Arequipa: Gobierno Regional de Arequipa

El Perú al tener una gran diversidad de suelos y climas, hace que tenga también una diversidad en culturas y tradiciones propias de cada parte del país. Los peruanos se encuentran cada vez más orgullosos de la riqueza histórica y cultural del pasado y presente, en la actualidad se reconoce el valor de las tradiciones milenarias (Promperu, 2016). La provincia de Arequipa, es considerada “la ciudad blanca”; reafirmado por la UNESCO tanto en el centro histórico como una diversidad de distritos, son considerados, zonas intangibles porque en su mayoría están contruidos con la roca volcánica denominada sillar, los edificios del centro histórico de la provincia son representativos de la fusión de las técnicas de construcción europeas y autóctonas, esta es una compleja fusión que hace aún más atractivo el centro histórico de la provincia de Arequipa como sus diferentes iglesias y barrios tradicionales, porque en ellos se refleja la compleja decoración barroca (UNESCO, s.f.)

3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

El Perú tiene el sistema menos beneficioso para las inversiones en investigación y desarrollo. El país deduce el 30% de los gastos de Investigación y Desarrollo, mientras que en economías como Colombia, hasta el 150%, esto significa que por cada S/100 que se

invierten, se tiene S/30 de los cuales no se paga impuesto, genera una deficiente inversión pública para el desarrollo, investigación e innovación frente a otros países en iguales condiciones. Se puede deducir que esta sería una de las causas, que no se presentan proyectos por el sector privado (Diario Peru 21, 2014).

En lo general respecto al índice de disponibilidad de conectividad de internet en el Perú se encuentra en la posición 90 de 143 economías, estando por debajo del promedio de las economías de la región. Específicamente el Perú se encuentra en el puesto 80 de accesibilidad a últimas tecnologías, puesto 97 de subscriptores a teléfonos celulares, puesto 84 de individuos usando internet, puesto 110 en visión que le da el gobierno a las Tecnologías de la información entre otros (World Economic Forum, 2015b). El Perú hasta 2004 la inversión en Investigación y Desarrollo que el Perú, destinaba del PBI era de un 0.16%, cabe mencionar que a partir del 2005 al 2015 no se registra asignación alguna, dentro de un marco que el promedio regional es de 0.7% y en países como China se tiene 2.01% habiendo crecido positivamente, Estados Unidos 2.81 y Alemania 2.85% (Banco Mundial, 2015b).

Respecto al Índice de Innovación Global (2015), el Perú se encuentra en el puesto 71, de 141 economías, en innovación con un puntaje de 34.9. El primer lugar lo obtiene Suiza con 68.3. En América Latina ostenta el Perú se encuentra por debajo del ranking de países como Chile, México, Colombia, Uruguay y Brasil como se puede ver en la Tabla 20.

Respecto a la disposición de información y tecnología el país, Curioso (citado en Rodríguez, 2014) comentó que el principal factor que ayuda a su implementación, es la ley de promoción de la banda ancha, impulsando el internet rápido en universidades e institutos de investigación. Respecto a iniciativas cerca de la provincia de Arequipa de instalación de fibra óptica se tiene al proyecto de Gasoducto Sur Peruano, con la capacidad de conectar a más ciudadanos y provincias (Álvaro, 2016).

Tabla 20.

Índice de Innovación Global

País	Ranking	Puntaje
Suiza	1	68.3
Reino Unido	2	62.4
Suecia	3	62.4
Países Bajos	4	61.6
Estados Unidos	5	60.1
Finlandia	6	60.0
Singapur	7	59.4
Irlanda	8	59.1
Chile	42	41.2
Costa Rica	51	38.6
México	57	38.0
Panamá	62	36.8
Colombia	67	36.4
Uruguay	68	35.8
Brasil	70	34.9
Perú	71	34.9
Argentina	72	34.3
Paraguay	88	30.7
Bolivia	104	28.6
Ecuador	119	26.9
Venezuela	132	22.8
Sudan	141	15.0

Nota. Adaptado de “2015 Country Ranking”, por Johnson Cornell University, The Business School INSEAD, y World Intellectual Property Organization (WIPO), 2015. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis>

Es importante mencionar que Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2016) desde 2004 no realiza un censo de Investigación y Desarrollo, y de inicios de marzo a finales de abril de 2016 se desarrolló el nuevo censo que busca actualizar la información sobre el estado de la ciencia, tecnología e innovación en el Perú, lo que posteriormente permitirá implementar las medidas que se requieren, basadas en información actualizada. Iniciando el proceso en 13 regiones en universidades privadas y públicas, donde está incluido la provincia de Arequipa. Existe una iniciativa con Piura y Arequipa de

implementar Agendas Regional de Innovación para promover el crecimiento económico (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2015b).

La provincia de Arequipa respecto a las distintas provincias del país, busca destacar en innovación, teniendo a nivel nacional el primer puesto en porcentaje de la población que sigue estudios en carreras científico tecnológicas, teniendo referencialmente en segundo puesto a Lima y en tercero a Ica, además el tercer puesto en número de docentes en carreras científico tecnológicas por 1000 habitantes, teniendo por delante a Moquegua en primero y a Tacna en segundo, y tercer puesto en Porcentaje de PEA ocupada en carreras vinculadas a Ciencia, Tecnología e Innovación, teniendo por delante a Lima en primero y a Ica en segundo. Sin embargo se encuentra en el vigésimo primer puesto en porcentaje de inversión pública en Ciencia, Tecnología e Innovación sobre PBI Corriente, teniendo a Pasco en primer puesto y a Cusco en segundo puesto (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014). El Perú al 2015 - 2016, en el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial, ha bajado al puesto 69 con 4.21 en comparación con Chile, en el puesto 35 del ranking con 4.58 puntos de calificación por otro lado de acuerdo a los resultados del XVII ranking de Tecnologías de la Información, el Perú se mantiene en el puesto 90 (World Economic Forum, 2015b).

La provincia de Arequipa tiene bajos niveles de innovación e investigación científica. Es por ello la razón que el número de patentes son mínimas, menores al 5%, siendo estos mismo intangibles, gran porcentaje de las investigaciones se focalizan en Lima, financiadas por empresas extranjeras, por ejemplo 58.5% de las patentes pertenecen a la industria farmacéutica. El ranking Scimago, SIR Iber Perú, al 2013 las tres principales universidades de Arequipa tienen 143 documentos publicados en revistas académicas indizadas en Scopus, en los últimos cinco años en comparación a las 3,513, publicaciones de las universidades en Lima sin embargo frente a las universidades en Chile estas solo representan solo la octava parte (Scimago Institutions Rankings, 2015).

3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

El aumento de la población mundial, el desarrollo económico y el aumento del consumo por la clase media, sirven de un importante impulso para el incremento de la demanda mundial en lo que respecta a los recursos naturales, tanto renovables como no renovables. En las últimas décadas en América Latina se ha comprobado la importancia de los recursos naturales, ya que la región es una de las principales exportadoras de materia prima lo cual tiene un impacto significativo en el crecimiento y desarrollo de sus economías, contribuyendo a su vez con su PIB. Es por ello que las nuevas tecnologías impactarán la oferta en el panorama futuro, al permitir el acceso a recursos valiosos e indispensables, como el aceite, el gas y las reservas de minerales estratégicas (Jaimes, 2015).

El Tyndall Center de Inglaterra (citado en Ministerio del Ambiente, s.f.) comento que: “El Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras” (par.1). Las consecuencias del cambio climático se verán en el aumento de temperatura en 2°C en promedio, aumentaran las inundaciones y sequias tanto en el norte y sur del país correspondientemente. Se elevara el nivel del mar entre 15 cm a 90 cm, el Perú será uno de los países más perjudicados por los efectos del fenómeno el niño. Perjudicando al equilibrio ecológico del planeta ya que el Perú posee 27 de los 32 climas del mundo (Ministerio del Ambiente, s.f.).

Respecto a los efectos negativos el ministerio del Ambiente (s.f.) comentó:

Se pronostica que el Perú además sufrirá los siguientes efectos negativos: (a) la pérdida del 22% de la superficie de nuestros glaciares en los últimos 30 años, que a la vez son el 71% de los glaciares tropicales del mundo. (b) peligro de extinción de flora y fauna biodiversa en la Amazonía. (c) pérdida de los cultivos vulnerables al cambio climático como el maíz, la papa y el arroz, que forman parte de la canasta básica familiar peruana. (d) destrucción de la infraestructura vial. Se estima que un 89% de la

infraestructura vial en nuestro país es altamente vulnerable a los eventos climáticos.

(e) se estima que en 40 años el Perú tendría el 60% del agua que tiene hoy. (f) el aumento de las temperaturas intensifica los incendios forestales y la expansión de plagas que afectan los cultivos. Y (g) a medida que el clima cambie, las áreas ocupadas por muchas especies no serán aptas para su supervivencia, modificándose el mapa de distribución de las comunidades biológicas. (par.6)

El Ministerio del Ambiente ha considerado implementar reglamentaciones adicionales sobre nuestro medio ambiente y la ecología, dada la creciente importancia a nivel nacional e internacional de estos temas. En una nota de prensa, el Ministerio del Ambiente (2012) afirmó que el 88% de los peruanos busca productos cosméticos elaborados con ingredientes naturales. Mostrando una elevada aprobación sobre el cuidado del medio ambiente y valoración de nuestros recursos naturales. También, indicó que el 90% de los peruanos demanda a las empresas de alimentos, bebidas y cosméticos información sobre cómo se abastecen de los insumos naturales para la elaboración de sus productos.

Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2008), estipula que “toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado”. En este documento se manifiesta la necesidad y el derecho de todo habitante e incluso manifiesta el derecho de la conservación de la biodiversidad biológica. Estando todas las actividades, publicas y privadas en la obligación de cumplir con la mencionada ley. Además el Perú como parte del compromiso del Perú en la lucha contra el cambio climático, el Perú ratificó la Enmienda de Doha al Protocolo de Kioto, la cual establece un segundo período de compromisos y asegura la continuidad para el período 2013 - 2020. De esta forma, el Perú se convirtió en uno de los 20 países que, a la fecha, han ratificado este instrumento internacional (Lima COP20, 2014).

Respecto a la contaminación que tiene la provincia de Arequipa se puede mencionar que en algunas partes de su territorio se supera en 50% los límites máximos permisibles relacionado a contaminación del aire. Las mediciones arrojaron 220 microgramos de material particulado en el aire, cuando lo permisible es 150 microgramos. Sumado a ello el dióxido de azufre tiene mediciones de 150 microgramos, cuando lo permisible es 80 microgramos, en avenidas de alto tránsito, con un tráfico congestionado como, por ejemplo las avenidas: Ejército, Porongoche, Goyeneche, Juan de la Torre, Salaverry, Jesús, Mariscal Castilla, Aviación, vía de Evitamiento; superando a los registros de la capital de Lima. Comentando que esto puede ser influenciado por el gran parque automotor de mas de 180,000 vehículos y por la antigüedad de 20 años del transporte público (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología, s.f., citado en Diario El Comercio, 2013). Otro aspecto relacionado a la contaminación del aire es recomendado por la organización Mundial de la Salud (s.f., citado en Diario Correo, 2015a) respecto a tener siete a ocho árboles por habitante, cuando Arequipa posee 0.1 árboles, sugiriendo que influye en la alta radiación que se soporta.

Respecto a la contaminación del agua, una de las causas es el mal estado de las presas y la ausencia de lluvia, causando la proliferación de algas las cuales generan mal olor en el agua potable. Jiménez (2014, citado en Diario La República, 2014a) comentó que “el mantenimiento de las represas es responsabilidad del gobierno central”. (par. 3). Las descargas de aguas residuales domésticas sin tratamiento al río van aumentando respecto del 2008 al 2013 como se observa en la Figura 30 (Ministerio del Ambiente, 2014b). El Perú es un país con una alta diversidad climatológica lo cual es un gran potencial en el sector agroindustrial sin embargo los cambios climatológicos generan una alta vulnerabilidad si no se establece un plan estratégico para prevenir y mitigar estos acontecimientos del clima.

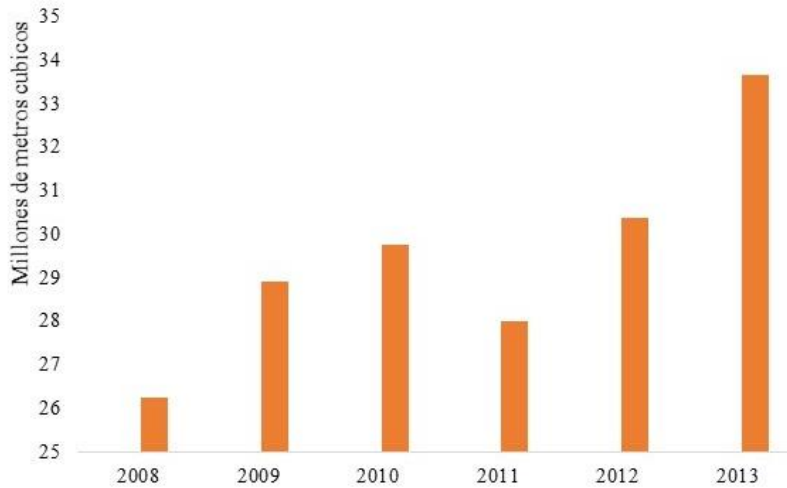


Figura 30. Arequipa descargas de aguas residuales domésticas sin tratamiento. Tomado de Descargas de Aguas Residuales Domésticas sin Tratamiento, por Ministerio del Ambiente, 2014b. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/estadisticas/indicadores-ambientales>

Sin embargo, a finales del 2015 Sociedad Minera Cerro Verde entregó la planta de tratamiento de aguas residuales La Enlozada la cual colecta el 99% de las aguas residuales y procesa el 83% de las mismas, desde inicios de 2016 (Diario Correo, 2015b). Respecto al porcentaje de gasto público ambiental en la provincia de Arequipa se puede apreciar en la Figura 31, que este ha ido disminuyendo progresivamente respecto al gasto público total. Sin embargo la región de Arequipa se encuentra en la posición siete de las 24 regiones del país (Ministerio del Ambiente, 2014c).

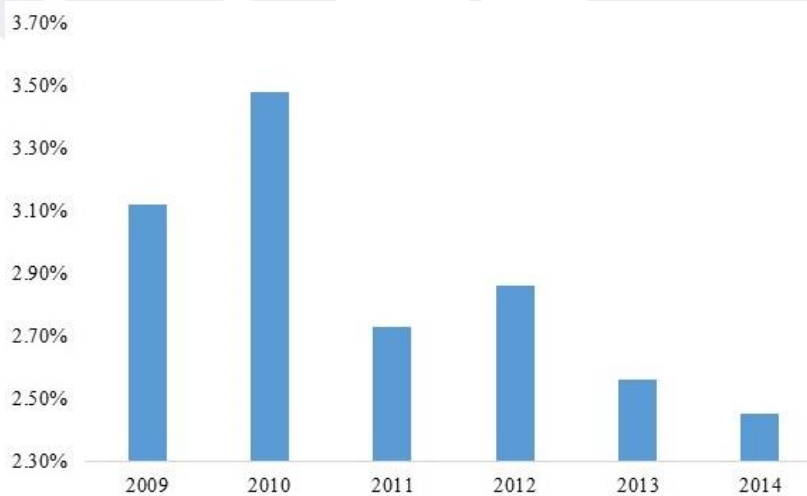


Figura 31. Arequipa: gasto público ambiental como porcentaje del gasto público total. Tomado de Gasto público ambiental como porcentaje del gasto público total, por Ministerio del Ambiente, 2014c. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/estadisticas/indicadores-ambientales>

Además, se viene desarrollando el Proyecto Majes Sigvas II, este es un proyecto hidroenergético que irrigara 38,500 hectáreas, y tiene como finalidad la elaboración de un gran reservorio en la cañada de Angostura, con una cota de agua de cerca de 100 metros y podrá contener unos 1,200'000,000 m³, que serán derivados mediante canales y túneles a la Cuenca del Colca para cubrir las necesidades de las dos centrales hidroeléctrica. Asimismo, el volumen del reservorio garantiza a las centrales por lo menos tres años de abastecimiento a pesar de que pudiera producirse una sequía total aguas arriba del mismo. También se elaboraran dos túneles de derivación, los objetivos primordiales de este proyecto es abastecer y regular el agua para el uso agrícolas urbano, generar energía eléctrica mediante sistema hidráulico y dinamizar la economía a través de actividades productivas (Autoridad Nacional del Agua, s.f.). Los resultados del Proyecto Majes Sigvas II, generaran una mediana y alta demanda de recursos agroindustrial para los mercados internacional y nacional, logrando una economía sustentable.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Arequipa

Mediante esta matriz se consolida las más importantes oportunidades y amenazas de la provincia de Arequipa para su evaluación en proyectos ambientales, culturales, demográficos, ecológicos, económicos, financieros, gubernamentales y sociales, encontrados en el análisis PESTE. Mediante un consenso de los investigadores, se asignará un peso a cada uno de los factores y el grado de respuesta del sector analizado frente a las oportunidades y amenazas del entorno (D'Alessio, 2012). La finalidad de la auditoria externa es imaginar y desarrollar con conjunto de oportunidades y amenazas las cuales puede beneficiar o perjudicar respectivamente a la organización. En la Tabla 21, se analiza la matriz MEFE de la provincia de Arequipa, compuesto con 18 factores analizados. La determinación de las oportunidades en la Tabla 21, el valor recuperado es de 2.15, es un indicador positivo, porque se puede optimizar el aprovechamiento y crecimiento de forma competitiva de las

oportunidades del entorno, y tener un plan estratégico de contingencia para afrontar las amenazas; que muestra un valor ponderado de 1.15, mediante este análisis se puede identificar los proyectos a largo plazo aportaran al desarrollo de la provincia. Dando 3.30 como valor total recuperado aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas no de una manera óptima pero por encima del promedio.

Tabla 21.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Arequipa

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1.-Alta y mediana demanda de recursos agroindustriales y mineros.	0.20	4	0.80
2.- Incremento del turismo extranjero, variados recursos histórico monumental, cultural, aventura y gastronómico.	0.15	4	0.60
3.-. Interés de las inversiones privadas, por abundancia de los recursos naturales y sus bajos costos.	0.15	3	0.45
4.- Desarrollo de nuevos negocios para el mercado internacional mediante el TLC y el TPP.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.60		2.15
<i>Amenazas</i>			
1.- Desaceleración económica del crecimiento de potencias mundiales	0.15	3	0.45
2.- Deficiente inversión pública para investigación y desarrollo	0.15	3	0.45
3.-Minima participación en la innovación del ranking internacional.	0.05	3	0.15
4.- Alta vulnerabilidad a los cambios climatológicos	0.05	2	0.10
Subtotal	0.4		1.15
Total	1.00		3.30

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

3.5 La Provincia de Arequipa y sus competidores

La competencia entre las organizaciones va más allá de la rivalidad que se origina la combinación de las cinco fuerzas de Porter: (a) clientes, (b) proveedores, (c) posibles aspirantes y (d) los productos suplentes (Porter, 2015). El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite determinar el entorno competitivo en el cual se desarrolla la provincia de Arequipa. Asimismo, se permite también analizar la estructura y atractivo de la industria

donde esta compite, además también podemos determinar el desarrollo de estrategias en otras industrias. El análisis de las fuerzas competitivas es el punto de partida para evaluar la posición y la situación estratégica de una organización en el sector en el cual se desenvuelve (D'Alessio, 2012).

3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación en la provincia de Arequipa es limitado dado que la adquisición para la contratación de bienes y servicios se somete bajo un proceso público, secuencial y estandarizado, lo cual está bajo la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo 1017, 2008) y su reglamento (Decreto Supremo N° 184-2008-EF, 2008). Otra parte importante es que todos los proyectos antes de ser ejecutados deben ser evaluados y acreditados por el Sistema Nacional de Inversión Pública. Además de estas entidades se tiene entidades como el Ministerio de Salud, Ministerio de Economía y Finanzas, Poder Judicial y Policía Nacional del Perú, por parte del estado, y particularmente se tiene otro tipo de entidades como las financieras, inmobiliarias, clubes, entidades educativas, etc.

3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores en la provincia de Arequipa es alto, ya que ellos cuentan con una gran influencia sobre todos los participantes de las diversas industrias que se encuentran dentro de la provincia de Arequipa. Dentro de esta se han detectado tres tipos de consumidores, entre estos tenemos: (a) los residentes de toda la provincia, (b) inversionistas y (c) visitantes. Dentro de estos tipos de consumidores los que tienen un mayor nivel de negociación son los inversionistas y los turistas ya que si estos no encuentran las condiciones para invertir o simplemente la provincia no cumple sus expectativas pueden optar por invertir o visitar otras provincias del Perú, o incluso en otros países (Porter, 2015).

3.5.3 Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de los sustitutos de la provincia de Arequipa se califica como baja. Este análisis es determinado porque no presenta sustitutos de acuerdo a los siguientes factores como: su posición geográfica geopolítica, presenta climatología adecuada para la agroindustria y calidad de vida, una hidrografía sustentable con ríos de caudal regular, una edafología óptima para la agroindustria con una mayor cantidad de productos agrícolas, logrando una economía sustentable, el aumento de la proyección de los niveles de exportación e importación. En conjunto la convergencia de estos componentes genera una ventaja comparativa frente a otras ciudades en Latinoamérica y el mundo, estando dentro de las 20 primeras mejores provincias / ciudades de América para hacer negocios (Porter, 2015).

3.5.4 Amenaza de los Entrantes

Los países se ven en la necesidad de establecer normativas y legislaciones nacionales, con las cuales busquen agilizar trámites, facilitar permisos. De esta manera se busca el desarrollo de un mercado más competitivo y global, sacando ventajas competitivas tanto en las exportaciones como las importaciones frente a países con similares ventajas comparativas, como ocurre en Sudamérica. Sobre ello Porter (2015) indico que: “Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir”. (p.37)

3.5.5 Rivalidad de los Competidores

Porter (2015) hizo referencia sobre este punto, señalando lo siguiente:

“La rivalidad entre competidores existente adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluye los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria.” (p.48).

Haciendo un análisis frente a nuestros principales competidores de la región, el Banco Mundial (2015a) señala algunos puntos de análisis con los cuales el país será más competitivo y productivo, el Perú es el segundo en la región en facilidad de hacer negocios, aun así las empresas locales siguen creciendo lentamente. Más del 20% de empresas peruanas informan que obtener licencia para empezar un negocio es una restricción importante, siendo el promedio en países de la organización de cooperación y desarrollo económico de 5%. Cerca del 80% de la fuerza laboral peruana trabaja en el sector informal. El acceso al financiamiento es desigual, alrededor del 90% de las grandes y medianas empresas tienen un préstamo bancario o línea de crédito, mientras que solo el 50% de las pequeñas empresas tienen estos beneficios, el 87% de empresas en Lima tienen préstamos, mientras que la tasa cae a 47% en la provincia de Arequipa, esto afecta directamente a la productividad. Solo 29% de la población tiene cuentas de ahorros una de las tasas más bajas de la región.

3.6 La Provincia de Arequipa y sus Referentes

La provincia de Arequipa cuenta con diversos referentes en el entorno internacional. La provincia de Nuevo León en México, cuenta con características similares como geográficas, de cantidad población, idioma y pertenece a la misma región, sin embargo ha logrado desarrollar aproximadamente el doble de PBI per cápita. La provincia de Valparaíso en Chile, ha desarrollado un PBI per cápita que es aproximadamente más del doble que el PBI per cápita de la provincia de Arequipa. Además ambas provincias Latinoamericanas presentan ciudades competitivas que se encuentran dentro del ranking de las diez primeras para hacer negocios en América Latina.

Al 2016 Arequipa se encuentra en la posición 29 (America Economía, 2016). El ranking de las 20 mejores ciudades para hacer negocios en Latinoamérica al 2016, en ese mismo orden es el siguiente: Miami, Santiago, Sao Paulo, Ciudad de México, Bogotá, Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de Panamá, Lima, Montevideo, Valparaíso, Medellín, San

José, Concepción Talcahuano, Rio de Janeiro, Monterrey, San Juan, Guadalajara, Brasilia, Cali y Cartagena. Existen algunas variables donde Arequipa supera a varias de estas ciudades como sustentabilidad ambiental, sin embargo, se registra tres sectores que su participación es nula como son aeropuertos Internacionales, cadenas hoteleras y kilómetros totales de transporte eléctrico urbano y suburbano (America Economia, 2016).

3.7 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Arequipa

De los hechos presentados en el presente capítulo se estructura la Matriz Perfil Competitivo. Se escogen los factores determinantes del éxito, en base al criterio analítico de cómo generar un desarrollo sustentable para la provincia de Arequipa, y que a su vez estos factores han determinado como provincias referentes a Cusco, Lima, Moquegua y Tacna, de forma análoga y medible se determina una calificación enfocada en la competitividad, evaluando sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, de cada una en contraste con la provincia de Arequipa, ver Tabla 22. Arequipa tuvo resultados de 2.51, frente a Lima con 3.75, por lo tanto se evidencia las desventajas y oportunidades que se tienen que plantear estratégicamente para lograr una mayor competitividad.

Las provincias referentes detalladas en el Tabla 23, son las que presentan características demográficas y geográficas similares a la provincia de Arequipa. Asimismo con las que existe un precedente de hermanamiento internacional, como son: Chile con su provincia de Valparaíso con la ciudad de Viña del Mar como su mejor exponente, en México la provincia de Nuevo León con la ciudad de Monterrey como mejor representante, en China con la provincia de Cantón con la ciudad de Guanzhou, en España la provincia de Zaragoza en la región de Aragón siendo esta última la provincia más visitada tendiendo una densidad poblacional similar a la provincia de Arequipa.

Tabla 22.

Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Arequipa (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso	Arequipa		Tacna		Cuzco		Moquegua		Lima (metropolitana)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Crecimiento infraestructura y conectividad física.	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28	4	0.56
2 Desarrollo sectores Agroindustria, Comercio y Minería.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Educación básica regular de alto rendimiento, calidad y entrenamiento para el capital humano.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36
4 Ubicación de Aeropuertos Internacionales	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08
5 Marco dinamismo Económico (Financiero).	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12
6 Sustentabilidad Ambiental.	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27
7 Marco gestión social y política.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
8 Crecimiento del mercado en inversiones privadas y públicas.	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	4	0.52
9 Incremento e innovación en el uso de nuevas tecnologías.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27
10 Seguridad, Normatividad y principio de autoridad.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
11 Turismo sostenible y cadenas Hoteleras internacionales.	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	1	0.12	4	0.48
Total	1.00		2.51		2.17		2.40		2.47		3.66

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

Tabla 23.

Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Arequipa (MPR)

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú		México		China		Chile		España	
		Arequipa		Nuevo León		Cantón		Valparaíso		Zaragoza	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Crecimiento infraestructura y conectividad física.	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2 Desarrollo sectores Agroindustria, Comercio y Minería.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Educación básica regular de alto rendimiento, calidad y entrenamiento para el capital humano.	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4 Ubicación de Aeropuertos Internacionales	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
5 Marco dinamismo Económico (Financiero).	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12
6 Sustentabilidad Ambiental.	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7 Marco gestión social y política.	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08
8 Crecimiento del mercado en inversiones privadas y públicas.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
9 Incremento e innovación en el uso de nuevas tecnologías.	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
10 Seguridad, Normatividad y principio de autoridad.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
11 Turismo sostenible y cadenas Hoteleras internacionales.	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Total	1.00		2.51		3.44		3.71		3.38		3.58

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El Perú cuenta con una gran variedad de fuentes de recursos renovables, que generan una economía sostenible, de las cuales las más importantes son la agroindustria y el turismo, que son mercados expandiéndose, logrando que se genere una economía sustentable, como resultado se proyecta un crecimiento de 25% de los sectores indicados en la provincia de Arequipa, logrando el aumento del PBI. La provincia de Arequipa es una de las más importantes en el Perú, presenta diversos recursos tales como: turísticos, históricos y otros que organizarse y proyectarse como nuevos negocios sostenibles, como cadenas hoteleras internacionales, restaurantes de buena categoría, circuitos a los parques naturales, eventos internacionales, entre otros para desarrollar un clúster de turismo lo cual permitirá un crecimiento mínimo sostenible del 15 % PBI.

El sistema educativo en la educación básica regular, en la provincia de Arequipa, frente al mundo casi nulo, lo que permite que se obtenga las últimas posiciones de acuerdo al PISA. Las autoridades del gobierno central, regional y provincial tienen planes que ya están siendo ejecutados, pero estos no están dando los resultados esperados. A pesar del desaceleramiento en el PBI, el Perú sigue siendo un país que es atractivo al mundo, tanto para las inversiones y en el nivel competitivo, según el World Economic Forum el Perú se ubicó en el puesto 69 de 140 economías mundiales y según el Doing Business en el puesto 50 de 189 economías todas estas a nivel mundial en el año 2015. Arequipa presenta una serie de hermanamientos con provincias referentes en el mundo que han logrado desarrollo económico sostenible como: Nuevo León en México, Valparaíso en Chile, Cantón en China y Zaragoza en España sin embargo no se evidencia un plan estratégico para aprovechar y desarrollar un intercambio intercultural y tecnológico.

Finalmente, el análisis del PESTE (Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales; Económicas y Financieras; Sociales, Culturales y Demográficas; Tecnológico y Científicas;

Ecológico y Ambientales), da como factores para el éxito de la provincia de Arequipa los mostrados en la matriz MEFE; como son: (1), Alta y mediana demanda de recursos agroindustriales y mineros, que se encuentra determinado en las fuerzas Político, Económico, Social Tecnológico y Ecológico; (2) Incremento del Turismo extranjero, con sus variados recursos históricos, cultural y gastronómico, determinado en el análisis de las fuerzas Económico, Social y Científico; (3), Interés de las inversiones privadas, para la abundancia de los recursos naturales y sus bajos costos, son el resultado de corresponder a las fuerzas Político, Económico financiero y Tecnológico; (4) Desarrollo de nuevos negocios para el mercado internacional mediante los tratados internacionales del TLC y el TPP , los cuales desarrollan y se reflejan en las fuerzas Gubernamental, Económico financiero, Tecnológico y Ambiental.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Dentro de la Evaluación interna encontramos a las oportunidades y amenazas. Estas se tienen que identificar mediante la evaluación de factores externos. Para tener resultados que puedan ser aprovechados, se debe tener un conocimiento correcto de la organización interna de la provincia.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2008), este análisis interno de la organización permite mostrar la situación de la provincia basándose en el estudio y el análisis interno de AMOFHIT que cuenta con siete áreas funcionales: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T). Estos indicadores serán útiles para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades (D'Alessio, 2008, p.169-170).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia es la encargada de manejar las estrategias y los aspectos operacionales, así como de definir el rumbo de la organización. El objetivo permanente de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito (D'Alessio, 20015, p 173.) El primer punto a desarrollar en el capítulo es la administración y gerencia; la provincia de Arequipa cuenta con dos sectores el sector público y el sector privado, en el sector privado encontramos empresas que son de origen nacional como empresas que son extranjeras pero que residen dentro de la provincia de Arequipa, también se encuentran cadenas de franquicias nacionales y extranjeras, dentro de estas diversas empresas se tienen empresas grandes, medias y pequeñas dentro de las cuales están las empresas mineras, de agro exportación, construcción, y comerciales, las cuales tienen una administración independiente ya que no dependen una de

la otra; dentro de la administración de las empresas privadas se tiene un gerente general que es el representante Legal de la Sociedad y que tiene a su cargo la dirección y administración de los negocios, tiene como responsabilidad llevar a cabo todo lo planificado en la empresa.

Por otro lado se encuentra el sector público donde están las municipalidades, las cuales tienen su propia autonomía según la Ley de Autonomía, siendo la Municipalidad provincial de Arequipa la más representativa. La municipalidad está representada por una persona natural, que en este caso es el alcalde, el cual es elegido por voto democrático en las elecciones que se realizan cada cuatro años. La provincia de Arequipa emite sus propios instrumentos de gestión, está conformada por sus 29 distritos, los cuales están representados cada uno de ellos por sus respectivos municipios.

La organización de la provincia de Arequipa cuenta con una jerarquía la cual está representada por gerencias, y subgerencias, lo cual podemos ver en la Figura 32, donde podemos ver claramente el organigrama de esta. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía. Los concejos municipales de los centros poblados están integrados por un alcalde, representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa, y cinco regidores (Ley 27972, 2003). Las facultades y las obligaciones que tiene el alcalde de la municipalidad de Arequipa y cada uno de sus regidores se encuentran listadas en la ley, esto no implica que sean solo esas, ya que por ley también cada una de las municipalidades tiene autonomía en la realización de sus acciones para el mejoramiento y progreso de la municipalidad.

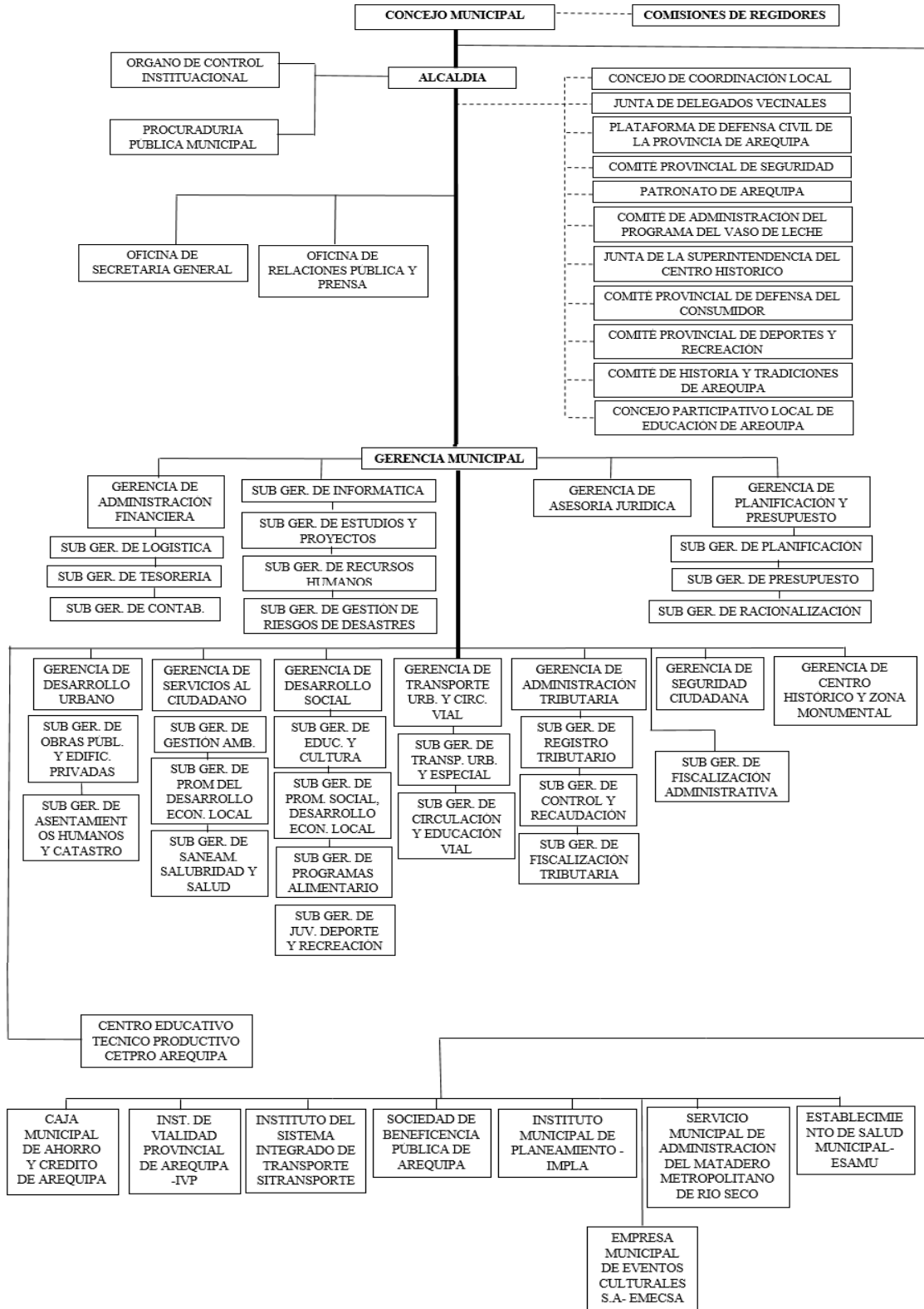


Figura 32. Organigrama de la municipalidad provincial de Arequipa. Tomado de “Organización”, por la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2011a. Recuperado de <http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/municipalidad>

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Este capítulo está orientado a “satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización” (D’Alessio, 2008, p. 176). En los últimos años se ha tenido un incremento económico en el país, lo que se ve reflejado en las cifras del Banco Central de Reservas y del Instituto Nacional de Estadística e Informática, las expectativas y proyecciones extraídas del Instituto Nacional de Estadística e Informática en el desarrollo de la economía de la provincia de Arequipa para los próximos años valida un crecimiento económico. El PBI de la provincia de Arequipa ha ido creciendo en los últimos años, aportando al PBI nacional hasta en un 5% como se ve en la Tabla 24. Esto se ha logrado a pesar de que el sector minero ha tenido caída con respecto a su precio en mercados internacionales.

Tabla 24.

PBI de la Provincia de Arequipa vs. PBI Nacional (Millones de Soles)

Año	PBI Arequipa	PBI Nacional	Aporte (%)
2007	7'950,519	319'693,314	5.32
2008	9'995,135	352'719,842	5.36
2009	10'038,408	362'846,798	5.29
2010	10'832,088	415'489,825	5.38
2011	11'352,718	471'657,429	5.35
2012	12'336,720	508'542,781	5.22
2013	9'256,065	542'115,719	4.90
2014	8'278,087	572'944,516	4.90

Nota. Adaptado del “Arequipa: compendio estadístico regional 2007-2014”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

En el caso del Canon, en los últimos cinco años el Estado destino una mayor cantidad a Arequipa respecto al canon siendo el más alto el del año 2010. En la Tabla 25, se puede apreciar la distribución del canon en los últimos diez años y el porcentaje que se otorgó. La provincia Arequipa tiene como uno de sus principales fuentes de venta el mineral, por lo que el Canon minero es importante para su crecimiento. Asimismo, es relevante observar el comportamiento de las empresas dentro de la provincia de Arequipa, porque estas constituyen

una gran parte del mercado como se ve en la Figura 33, el porcentaje de las empresas formales, las cuales se dividen en: (a) Microempresas, (b) Pequeña Empresa, (d) Mediana empresa y (d) Gran empresa.

Tabla 25.

Canon de la Provincia de Arequipa vs. Canon Perú (Millones de Soles)

Año	Arequipa	Perú	Aporte (%)	Aporte (Soles)
2005	27'496,901	1,084'965,605	2.53	27'493,028
2006	60'440,716	1,874'317,519	3.23	60'446,740
2007	74'718,997	2,967'071,772	2.52	74'710,867
2008	167'309,126	6,585'627,688	2.54	167'340,800
2009	469'898,167	6,419'486,499	7.32	469'906,412
2010	559'642,904	5,061'105,644	11.06	559'657,062
2011	358'520,622	5,321'032,728	6.74	358'531,185
2012	671'232,720	7,152'795,631	9.38	671'218,342
2013	800'851,182	9,057'608,859	8.84	800'873,775
2014	459'194,512	7,893'724,148	5.82	459'177,934
2015	395'562,282	7,359'311,802	5.38	395'563,009

Nota. Adaptado del “Arequipa: compendio estadístico regional 2007-2014”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

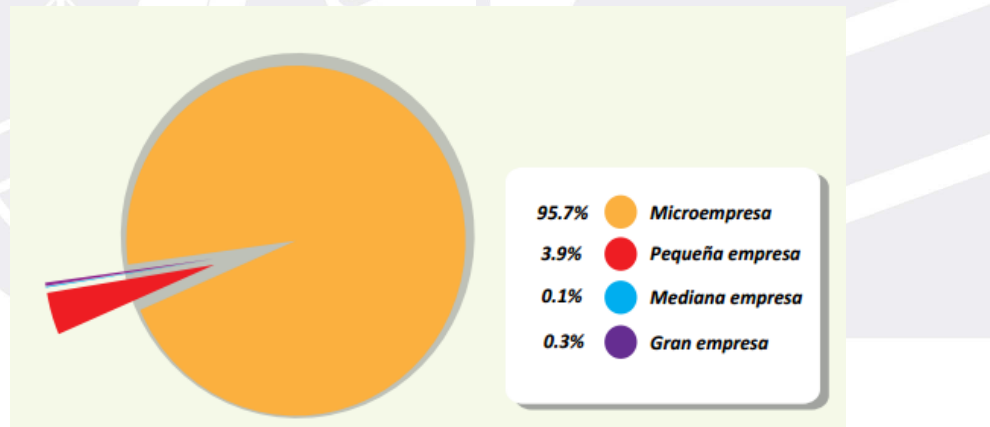


Figura 33. Proporción de Empresas Formales de la Provincia de Arequipa. Donde e: estimado. Adaptado de “Informe de Coyuntura” 2015. Arequipa: Cámara de comercio de Arequipa. Recuperado de: http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_las_microfinanzas_en_el_peru._marzo_2015.pdf

La municipalidad provincial de Arequipa, al 2016 está distribuida en dos áreas las cuales se encargan de desarrollar actividades orientadas a la imagen de la institución y desarrollo de la provincia; la primera que es la Subgerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional y la segunda es la Gerencia de Desarrollo Empresarial; ambas tiene un papel

fundamental la primera se ocupa de la imagen de la institución y ayuda a fortalecer las relaciones externas con los ciudadanos y a los demás miembros de la municipalidad, dentro de sus funciones está en informar sobre los planes, asuntos de gestión y proyectos que se realizaran o se están realizando. La segunda cuenta con dos subgerencias; (a) Subgerencia de promoción de las MYPES y (b) la Subgerencia de Comercialización y Anuncios; la función principal de la Gerencia de Desarrollo Empresarial es encargarse del desarrollo de actividades relacionadas a la regularización, formalización, promoción y control de las actividades comerciales, también se encarga de la publicidad exterior, además de encargarse del fomento de la inversión pública y privada a través de mecanismos para su debido funcionamiento (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014b).

Posicionamiento y mercado objetivo. Como referencia la visión de la provincia de Arequipa, cuenta con cierto posicionamiento, para esto se deberá ofrecer condiciones óptimas para la comercialización de productos y servicios que demanden los consumidores de las provincias aledañas. Dentro de los consumidores potenciales a nivel internacional tenemos los consumidores a los cuales exportamos, como son Alemania, Bolivia, Bélgica, Canadá, China, Estados Unidos, España, Holanda, India, Islandia, Italia, Japón, Surinam, Malawi, Marruecos, Pakistán, República de Corea, Sudáfrica, Suiza y Ucrania, quienes son los principales países que importan productos de la provincia de Arequipa, pertenecientes a Europa y Asia (Diario El Pueblo, 2015a).

Se cuenta con dos tipos de exportaciones siendo las tradicionales aquellas relacionadas a la pesca, agrícola, minera metálica y petróleo; y las no tradicionales relacionadas a agropecuario, textil, madera, papeles, químicos, minería no metálica, siderometalúrgico y metal mecánicos como se observa en la Tabla 26. Respecto a los diversos productos que exporta Arequipa hacia el exterior, se puede apreciar que las exportaciones tradicionales compuestas por actividades extractivas poseen el 88.1% de estas

y las no tradicionales el 11.9%. Las exportaciones relacionadas al rubro minero tanto metálico y no metálico tuvieron el 87% del total, textil 3.5%, agropecuario 3%, la pesca 2%, 0.1 Agrícola y 4.4% en más de siete distintas actividades. Siendo Arequipa en conjunto un exportador primario, que depende del precio de commodities en mercados internacionales (Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo - Arequipa, 2014).

Tabla 26.

Productos de Exportación de la Provincia de Arequipa

Tipo de Productos	Estructura		Setiembre		Enero – Setiembre		
	2012 (%)	2013	2014	Var. %	2013	2014	Var. %
<i>Tradicionales</i>	88.1	264.1	170.8	-35.3	2,262.5	1,912.7	-15.5
Pesqueros	2.0	6.7	1.1	-83.6	20.0	62.5	212.6
Agrícolas	0.1	0.2	0.4	137.4	2.4	3.6	49.2
Mineros	86.0	257.2	169.2	-34.2	2,240.1	1,846.1	-17.6
Petróleo y derivados	0.0	0.0	0.1	n.d.	0.0	0.5	n.d.
<i>No Tradicionales</i>	11.9	45.8	47.7	3.6	434.0	397.4	-8.4
Agropecuarios	3.0	9.6	9.9	2.5	72.0	89.6	24.5
Pesqueros	0.2	1.1	0.1	-91.7	6.5	7.9	22.7
Textiles	3.5	12.3	18.7	51.7	110.2	141.3	28.2
Madera, papeles, derivados	0.0	0.0	0.1	508.9	0.5	0.7	48.4
Químicos	1.9	5.2	4.8	-7.5	49.0	48.4	-1.3
Minerales no metálicos	0.8	2.1	4.0	86.6	18.3	21.2	16.0
Siderometalúrgicos	2.0	14.5	8.3	-42.8	169.0	77.2	-54.3
Metal-mecánicos	0.2	0.3	0.7	111.5	3.5	4.6	29.8
Otros	0.2	0.7	1.1	53.6	5.0	6.5	31.3
<i>Total de Exportaciones</i>	100.0	309.9	218.5	-29.5	2,696.5	2,310.1	-14.3

Nota. Adaptado de “Productos Exportación en Arequipa”, por Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo - Arequipa, 2014. Recuperado de http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/component/ars/repository/05_PC%20AUDIENCIA%20PUBLICA/05_pc-participacion-ciudadana-2014/comercio-exterior-y-turismo_2-pdf

Productos y servicios ofertados.

La provincia de Arequipa no es una entidad que ofrece de productos, por el contrario esta es una entidad que ofrece servicios a su población. Es por ello que se han dividido en dos grupos el primero está conformado por los servicios que se ofrece a los habitantes de toda la provincia de Arequipa como por ejemplo: limpieza de las zonas públicas, vaso de leche, salud, educación, mantenimiento de los diferentes parques y zonas turísticas dentro de la provincia, la seguridad ciudadana, trámite documentario, otorgamiento de permisos y licencias, celebración de actos sociales (Municipalidad Provincial de Arequipa 2015).

Dentro de estos productos podemos ver en la Tabla 27. La provincia de Arequipa exporta: (a) productos naturales, los más importantes son: ají paprika, orégano, (b) productos agroindustriales como carmín de cochinilla y cueros de bobino y (c) Productos industriales como harina de pescado y cátodos de cobre. Teniendo una diversidad productiva la provincia de Arequipa (Villena, 2002).

Tabla 27.

Principales Productos De Exportación

Productos Agropecuarios	Productos Agroindustriales	Productos Industriales
Ají pprika.	Frutos, secos, triturados o pulverizados.	Harina de pescado.
Orégano.	Nueces sin cáscara, frescas o secas.	Cátodos de cobre.
Cebolla amarilla.	Cueros y pieles enteros de bobino.	Hilos de lana, pelos de alpaca
Cochinilla.	Tara.	Grasas y aceites de pescado.
Hierbas aromáticas	Carmn de cochinilla.	Bolas y artículos forjados en acero.
Uva	Aceituna procesada.	Suteres de algodón.
Palta		Perfiles de hierro o acero.
Papa		Chales, pañuelos de cuello, bufandas.

Nota: Tomado de “Principales productos de exportación”, por Villena, P., 2002. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pvp/2c.htm>

Plaza. Arequipa tiene una buena ubicación geográfica, siendo esta una ventaja competitiva dada su acceso a las otras provincias aledañas. Esta cercanía le permite contar con condiciones favorables geoeconómicas que propician el desarrollo de los negocios.

Esta ubicación y variedad es también es una desventaja ya que por la accesibilidad y variedad de productos entre sus diferentes distritos existe delincuencia en varios distritos, también el caos e informalidad de ambos tipos de negocios por haber diversidad de proveedores y cantidad de productos. En la Figura 34 y Figura 35 se muestra las principales áreas de cultivo dentro de la Provincia de Arequipa.

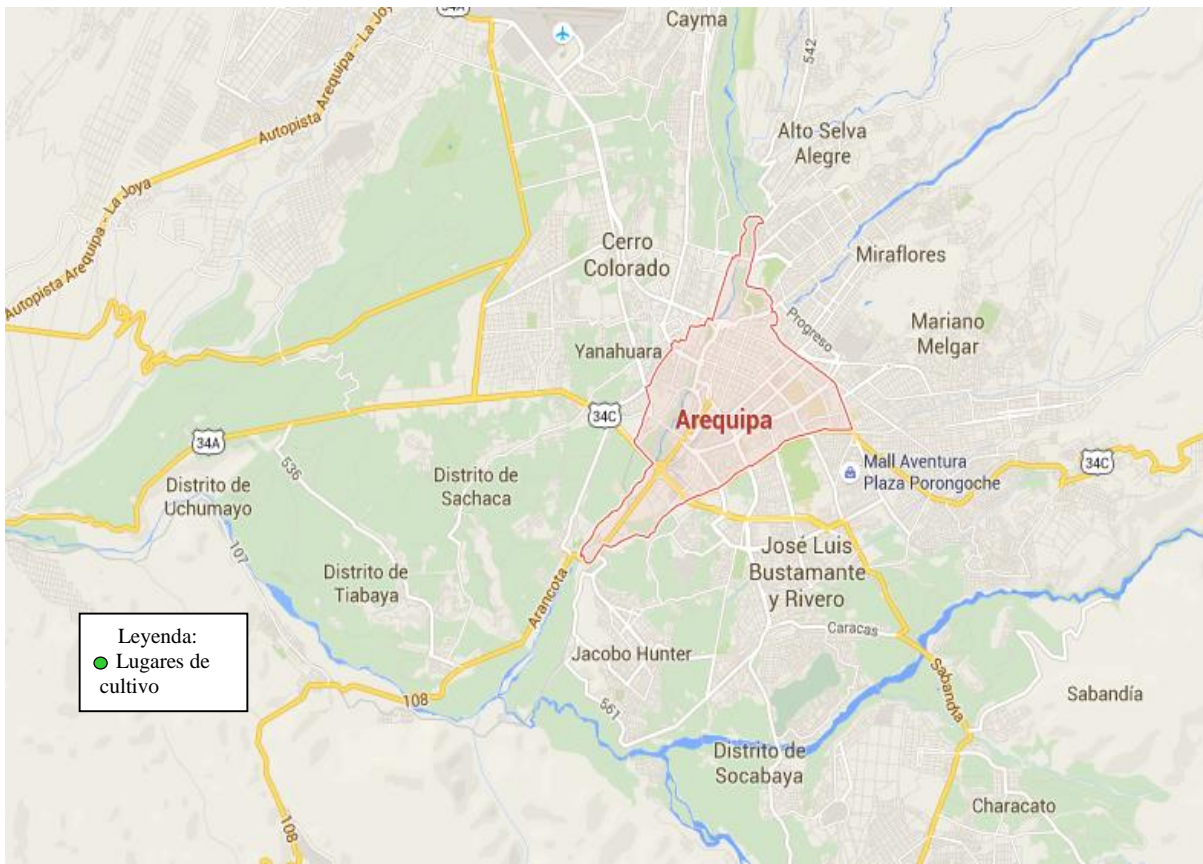


Figura 34. Distribución de los lugares de cultivo de la Provincia de Arequipa. Donde verde es el lugar de cultivo de la Provincia de Arequipa. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/Arequipa/@-16.4124186,-71.5560381,12z/data=!4m2!3m1!1s0x91424a487785b9b3:0xa3c4a612b9942036>

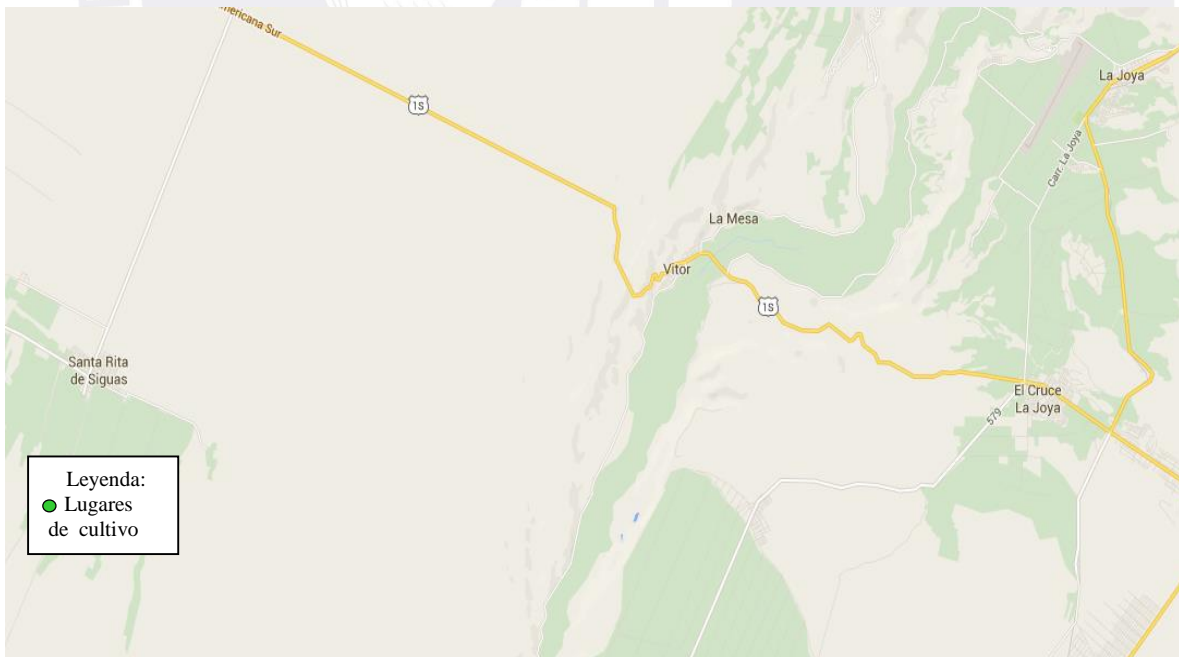


Figura 35. Distribución de los lugares de cultivo de la Provincia de Arequipa. Donde verde es todo el sector de cultivo. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/Arequipa/@-16.493818,-71.9394381,12.25z/data=!4m2!3m1!1s0x91424a487785b9b3:0xa3c4a612b9942036>

(Ministerio de Energía y Minas, 2016a). Para la provincia de Arequipa la producción no metálica se concentra principalmente en caliza, puzolana, hormigón, boratos y pizarra, estando la provincia de Arequipa bien posicionada en la extracción de algunos minerales no metálicos, ver Tabla 29, siendo a nivel nacional único en boratos, único en granodiorita ornamental, primero de dos en pizarra, primero de cuatro en puzolana, segundo de nueve en yeso, tercero de siete en caliza y segundo de once en hormigón (Ministerio de Energía y Minas, 2016b).

Tabla 29.

Producción Cobre Perú Enero-Febrero 2016

Región	Cobre (TMF)
Moquegua	123,628
Arequipa	78,724
Ancash	72,539
Cusco	49,711
Junín	24,596
Tacna	22,779
Apurímac	18,032
Pasco	9,507
Ica	7,871
Lima	5,620
Cajamarca	4,966
Huancavelica	3,084
Puno	441
La Libertad	257
Ayacucho	109

Nota. Adaptado de “Producción Minera Metálica febrero 2016”, por Ministerio de Energía y Minas, 2016a. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=9533

Respecto a los proyectos mineros dentro de la provincia de Arequipa se tiene en etapa de exploración a la empresa Junefield Group de capital chino con el proyecto cuprífero don Javier conocido como mina Cercana con una inversión de US\$600'000,000. La ampliación de Sociedad Minera Cerro Verde que culminó en diciembre de 2015 con un presupuesto de US\$4,600'000,000 de explotación de cobre y molibdeno, ambas en el distrito de Yarabamba,

concentrándose más del 10% de la inversión minera en la región Arequipa, situación favorable similar la tiene Cajamarca y Apurímac (Ministerio de Energía y Minas, 2015a). En la Tabla 30 se puede ver la producción metálica, donde se compara la producción que existe entre la provincia de Arequipa y las otras provincias de la Región de Arequipa.

Respecto a la reputación que tiene la minería formal en la provincia de Arequipa, se tiene un 74% de la población que piensa que la minería formal contribuye mucho o bastante al desarrollo de la región, estando el turismo también incluido dentro de las actividades que generan más beneficios que perjuicios. Contribuyen a la generación de empleo, desarrollo de la región e infraestructura. En concreto el 85% de la población de la provincia de Arequipa está más a favor que en contra de la minería formal, prueba de ello es la ampliación de Sociedad Minera Cerro Verde (Ipsos, s.f. citado en Alcázar, 2015).

Tabla 30.

Producción Minería Metálica Arequipa Enero-febrero 2016

Provincia	Cobre (TMF)	Molibdeno (TMF)	Oro (gr)	Plata (Kg)	Plomo (TMF)	Zinc (TMF)
Arequipa	78,382	1,154				
Caravelí	155		1'070,043	1,448		
Castilla			928,072	2,998		
Caylloma	187		148,570	38,852	3,388	4,156
Condesuyos			200,912	26		
Total	78,724	1,154	2'347,598	43,324	3,388	4,156

Nota. Adaptado de “Producción minera metálica febrero 2016”, por Ministerio de Energía y Minas, 2016a. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=9533

Dentro de la provincia de Arequipa se tienen yacimientos mineros de distinta proporción, lo cual se puede ver en la Tabla 31, en los cuales se extraen minerales no metálicos como sillar, diatomita, piedra poma, arena piedra, piedra caliza, greda y piedra decorativa y también minerales metálicos como cobre molibdeno y oro. En estos yacimientos, no se extraen gran cantidad de minerales, pero es importante resaltar la variedad de productos

no solo agrícolas sino también de minerales con los cuales cuenta la provincia de Arequipa. En lo que respecta a manufactura se tiene un aporte importante en el PBI de la provincia de Arequipa, en la Tabla 32 se ve las diferentes empresas industriales las cuales hacen un aporte importante en el PBI, distribuidas en sus diversos distritos, también cabe mencionar que dentro de la provincia se concentran el 95% de todas las actividades económicas de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1997).

Tabla 31.

Yacimientos Mineros de la Provincia de Arequipa

Distrito	Nombre	En Explot.	Principal Mineral
Cayma	Morro Muñoz y cia.	-	No metálicos
	Ordoñez y cia.	-	No metálicos
	Egasa y Sedapar	-	No metálicos
Cerro Colorado	Cantera de sillar	Si	Sillar
Chiguata	Diatomita hda. La bedoya	Si	Diatomita
Mariano Melgar	Canteras	Si	Piedra poma
Mollebaya	Por determinar	No	Por determinar
Polobaya	Minas Chapi, Candelaria	No	Cobre
Quequeña	Mina Kiova	No	Oro y cobre
Santa Isabel de Siguan	La yesera	No	Yeso
	Los molles	No	Oro, cobre.
	Huacan	Si	Oro, cobre
Uchumayo	Cerro verde	Si	Cobre
	Yacimiento de materiales no metálicos	Si	Arena, piedra
Vitor (8)	Sector pasto, caleta, pie de la cuesta	Si	Greda
Yura	Cemento Yura (planta rehabilitada. # 13)	Si	Piedra caliza-cemento
	Piedra laja	Si	Piedra decorativa

Nota. Adaptado de “Yacimientos Mineros de la Provincia de Arequipa”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1997. Recuperado de:
<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/lib0358/c0404.htm>

Tabla 32.

Industrias de la Provincia de Arequipa

Actividad económica	Razón social	Distrito
Producción, procesamiento y conservación de carne	Braedt s.a.	Cerro colorado
Elaboración de aceite y grasas de origen vegetal y animal	Procesadora san José s.a.c.	La joya
Elaboración de productos lácteos	Gloria s a	Cerro colorado
Elaboración de alimentos para animales	Alimentos procesados s.a.	Jacobo hunter
Elaboración de cacao y chocolate y confitería	Fab. de chocolates la Ibérica s a	Arequipa
Destilación bebidas alcohólicas; producción de alcohol etílico	Destilería sherpak s.a.c.	Santa Rita de siguas
Elaboración de bebidas no alcohólicas; aguas minerales	Apalaches s.a.c	Miraflores
Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría textiles	Inca tops s.a.a.	Arequipa
Curtido y adobo de cueros	American Tiger s.r.l.	Cerro colorado
Fabricación de calzado	Quality service - s.r.l.	Arequipa
Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	Empresa editora el comercio s.a.	Arequipa
Actividades de impresión	Villanueva flores Kelly aurora	Majes
Fabricación de plaguicidas y otros químicos de uso agropecuario	Corporación químicos agamil s.r.l.	Cerro colorado
Fabricación de productos farmacéuticos, medicinales y botánicos	Industrias médicas y farmacéuticas s.r.l	Cerro colorado
Fabricación de otros productos químicos n.c.p	Adhesivos s a	Arequipa
Fabricación de productos de plástico	Bolsiplastic s.r.l.	Paucarpata
Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractarias para uso estructural	Ladrillera el diamante s.a.c.	Cerro colorado
Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.	Inmomer s.a.c.	Mariano melgar
Fabricación de carrocerías para vehículos, remolques	Factoria peter bill intex s.r.l.	Cerro colorado
Fabricación de muebles	Choquehuanca miranda Elizabeth Eleonor	Paucarpata

Nota. Adaptado de “Industrias de Arequipa”, por Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo - Arequipa. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/estadistica/directorio-nacional-de-emprendas-industriales>

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Operaciones. La provincia de Arequipa, es una capital homónima del departamento de Arequipa, y es considerada “la capital Jurídica del Perú” y la “Sede Oficial del Tribunal Constitucional”. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la provincia de Arequipa, alberga una población de 836,859 habitantes, la cual está conformada por 29

distritos y se encuentra situada a orillas del río Chili constituyéndose, así como la segunda provincia más importante del Perú. Se le considera un importante centro industrial y comercial del Perú, dentro de su actividad industrial, destaca la producción textil de lana de camélidos con calidad de exportación (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014b).

La provincia de Arequipa cuanta con una mayor población dentro de la región de Arequipa. La gran diferencia que existe entre la población de cada provincia se debe a que la mayoría de inversiones y oportunidades educativas se dan en la provincia, es por ello que se origina una migración interna considerable. En la Tabla 33, se muestra la cantidad de habitantes de la región de Arequipa (ArequipaPeru.org, s.f.).

Tabla 33.

Población de la Región de Arequipa

Provincias	Habitantes
Arequipa	936,464
Caylloma	86,542
Camana	57,187
Islay	53,074
Caravelí	39,317
Castilla	38,990
Condesuyos	18,540
La Unión	15,164

Nota. Adaptado de “Población de la Región Arequipa por provincias”, por ArequipaPeru.org, s.f.. Recuperado de <http://www.arequipaperu.org/poblacion>

Arequipa es una provincia que cuenta con varios distritos considerados residenciales, en los cuales hay gran oferta de comerciantes. La provincia de Arequipa cuenta con modernos centros comerciales en sus diferentes distritos, los distritos que cuentan con mayor aglomeración de centros comerciales son los distritos de: (a) José Luis Bustamante y Rivero, (b) Cercado, (d) Cayma, (e) Uchumayo, (f) Tiabaya. Las operaciones, y el manejo que se da dentro de la Municipalidad Provincial, es autónomo, según ley 27972, la cual explica que los gobiernos locales tienen autonomía política, económica y administrativa (Ley 27972, 2003).

Logística. La ciudad Arequipa, dentro de la provincia del mismo nombre, es la segunda ciudad más importante del Perú. Asimismo, es considerada una de las provincias más atractivas para vivir, porque cuenta con de áreas verdes disponibles en sus diferentes distritos disponibles para ser pobladas, sin embargo, se necesita la arborización. En la Tabla 34 se muestra la población por provincias de la Región Arequipa, como se observa la provincia de Arequipa cuenta con un total de 75.2% del total de la Población de toda la Región. La mayor parte de estos poblados son llamados pueblos jóvenes, asentamientos humanos, asociaciones de vivienda. Los habitantes de estos lugares por contar con esta denominación no cuentan con la adecuada instalación de los servicios básicos como lo son el agua, el desagüe, la luz y conectividad (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014b).

Tabla 34.

Población en Porcentaje de La Región de Arequipa

Provincias	Porcentaje de Población %
Arequipa	75.20
Caylloma	6.95
Camana	4.59
Islay	4.26
Caravelí	3.16
Castilla	3.13
Condesuyos	1.49
La Unión	1.22

Nota. Adaptado de “Población de la Región Arequipa por provincias”, por Portal de Arequipa. Recuperado de <http://www.arequipaperu.org/poblacion>

Infraestructura. La provincia de Arequipa cuenta con varias áreas verdes, sobre todo en lo que respecta a las campiñas las cuales están en una parte alejada de la provincia, o incluso en Sabandía y Characato que son las áreas más verdes de Arequipa. Además, cuenta con una variedad de lugares turísticos y declarados patrimonios culturales, lo que hace de esta una ciudad turística y atractiva por su historia, y sobre todo por conservar las tradiciones de su pueblo (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014b). Arequipa como provincia, tiene escasas vías de acceso con respecto a provincias aledañas, siendo la Variante de Uchumayo su acceso más usado, lo que ocasiona un tráfico que va entre autos particulares hasta

camiones de cuatro y hasta seis ejes. En tal sentido, la carencia de vías alternas de interconexión con otras provincias genera dificultades en el transporte en las principales rutas de acceso a la ciudad de Arequipa.

La provincia de Arequipa cuenta con 312 colegios privados entre primaria y secundaria, y 272 colegios públicos o estatales. Esto hace posible la enseñanza en cada uno de sus distritos de la provincia, siendo este una fortaleza, pues la educación es básica regular y está al alcance de todos. En lo que respecta a estudios superiores se tiene varias entidades tanto públicas como privadas, dentro de las entidades públicas más representativas tenemos a la Universidad de San Agustín, la cual tiene diferentes sedes distribuidos por facultades en diferentes distritos de la provincia, cuenta con los campus de ciencias biomédicas, facultad de ciencias jurídicas y administrativas e ingenierías.

Dentro de las universidades privadas se cuenta con la universidad más antigua de la provincia, la Universidad Católica Santa María, existen varias universidad privadas como: Universidad Católica San Pablo, Continental, de la Salle, Tecnológica del Perú, Alas Peruanas. Así como existen universidades también hay institutos los cuales brindan carreras técnicas como es: Instituto del Sur, Instituto de Educación Superior Flavisur, Instituto Superior Esdir, Tecsup, Sensico, Stendhal, Instituto Unitek Grupo Idat.

La provincia de Arequipa no solo es conocida por su infraestructura moderna, sino también por su gran infraestructura tradicional. Una muestra de esto son las diferentes iglesias con las cuales cuenta con 72 iglesias, las representativas se muestran en la Tabla 35. Lo que la hace una provincia rica en infraestructura colonial y tradicional de la misma ciudad dentro de esta también se cuenta con atractivos turísticos los más representantes son: (a) plaza de Armas, (b) mirador de Yanahuara, (c) molino de Sabandía, (d) mansión del fundador, (e) baños termales, entre otros (Arzobispado de Arequipa, 2014).

Tabla 35.

Parroquias e Iglesias en Arequipa

Parroquias e Iglesias de Arequipa	Dirección	Distrito
Parroquia "Espíritu Santo"	Av. Arequipa 635	Alto Selva Alegre
La Catedral de Arequipa	Plaza de Armas de Arequipa	Arequipa
Iglesia La Compañía	Esquina de las calles Ejercicios y General Morán	Arequipa
Iglesia San Agustín	Esquina de las calles San Agustín y Sucre	Arequipa
Iglesia Santo Domingo	Esquina de las calles Santo Domingo y San Camilo	Arequipa
Iglesia San Francisco y la Tercera Orden	Plaza San Francisco	Arequipa
Parroquia "San Miguel Arcángel"	Plaza Principal	Cayma
Parroquia "Nuestra Señora de los Dolores"	Calle Miguel Grau 307	Cerro Colorado
Parroquia "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro"	Parque Bolívar y Panamá s/n - Generalísimo San Martín	Mariano Melgar
Parroquia "Nuestra Señora de Chapi"	Av. Pro Hogar 1001	Miraflores
Parroquia "Santa Rosa de Lima"	Av. Guardia Civil 3ra. Cuadra - Pque. Fortunato Carrasco	Paucarpata
Parroquia "Nuestra Señora del Rosario"	Plaza Principal	Sabandía
Parroquia "San Fernando Rey"	Av. Salaverry s/n - Plaza Principal	Socabaya
Parroquia "Santiago Apóstol"	Calle Bolívar 316 - Plaza Principal	Tiabaya
Parroquia "San Juan Bautista"	Plaza Principal	Yanahuara

Nota. Adaptado de "Parroquias por distrito", por Arzobispado de Arequipa, 2014. Recuperado de <http://www.arzobispadoarequipa.org.pe/templos.html>

En la provincia de Arequipa se encuentran las represas las cuales abastecen a toda la población, sabiendo que el agua es el líquido fundamental para la vida. Se puede observar en la Figura 36 se muestra la ubicación de las represas actuales en Arequipa. En la provincia de Arequipa se encuentran seis represas las cuales abastecen a toda la provincia, cada una de ellas tiene una diferente capacidad, siendo la más grande la represa de El Pañe, con una capacidad de 50'000,000 m³, y la más pequeña es la represa de Chalhuanca la cual tiene una capacidad de 4'200,000 de m³. En la Tabla 36, se muestra las represas y sus capacidades en m³ (Rivaños, 2009).



Figura 36. Mapa de las Represas de la Provincia de Arequipa. Donde círculos rojos, es la ubicación de las represas. Tomado de “Represas de Arequipa”, por Rivaños, R., 2009. Recuperado de <http://pillones294b.blogspot.pe/>

Tabla 36.

Represas y su Capacidad

Represas	Cap. de almacenamiento millones de m ³
El Pañe	50.0
Pillones	6.0
El Fraile	24.6
Aguada Blanca	14.9
Chalhuanca	4.2
Bamputañe	6.3

Nota. Adaptado del “Represas de Arequipa”, por Diario El Pueblo, 2014. Recuperado de: <http://www.elpueblo.com.pe/noticia/locales/cuanta-agua-hay-en-las-represas-de-arequipa>

Los suministros de agua para uso agrario esta administrado por: (a) Junta de usuarios Chili regulado, (b) Junta de usuarios Joya antigua y (c) Junta de usuarios Joya nueva. Los suministros de agua para uso no agrario son: (a) Egasa, (b) Sedapar y (c) Minera Cerro Verde. En la Tabla 37 se muestra el suministro de agua para uso agrario para los agricultores de la cuenca oriental chili no regulado (Autoridad Autonoma de Majes, 2016) .

Tabla 37.

Agua para Uso Agrario de la Cuenca Oriental Chili No Regulado

Comisiones	Hectáreas
Comisión de regantes Polobaya	475
Comisión de regantes Alto Sogay Yarabamba	270
Comisión de regantes Acequia Baja Yarabamba	130
Comisión de regantes Quequeña	260
Total	1,135

Nota. Adaptado de “Resumen movimiento hídrico 2016”, por Autoridad Autónoma de Majes, 2016. Recuperado de <http://appsweb.autodema.gob.pe/reportesOM/rhr/ResHidrico2014.pdf>

Finalmente, en lo que respecta a la Salud se puede comentar que la provincia de Arequipa cuenta con el mejor hospital nacional de la región Sur del país, este es el Honorio Delgado. Este hospital está especializado en todas sus áreas, contando con elementos de alta tecnología lo cual hace posible la mejor atención a cada una de las enfermedades. También en la región sur se encuentra el primer hospital especializado en el cáncer, este es el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásica del Sur.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Este cuarto rubro debe cubrir la exploración del manejo de las finanzas y de la contabilidad. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos en el momento oportuno, para que la organización pueda operar (D'Alessio, 2008, p.179-180).

Las municipalidades deben obtener recursos para poder invertir en obras que beneficien a los pobladores y hacer que la provincia se desarrolle. Cada uno de los ingresos tienen un marco legal en la Constitución Política del Perú (1993), donde indicó que los gobiernos locales pueden crear y modificarlas contribuciones, suprimir las contribuciones y modificar o suprimir las tasas, dentro de sus límites que señala la ley. A favor de las municipalidades la ley constituye las rentas a las municipalidades, los tributos, arbitrios, licencias y derechos creados por la Ordenanza Municipal (Constitución Política, 1993). Mediante el Decreto Legislativo 776°, se registran los ingresos por: (a) impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (b) participación de la recaudación de tributos (c) impuestos municipales, (d) contribuciones y tasas que determinen los consejos municipales mediante ordenanzas y (e) otros tributos. Se puede analizar en la Tabla 38 los principales tributos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

En la Municipalidad Provincial de Arequipa, el departamento responsable de las finanzas y contabilidad es la Gerencia de Administración Financiera, y dentro de esta

gerencia se encuentran subgerencias: (a) Subgerencia de Logística, (b) Subgerencia de Tesorería y (c) Subgerencia de Contabilidad, en conjunto todas las subgerencias y la gerencia provincial se rigen bajo diferentes normas, los cuales optimizan una gestión ordenada, dentro de ellos están: (a) Manual de Organización y Funciones (MOF), (b) Manuales de Procedimientos (MAPRO) y (c) Reglamento de Organización y Funciones (ROF); cabe mencionar que la corrupción en estas entidades, minimiza cualquier desarrollo u optimización de sus procesos, siendo esta condición permanente.

Tabla 38.

Tributos, Contribuciones, Tasas Municipales y Otros

Impuestos	Contribuciones y tasas	Tributos nacionales	Participación de la recaudación de tributo	Otros ingresos que perciban
Impuesto predial	Contribuciones municipales	Para el Gobierno Central:- Impuesto a la renta-Impuesto General a las Ventas-Impuesto Selectivo al Consumo-Impuesto Extraordinario de Solidaridad-Derechos arancelarios-Tasas por la prestación de servicios públicos	Impuesto a los juegos de casino y máquinas y tragamonedas: El 60% del rendimiento del impuesto es destinado a los gobiernos locales	Recursos asignados por el Canon Minero, Canon Hidroeléctrico
Impuesto vehicular	Tasas municipales	Para los Gobiernos Locales: De acuerdo a la Ley de Tributación Municipal		Programa de vaso de leche
Impuesto de alcabala	Tasas por servicios públicos o arbitrios	Para otros fines: Contribuciones de Seguridad Social-Contribución al Servicio Nacional de Adiestramiento Técnico Industrial (SENATI)-Contribución al Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO).		Derecho de vigencia minera
Impuesto a los espectáculos no públicos deportivos	Tasa de transporte público Tasa de recolección de residuos sólidos Tasa de mantenimiento de parques y jardines			

Nota. Adaptado de “Sistema Tributario de la Provincia de Arequipa”, por Municipalidad de Arequipa, 2015
Recuperado de <http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/municipalidad>

La información obtenida es de reportes trimestrales y mensuales. Esto se da mediante informes que mantienen actualizados a las diferentes gerencias. Las recaudaciones se invierten de manera mensual, como se observa en la Tabla 39.

Tabla 39.

Importes Recaudados en el Periodo 2015

Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
2015 - : Total	17,239'635,434	17'239'635,434
2015 - Departamento 04: Arequipa	840'642,707	840'642,707
2015 - Provincia 01: Arequipa	475'815,945	475'815,945
2015 - Municipalidad 01-300331: Municipalidad Provincial de Arequipa	31'187,840	31'187,840
<i>Agrupación por Rubro - Para el año 2015</i>		
Recursos Ordinarios	4'042,047	4'042,047
Fondo de Compensación Municipal	16'765,742	16'765,742
Impuestos Municipales	4'459,119	4'459,119
Canon y Sobre canon, Regalías, renta de aduanas y participaciones	5'920,931	5'920,931

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas 2015. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Los ingresos recaudados por la Municipalidad Provincial de Arequipa son: (a) recursos ordinarios, (b) recursos directamente recaudados, (c) recursos por operaciones oficiales, (d) transferencias y donaciones, (e) recursos determinados, lo cual dan un total de S/ 475'815,945.40. Este es el ingreso percibido por la Municipalidad Provincial de Arequipa. En la Tabla 40, se puede distinguir el ingreso por cada uno de los recursos ordinarios el cual asciende en S/1'005,217, este ingreso es a favor de la municipalidad provincial de Arequipa.

Tabla 40.

Ingreso Recaudado en el Periodo 2015 por Recursos

Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
2015 - : Total	17 239'635,435	17 239'635,435
2015 - Departamento 04: Arequipa	840'642,707	840'642,707
2015 - Provincia 01: Arequipa	475'815,945	475'815,945
2015 - Municipalidad 01-300331: Municipalidad Provincial De Arequipa	31'187,840	31'187,840
2015 - Rubro 00: Recursos Ordinarios	4'042,047	4'042,047
2015 - Fuente de Financiamiento 1: Recursos Ordinarios	4'042,047	4'042,047
Agrupación por Recurso - Para el año 2015		
Proyecto transportes rurales provias	592,952	592,952
Comedores, alimentos por trabajo, hogares y albergues	1'677,181	1'677,181
Programa del vaso de leche	579,554	579,554
Programa de alimentos y nutrición para el paciente con tuberculosis	97,731	97,731
Recursos ordinarios por transferencias de partidas y otras asignaciones	1'005,217	1'005,217
Prevención y mitigación riesgos de desastres	89,412	89,412

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas 2015. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

En la Tabla 41 se detalla, las autoridades de la provincia de Arequipa cuentan con recursos ordinarios claves, como es el canon y regalías minera, canon hidro-energético, canon pesquero, dentro de los más resaltantes. Por lo tanto el enfoque del planeamiento estratégico, es no descuidar las fuentes de recursos ordinarios, y repotenciar con la apertura de proyectos mineros y del sector energético como el proyecto minero Tía María y el desarrollo y diversificación de la llegada del gas natural a través del megaproyecto Gasoducto Sur Peruano en toda la provincia y región Arequipa. Mediante ello la provincia de Arequipa podrá destinar con mayor amplitud sus recursos para ser más competitiva en los próximos cinco años.

La municipalidad provincial de Arequipa cuenta con un área de contabilidad que cumple el rol de auditor interno y contralor, asimismo vela por el óptimo uso de los recursos económicos, supervisando los ingresos y egresos. Cabe resaltar que toda la información sobre gestión contable y financiera es reportada a la Contraloría general de la república. Es por ello que, lo reportado para el primer trimestre el monto calculado fue de S/ 9'959,283.00,

iniciando su periodo con una reconstrucción de vías, en este caso en la variante de Uchumayo, asimismo se cuenta con otra inversión de S/28'060,755 con la construcción del intercambio vial en el cruce de las Avenidas Dolores y Avelino Cáceres, en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero. Entre otras inversiones, para el mejoramiento, las cuales están detalladas en la Tabla 41. De esta tabla se puede evidenciar que el hecho de mejorar el sector de transporte público en la provincia de Arequipa es considerado como un costo muy elevado y sustancialmente importante, ya que es aproximadamente el 55% de lo presupuestado y aprobado por el Sistema Nacional de Inversiones Públicas.

Tabla 41.

Detalle de los Recursos Ordinarios Adquiridos en el Periodo 2015

Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
2015 - : Total	17,228'596,187	17,316'579,690
2015 - Departamento Arequipa	840'642,707	849'742,433
2015 - Provincia Arequipa	475'815,945	482'752,188
2015 - Municipalidad Provincial De Arequipa	31'187,840	31'406,935
2015 - Fuente de Financiamiento :	4'042,047	4'042,047
2015 - Recursos Ordinarios	4'042,047	4'042,047
2015 - Fuente de Financiamiento :	27'145,793	27'364,888
Agrupación por Recurso - Para el año 2015		
Canon Minero	3'077,193	3'114,867
Regalía Minera	547,013	553,463
Canon Hidroenergético	41,717	43,605
Canon pesquero - imp. A la renta	12,065	14,740
Foncomun - Fondo de Compensación Municipal	603,938	603,938
Renta de Aduanas	0.00	131
Canon Forestal	0.00	4
Canon pesquero - Derechos de Pesca	3,798	4,729
Tragamonedas	4'459,119	4'459,119
Foncomun	16'161,804	16'331,145
Plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal	2'239,144	2'239,144

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2015 Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Tabla 42.

Información de Proyectos de Inversión- Primer trimestre 2016

Código Snip	Proyecto de Inversión- Primer trimestre 2016	Costo del proyecto Millones de soles
85420	Construcción de la vía metropolitana tercera etapa desde el pasaje torricos a la variante de Uchumayo en el cercado, provincia de Arequipa – Arequipa	9.96
77545	Mejoramiento integral y sustentable de los servicios de transporte público en la ciudad de Arequipa, provincia de Arequipa – Arequipa	101.96
134408	Construcción del intercambio vial en el cruce de las avenidas dolores y Avelino Cáceres en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa – Arequipa	28.06
253785	Mejoramiento del intercambio vial en la intersección avenida la salud / avenida los incas - avenida dolores en el distrito y, provincia de Arequipa – Arequipa	26.42
285976	mejoramiento de los servicios deportivos del coliseo cerrado de Arequipa en el distrito de Arequipa, provincia de Arequipa – Arequipa	10.05
292582	mejoramiento de las losas deportivos en las zonas periféricas de Arequipa, provincia de Arequipa – Arequipa	16.24
185164	Mejoramiento y puesta en valor de vías juan de la torre, Sta. Catalina 4 - 5 cdra. Pg. calienes, ricacha, delgado, Valdivia, alma. San Lázaro, parque independencia y plza. calienes barrio San Lázaro - Arequipa, provincia de Arequipa – Arequipa	5.03
333624	Mejoramiento de la transitabilidad peatonal en la plaza mayor y calles adyacentes principales en el distrito de Arequipa, provincia de Arequipa – Arequipa	1.05
	Total	229.22

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016. Recuperado de http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300331&IdUEBase=300331&periodoBase=2016

Tabla 43.

Proyectos de Inversión 2016

Nombre	Distrito	Monto Soles
Mejoramiento de la atención de hemodiálisis en el servicio de nefrología Hospital Honorio Delgado	Arequipa	3'629,541
Instalación de los servicios de educación inicial en el centro poblado Hernán Bedoya Forga	Cerro Colorado	1'645,751
Instalación de los servicios de educación en Cerrito de Huacshapata	Paucarpata	1'612,650
Mejoramiento de servicio educativo escolarizado	Cayma	1'394,872
Instalación del servicio de Educación inicial en el pueblo joven ciudad blanca	Paucarpata	1'260,592
Instalación del servicio de Educación inicial en el cc.pp José María Arguedas	Cerro Colorado	2'174,742
Mejoramiento del servicio de educación escolarizada de la asociación urbanizadora Peruarbo	Cerro Colorado	2'155,981
Instalación del servicio de Educación inicial en la asociación urbanizadora J.L.B. Y Rivero	Cerro Colorado	2'083,141
Instalación del servicio de Educación en campo de marte	Paucarpata	1'944,525
Creación de del servicio de educación escolarizada	Socabaya	1'884,918
Instalación del servicio de educación escolarizada I.E.I Cerro	Yarabamba	1'525,039
Instalación de los servicios de educación inicial Virgen de Chapi	Cayma	1'483,118
Creación de del servicio de educación escolarizada I.E.I. los pollitos	Socabaya	1'457,631
Mejoramiento del servicio de salud en el Hospital Honorio Delgado	Arequipa	308,593

Nota. Adaptado de “Proyectos de Inversión Pública”, por Gobierno Regional de Arequipa, 2015 Recuperado de <http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/proyectos-inversion-publica/proyectos-aprobados>

En la Tabla 44 y Tabla 45 se observa detalladamente el gasto efectuado en el periodo 2015, por periodos trimestrales y las fuentes de financiamiento por recursos determinados de la provincia de Arequipa, respectivamente. Dentro de la contabilidad y finanzas de la municipalidad es el presupuesto participativo, el cual está abarcado por la ley de presupuesto participativo, Ley 28056 (2003), la cual explica que el presupuesto es un mecanismo de asignación equitativa, racional y eficiente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones del Estado. Este presupuesto tiene como finalidad recoger las aspiraciones y necesidades de la sociedad, para considerarlos y ejecutarlos (Ley 28056, 2003).

Tabla 44.

Gastos Efectuados en el Periodo 2015 por Trimestre

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecución al Trimestre Anterior (3)	Ejecución al Trimestre (4)	Ejecución Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. Recursos Ordinarios	2'934,394	2'934,394	0	0	0	2'934,394	0
2. Recursos Directamente Recaudados	38'713,420	49'924,139	0	9'368,887	9'368,887	40'555,252	18.80
3. Recursos por Operación Oficiales de Crédito	0	0	0	0	0	0	0
4. Donaciones y Transferencias	0	1'120,688	0	270,191	270,191	850,497	24.10
5. Recursos Determinados	62'434,901	66'800,507	0	6'654,710	6'654,710	60'145,797	10.00
Total	104'082,715	120'779,728	0	16'293,788	16'293,788	104'485,940	52.90

Nota. Adaptado de “Proyectos de Inversión Pública”, por Gobierno regional de Arequipa, 2015 Recuperado de <http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/transparencia/portal-transparencia>

Tabla 45.

Fuente de Financiamiento Recursos Determinados

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura -1	Presupuesto Institucional Modificado -2	Ejecución al Trimestre Anterior -3	Ejecución al Trimestre -4	Ejecución Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
Recursos Determinados	62'434,901	66'800,507	0	6'654,710	6'654,710	60'145,797	10.00
- Canon Y Sobre canon, Regalías, Renta De Aduanas Y Participaciones	1'984,627	2'600,026	0	11,626	11,626	2'588,400	0.50
- Impuestos Municipales	43'979,683	45'532,161	0	4'866,153	4'866,153	40'666,008	10.70
- Fondo De Compensación Municipal	16'470,591	18'668,320	0	1'776,930	1'776,930	16'891,390	9.50
Sub - Total De Recursos Determinados:	62'434,901	66'800,507	0	6'654,710	6'654,710	60'145,797	10.00

Nota. Adaptado de “Sistema de Transparencia de la Provincia de Arequipa”, por Municipalidad de Arequipa, 2015 Recuperado de <http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/transparencia/portal-transparencia>

4.1.5 Recursos Humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2008, p.181). Dentro de la gestión municipal, existen diferentes cargos, los gerentes y el equipo directivo lo conforman un total de 61 personas, las cuales se encargan de impulsar el desarrollo del distrito. De acuerdo a la planilla segundo semestre del 2015 se registró un total de 46 trabajadores, que corresponde al 75,40%, personal masculino y el 24.60% a personal femenino.

Selección, capacitación y desarrollo del personal. En la provincia existe una búsqueda de oportunidades laborales en el mercado por parte de los bachilleres o titulados de las diferentes carreras profesionales. Asimismo se conoce que la oferta laboral está más exigente en sus procesos de selección, así como la oferta laboral, lo que hace que los ofertantes de empleo sean más selectivos al momento de tomar una decisión para tomar un empleo. Los egresados tienen preferencia por el sector privado que por el sector público, esto se ve influenciado por la percepción que se tiene del sector público.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) establece que el cargo de alcalde provincial o distrital es rentado y la remuneración mensual debe ser fijada por el Consejo Municipal durante el primer trimestre del primer año de gestión, en proporción a la población electoral y hasta un máximo de cuatro y un cuarto de unidades de ingreso del sector público conforme lo establece la Ley 28212 (2004) y el Decreto Supremo 025-2007-PCM (2007). En ese sentido, durante la actual gestión municipal, el Consejo Municipal aprobó la remuneración mensual de S/ 7,734 para el alcalde. En el caso de los servidores contratados, la remuneración establecida en su contrato no conlleva bonificaciones de ningún tipo. Nivel de rotación y de ausentismo. La rotación de

trabajadores en la Municipalidad Provincial de Arequipa se debe principalmente a los términos de contratos laborales, se identificó que las municipalidades distritales y provinciales presentaron el mayor movimiento de personal, (Contraloría General de la República, 2015).

La provincia de Arequipa cuenta con una gran cantidad de mano de obra calificada. Esto lo vemos reflejado en la Tabla 46, cuya información sugiere que existe una oferta competente dentro de la provincia. Otro punto importante es el total de la población que ejerce algún tipo de trabajo, lo que es la PEA, en la provincia de Arequipa existe una mano de obra calificada como se puede ver en la Tabla 47, donde también se observa la cantidad de personas desocupadas en toda la provincia.

Tabla 46.

Población por Edad y Nivel Educativo Alcanzado, Provincia Arequipa

Departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado	Total	15 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 64 años	65 a más
Provincia AREQUIPA	643,979	86,983	163,555	132,492	197,233	63,716
Sin nivel	27,109	489	1,061	3,513	11,264	10,782
Educación inicial	577	190	233	154		
Primaria	74,827	3,120	5,850	11,746	33,721	20,390
Secundaria	211,898	58,593	49,113	39,214	51,502	13,476
Superior no Univ. incompleto	60,766	10,509	25,254	11,729	11,439	1,835
Superior no Univ. completo	82,908		27,566	24,479	26,149	4,714
Superior Univ. Incompleto	73,411	14,082	31,345	9,956	15,514	2,514
Superior Univ. Completo	112,483		23,133	31,701	47,644	10,005
Hombres	303,839	42,854	78,618	60,915	91,316	30,136
Mujeres	340,140	44,129	84,937	71,577	105,917	33,580

Nota. Adaptado de Cuadro N° 33: Población económicamente activa de 15 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado, Departamento Arequipa, Provincia Arequipa, Por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Tabla 47.

PEA por Categoría de Ocupación, Género y Nivel Educativo Alcanzado

Departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado	Categoría de ocupación							
	Total	Empleador	Obrero	Trabajador independiente	Empleador o patrono	Trabajador familiar no remunerado	Trabajador del hogar	Desocupado
Provincia Arequipa	359,386	123,156	64,085	121,036	8,093	10,229	11,512	21,275
Sin nivel	9,017	690	2,386	4,220	134	535	528	524
Educación inicial	219	32	73	63	4	8	28	11
Primaria	36,165	2,901	9,944	16,155	650	1,666	2,399	2,450
Secundaria	110,311	21,217	28,663	41,646	1,872	3,770	5,553	7,590
Superior no Univ. Incompleta	34,115	10,903	6,689	11,772	618	979	1,187	1,967
Superior no Univ. Completa	56,922	25,128	8,661	16,786	1,155	1,141	920	3,131
Superior Univ. Incompleta	33,104	13,836	3,778	11,142	963	1,065	444	1,876
Superior Univ. Completa	79,533	48,449	3,891	19,252	2,697	1,065	453	3,726
Hombres	207,566	63,528	48,998	72,783	5,424	3,631	573	12,629
Mujeres	151,820	59,628	15,087	48,253	2,669	6,598	10,939	8,646
% hombres	57.76%	51.58%	76.46%	60.13%	67.02%	35.50%	4.98%	59.36%
% mujeres	42.24%	48.42%	23.54%	39.87%	32.98%	64.50%	95.02%	40.64%

Nota. Adaptado de Cuadro N° 33: Población económicamente activa de 15 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado, Departamento Arequipa, Provincia Arequipa, Por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

4.1.6 Sistema de Información y Comunicación (I)

El sexto aspecto se refiere al uso de sistemas de información y comunicaciones en apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar a la organización (D'Alessio, 2008, p.184). En el año 2015, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones, el desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú alcanzó el puesto 90 de 148 países del mundo.

Este indicador está relacionado con el número de computadoras, número de líneas telefónicas, número de usuarios a Internet. Según a la (UIT). El Perú ha ido progresando respecto a este ranking, pues en el año 2014 se ubicó en el puesto 96 de 143 países, y en año 2013 de ubicó en el puesto 105 de 134, logrando un avance considerable en los últimos tres años. Bajo este índice, el gobierno junto con el ministerio de salud creó el plan de desarrollo de la sociedad informática, este plan tiene como función la promoción y ejecución de programas que promueven el uso seguro del Internet y las tecnologías de la información por parte del Estado, con el objetivo de promover el desarrollo de la sociedad informática para el desarrollo y beneficio de las personas (MINSa, 2015).

La municipalidad provincial de Arequipa, cuenta con una página web, la cual es una herramienta de uso cibernético, y totalmente gratuito. Esta página cuenta con información importante sobre atractivos turísticos, tradicionales y culturales, provocando posibilidades de negocios para los inversionistas interesados en esta provincia. Además cuenta con información útil para sus habitantes, como horarios de atención, su organigrama, y correo de los gerentes y subgerentes de la municipalidad, fechas de pago sobre los impuestos, precio de trámites, etc.

La municipalidad provincial de Arequipa cuenta con el respaldo y constante capacitación de la oficina nacional de gobierno electrónico e información, a través de la página con la que cuenta la municipalidad, la cual tiene dos módulos. Uno para el público que desea ingresar y obtener información y otro para la administración de la municipalidad.

En la provincia de Arequipa se ha instalado la red de fibra óptica. La cual optimiza las bandas de tecnología 4G LTE, en factores como la disminución de los costos de conectividad a internet en un 80% aproximadamente, así también una excelente calidad y cantidad de datos que puedan transferir con velocidad óptima. Osiptel regula la tarifa de transporte por fibra óptica, de US\$27 por megabit/seg. por mes; del servicio portador al concesionario, esto

permite generar una mayor conectividad digital en la población (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2015b).

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Es el área de investigación y desarrollo que orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica, donde estos esfuerzos se convierten en una fuente de ventaja competitiva y sostenible en el tiempo para la organización que los posea.”

(D’Alessio, 2008, p.186). La provincia de Arequipa se caracteriza por ocupar el primer puesto, con el mayor porcentaje de la población (17.46%) enfocada en carreras científico tecnológicas. Sin embargo, ocupa el vigésimo primer puesto en inversión pública en CTI sobre PBI Corriente con una participación del 0.01% a nivel del Perú.

De acuerdo con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (2016), las principales universidades en Arequipa al 2016, se encuentran en ubicaciones como: San Agustín [UNSA] puesto 14, Católica San Pablo [UCSP] puesto 20, Católica Santa María [UCSM] puesto 21 y Alas Peruanas [UAP] puesto 28 a nivel de Perú, indicando que el nivel de competitividad en materia de investigación y tecnología tienen índices muy bajos (Concejo Superior de Investigaciones Científicas, 2016). La municipalidad tiene diversos convenios con diferentes instituciones, y tienen como finalidad trabajar juntos para el mejoramiento del desarrollo de Arequipa. Dentro de estos convenios, los más resaltantes son los que se firmaron para la ejecución de diferentes proyectos viales y convenios interinstitucionales. Estos convenios se pueden ver en la Tabla 48 y Tabla 49.

Dentro de lo que respecta al área de Investigación en la provincia de Arequipa, se cuenta con proyectos relacionados al mejoramiento ambiental y al desarrollo provincial. Estas investigaciones las hacen las universidades junto con entidades públicas y privadas como se detalla en la Tabla 49.

Tabla 48.

Principales Convenios de la Municipalidad Provincial de Arequipa

N° de Acuerdo Municipal	Nombre del Convenio	Fecha	Base Bibliográfica
027-2014 MPA	Convenio de participación para el cofinanciamiento del mantenimiento vial rutinario de los caminos rehabilitados de Arequipa y el soporte operativo del Instituto Vial de la Municipalidad Provincial de Arequipa	03/03/2014	http://www.muniarequipa.gob.pe/normas/normaspdf/A2014027.pdf
042-2014 MPA	Convenio Interinstitucional entre La Municipalidad Provincial de Arequipa y la Gerencia Regional de Salud Arequipa	31/03/2014	http://www.muniarequipa.gob.pe/normas/normaspdf/A2014042.pdf
069-2014 MPA	Adenda al Convenio de Cooperación Interinstitucional entre La Municipalidad Provincial de Arequipa y la Asociación Civil Labor	30/05/2014	http://www.muniarequipa.gob.pe/normas/normaspdf/A2014069.pdf
078-2014 MPA	Convenio específico de cooperación interinstitucional para la formulación, evaluación y ejecución de proyecto de inversión pública entre el Instituto Peruano del Deporte y la Municipalidad Provincial de Arequipa	30/06/2014	http://www.muniarequipa.gob.pe/normas/normaspdf/A2014078.pdf
093-2014 MPA	Convenio Interinstitucional entre La Municipalidad Provincial de Arequipa y la III División de Ejército- Ejército del Perú	25/07/2014	http://www.muniarequipa.gob.pe/normas/normaspdf/A2014093.pdf
125-2014 MPA	Convenio Interinstitucional entre La Municipalidad Provincial de Arequipa y la Municipalidad Distrital De Chiguata, para el uso del Botadero Controlado de Quebrada Honda - Pampa Ispampa	27/10/2014	http://www.muniarequipa.gob.pe/normas/normaspdf/A2014125.pdf
013-2015 MPA	Convenio Para La Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública Entre La Municipalidad Distrital De Santa Rita De Sigvas Y La Municipalidad Provincial De Arequipa	02/03/2015	http://www.muniarequipa.gob.pe/normas/normaspdf/A2015013.pdf
027-2015 MPA	Convenio específico con el instituto vial provincial de Arequipa para que ejecute el proyecto "Mejoramiento de la infraestructura vial de la urbanización Álvarez Thomas en el distrito de Arequipa, provincia de Arequipa- Arequipa"	13/04/2015	http://www.muniarequipa.gob.pe/normas/normaspdf/A2015027.pdf

Tabla 49.

Convenios en Tecnología, Investigación & Desarrollo, Provincia de Arequipa

Año	Nombre	Realizado por	Fuente Bibliográfica
2008	Tratamiento ecológico, una alternativa sustentable para la purificación de aguas contaminadas destinadas al riego de cultivos en Arequipa	UCSM - Ministerio del Ambiente-Fonam	http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cen docbib/con4_uibd.nsf/4F80DB3BCA5BA3A905257D8E004FA012/\$FILE/investigaciones_tratamiento-ecologico.pdf
2010	Agenda para el Desarrollo de Arequipa	UCSM UCSP UNAS	http://www.ucsp.edu.pe/images/agenda-para-el-desarrollo-de-arequipa.pdf http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?jsessionid=9f602b892f58348dead6e4e04aa3?id_investigador=10871
2014	Investigaciones científicas relacionadas a Salud pública, Salud ocupacional y bioética.	Concytec-GRA	https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/469-concytec-y-gobierno-regional-de-arequipa-firman-convenio-para-mejora-de-competitividad-a-traves-del-desarrollo-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion
2015	Convenio para mejorar la competitividad a través del desarrollo de la Ctel	Concytec-GRA	http://ucsp.edu.pe/saladeprensa/informacion/investigacion-sobre-las-ventajas-y-desventajas-de-la-escuela-mixta-y-diferenciada-es-presentada-por-la-ucsp/
2015	Investigación sobre las ventajas y desventajas de la escuela mixta y diferenciada	UCSP	
2015	Desarrollo de Nuevas Tecnologías y Materiales Basados en Recursos Regionales para la Detección/Monitoreo y Remoción de Contaminantes Medioambientales	UCSM	http://www.ucsm.edu.pe/portal/index.php/en/2015-05-20-00-08-47/vicerrectorado-de-investigacion-3
2016	Convenio para mejorar el nivel educativo en Arequipa	UNSA- GRA	http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/arequipa-gra-y-uns-se-unen-para-lograr-investigaciones-para-el-desarrollo-651230/
2016	Convenio Específico para financiar actividades de ciencia y tecnología	UNSA, Concytec	https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/672-universidad-san-agustin-de-arequipa-impulsara-investigacion-cientifica-gracias-a-convenio-con-concytec-y-cienciaactiva
2016	Elaboración de la Agenda Regional de Innovación Inteligente como marco estratégico para la promoción de la tecnología, ciencia e innovación en la Región Arequipa	UCSM, GRA	http://www.ucsm.edu.pe/portal/index.php/en/?option=com_sppagebuilder&view=page&id=872

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI, permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para evaluar las relaciones entre sus áreas (D'Alessio, 2008, p.187). La matriz MEFI, de la provincia de Arequipa, como se puede ver en la Tabla 50, se detectaron 10 factores determinantes de éxito. El puntaje

ponderado total de la matriz es de 2.63, lo que significa que esta provincia tiene una posición intermedia entre débil y fuerte, lo cual no le permite competir de una manera exitosa.

Tabla 50.

MEFI de la Municipalidad Provincial de Arequipa

	Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>				
1	Primera provincia del Perú en cantidad de recursos turísticos, Segunda región con mayor patrimonio cultural	0.15	4	0.6
2	Disponibilidad de fuentes de recursos mineros de alta demanda.	0.15	4	0.6
3	Disponibilidad de recurso agroindustriales, con potencial.	0.10	4	0.4
4	El 56% de la PEA tiene intenciones de seguir estudios superiores, universitarios o no universitarios	0.09	3	0.27
5	Recaudación efectiva de los impuestos y contribuciones	0.08	3	0.24
Subtotal		0.57		2.11
<i>Debilidades</i>				
1	Baja calidad de los servicios turísticos y poca promoción de estos.	0.15	1	0.15
2	Alta contaminación y posible desertificación de los suelos a futuro	0.10	1	0.10
3	Solo 60% de restaurantes y hoteles esta categorizados, además de no contar con ninguna cadena global hotelera	0.09	1	0.09
4	Poca inversión del gasto público en tecnología e innovación.	0.05	2	0.10
5	Invasiones y expansión urbana no permite crear nuevas zonas agrícolas	0.04	2	0.08
Subtotal		0.43		0.52
Total		1.00		2.63

4.3 Conclusiones

En lo que respecta a la provincia de Arequipa, esta cuenta con una gran variedad de fuentes de recursos renovables y no renovables. Tiene como principal fuente de ingreso, la minería, el comercio, la construcción y la agroindustria, ya que dentro de la provincia se encuentra Cerro Verde, siendo esta la segunda empresa de gran minera del país. El turismo es una parte fundamental ya que la provincia de Arequipa es caracterizada como la ciudad blanca, y considerada la segunda provincia más importante dentro del territorio peruano, gracias a su variedad de lugares turísticos e históricos, además de poseer una gran parte de

historia del Perú. La provincia de Arequipa aporta en un 5% al PBI nacional, lo que la hace una ciudad importante en el aporte de este. La provincia de Arequipa no cuenta con una buena calidad en lo que respecta servicios turísticos, ya que es muy básica, y tiene para ampliarse y ser más explotado por todo lo que posee, en lo que respecta a la agroindustria es una parte fundamental, la cual está creciendo poco a poco, es considerada una parte a explotar y ser más aprovechada lo cual es una consecuencia de la poca inversión en lo que respecta a investigación y tecnología.



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

En este capítulo se analizarán los intereses, objetivos y principios cardinales enfocados a la provincia de Arequipa. Relacionando la visión propuesta en el capítulo II y los objetivos a largo plazo planteados, obteniendo como resultado quedar dentro de una de las mejores veinte ciudades en América Latina. Es por ello que (D'Alessio, 2012) propone que la teoría tridimensional de Hartmann analizada en este capítulo, puede ser aplicada a nivel organizacional, resaltando los intereses, los principios y la potencia organizacional.

5.1 Interés de la Provincia de Arequipa

Los intereses de la provincia de Arequipa, están basados fundamentalmente en el largo plazo, considerando que para el año 2026, la provincia deberá de presentarse como una de las mejores veinte ciudades en América Latina, para ello tendrá que desarrollar diferentes sectores poniendo énfasis en la agroindustria, turismo, educación, transporte, salud y cuidado del ambiente. Por consiguiente el desarrollo de estos sectores dará como resultado la mejora de la calidad de vida y el desarrollo económico de la provincia. También es claro señalar que la responsabilidad de promover el desarrollo local, prestación de servicios públicos es de responsabilidad distrital, asimismo la aprobación de planes de desarrollo local concertado, corresponden a una facultad del Municipio de acuerdo al artículo 195° de la Constitución Política del Perú. Por ello los intereses de la provincia serán apreciados e identificados mejor por medio de la Matriz de Interés Organizacional (MIO), que se presentará después del análisis potencial de la provincia de Arequipa y de los principios cardinales.

5.2 Potencial de la Provincia de Arequipa

La provincia de Arequipa, es considerada la segunda ciudad más importante del Perú. Por ello está considerada en función a diferentes indicadores demográficos, geográficos, económicos, históricos, psicológico, sociológico, organizacional-administrativo y de seguridad como una de las provincias de mayor potencial del Perú.

Demográfico. La provincia de Arequipa cuenta con el mayor número de distritos en la región (29 distritos) y es la que concentra mayor población con un 75% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016), en la Tabla 51 se puede apreciar que solo los distritos de Cerro Colorado y Paucarpata representan alrededor de 29 % de la población total de la provincia. Es por ello que frente a un desmesurado crecimiento de inmigrantes a la ciudad de Arequipa, provenientes de los departamentos de Puno y Cusco en su mayoría, pone en desproporción el crecimiento y habitabilidad de los distintos distritos, haciendo de este punto una debilidad por la carencia de implementación de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, entre otros. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en el 2011, a pesar que la provincia de Arequipa no tuvo la mayor proporción de pobreza en términos relativos, sin embargo en cuanto al número de pobres, es la provincia de Arequipa la que alberga mayor número de personas en situación de pobreza total 187,837 personas. Por otro lado del mismo censo se tiene que la población de la provincia de Arequipa, es relativamente joven, como se muestra en la Figura 37, teniendo edades entre 15 y 29 años con un 28.99%, mientras que entre las edades de 30 a 49 años un 27.04% estos resultados resaltan que la provincia de Arequipa tiene un alto porcentaje de jóvenes adolescentes y adultos jóvenes, convirtiéndose en una fortaleza, ya que contribuirán como población activa en forma muy dinámica, con perspectivas de superación en beneficio del desarrollo de la provincia.

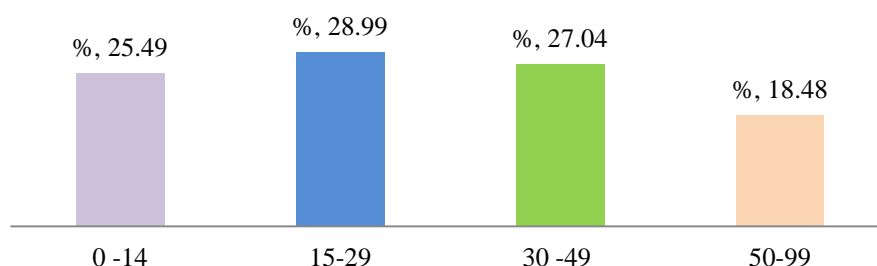


Figura 37. Provincia Arequipa - población censada por edades 2007.

Adaptado de “Provincia Arequipa: Población censada por sexo, según edad quinquenal”, de “Arequipa: Compendio Estadístico Regional 2008-2009”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf

Tabla 51.

Población Provincia de Arequipa por Distritos 2012-2015

Distritos Provincia Arequipa	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Cerro Colorado	135,101	13.9	139,408	14.4	143,772	14.8	148,164	15.3
Paucarpata	124,513	12.8	124,622	12.9	124,701	12.9	124,755	12.9
Cayma	85,794	8.9	87,788	9.1	89,793	9.3	91,802	9.5
Alto Selva Alegre	79,444	8.2	80,453	8.3	81,445	8.4	82,412	8.5
Socabaya	71,230	7.3	73,493	7.6	75,797	7.8	78,135	8.1
José Luis Bustamante y Rivero	77,537	8.0	77,292	8.0	77,019	7.9	76,711	7.9
Arequipa	57,597	5.9	56,430	5.8	55,264	5.7	54,095	5.6
Mariano Melgar	53,112	5.5	52,985	5.5	52,837	5.5	52,667	5.4
Miraflores	50,075	5.2	49,625	5.1	49,160	5.1	48,677	5.0
Jacobo Hunter	48,029	5.0	48,147	5.0	48,247	5.0	48,326	5.0
La Joya	28,065	2.9	28,781	3.0	29,505	3.0	30,233	3.1
Yanahurara	24,735	2.6	24,992	2.6	25,242	2.6	25,483	2.6
Yura	21,474	2.2	22,710	2.3	24,007	2.5	25,367	2.6
Sachaca	18,989	2.0	19,191	2.0	19,390	2.0	19,581	2.0
Tiabaya	14,916	1.5	14,873	1.5	14,823	1.5	14,768	1.5
Uchumayo	11,861	1.2	12,054	1.2	12,246	1.3	12,436	1.3
Characato	8,292	0.9	8,615	0.9	8,947	0.9	9,288	1.0
Santa Rita de Siguan	5,183	0.5	5,318	0.5	5,454	0.6	5,592	0.6
Sabandia	4,009	0.4	4,053	0.4	4,095	0.4	4,136	0.4
Chiguata	2,874	0.3	2,896	0.3	2,919	0.3	2,940	0.3
Vítor	2,506	0.3	2,452	0.3	2,399	0.2	2,345	0.2
San Juan de Tarucani	2,202	0.2	2,195	0.2	2,187	0.2	2,179	0.2
Mollebaya	1,696	0.2	1,751	0.2	1,809	0.2	1,868	0.2
San Juan de Siguan	1,455	0.2	1,481	0.2	1,508	0.2	1,535	0.2
Polobaya	1,483	0.2	1,481	0.2	1,479	0.2	1,477	0.2
Quequeña	1,329	0.1	1,344	0.1	1,361	0.1	1,376	0.1
Santa Isabel de Siguan	1,276	0.1	1,272	0.1	1,268	0.1	1,264	0.1
Yarabamba	1,113	0.1	1,117	0.1	1,121	0.1	1,125	0.1
Pocsi	574	0.1	565	0.1	556	0.1	547	0.1
Total	936,464	97%	947,384	98%	958,351	99%	969,284	100%

Nota. Adaptado de “Población 2000 al 2015 – Departamento de Arequipa, Provincia de Arequipa” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

Geográfico. La provincia de Arequipa, se encuentra situada a 1,009 Km de la ciudad de Lima, a 120 Km, un periodo de transporte de dos horas por carretera, al puerto Matarani el más importante de la macro región sur del país, además en ella se ubica el aeropuerto internacional Alfredo Rodríguez Ballón, siendo el tercero que con mayor tráfico aéreo luego de Lima y Cusco (Diario Gestión, 2015). Posee un clima, seco y varían según la altitud, desde cálido templado hasta frío intenso, desértico y con amplitud térmica moderada, con una temperatura promedio de 14°C y con precipitaciones pluviales estacionarias (Subdirección de

Ciencias de la Atmósfera e Hidrósfera, 2015). A pesar de que Arequipa no posee la superficie más extensa de la región, ya que ocupa el tercer lugar luego de los distritos de Caylloma y Caravelí, hace de ello una de su fortaleza importante en el sector agropecuario; siendo la alfalfa, el palto, cebolla amarilla, maíz y poro, los productos agrícolas con mayor productividad en la provincia de Arequipa (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010).

También es importante señalar que el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (2016) presenta que la provincia de Arequipa está expuesta a niveles de radiación muy alto, provocando una amenaza principalmente para la salud. Estos altos índices de radiación afectan directamente a cuatro distritos de la provincia entre ellos Cayma, Miraflores, Paucarpata y Mariano Melgar, consideradas las zonas más áridas de la provincia de Arequipa y donde el fenómeno impacta de forma agresiva. Como se observa en la Figura 38, la provincia de Arequipa tiene 750,000 habitantes y solo existen 75,000 árboles, es decir que existen 0.1 por persona, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda que debe existir ocho especies de arbóreas por persona, asimismo se especifica que los climas con humedad relativamente baja, menor al 30%, como Arequipa, el número de árboles debe ser mayor (Diario La Republica, 2014b).

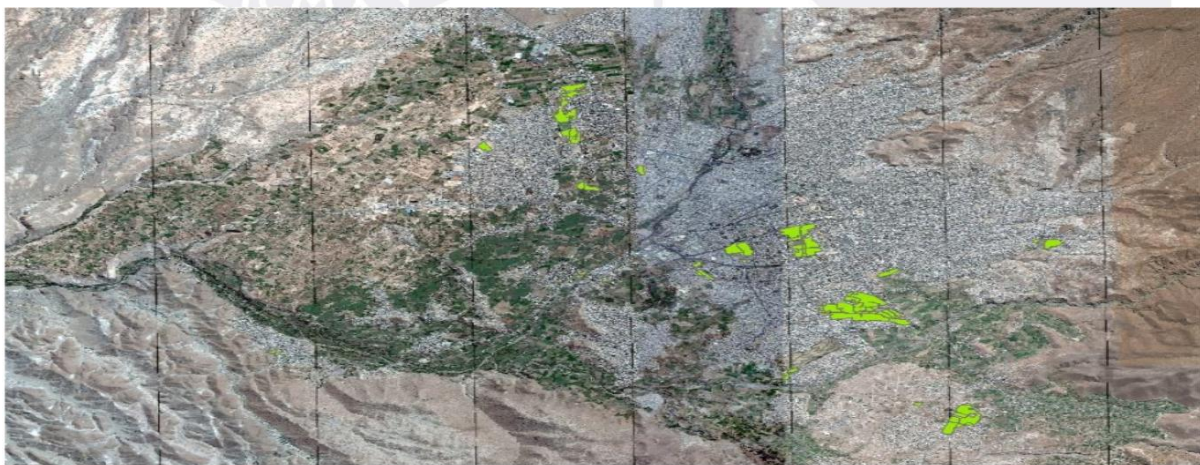


Figura 38. Áreas verdes sobre la campiña amenazada, Arequipa. Zonas cultivo de ■ y áreas verdes de ■. Tomado de “Plan de Desarrollo Metropolitano de Arequipa 2016 – 2025”. Por Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016. Arequipa: Autor.

Económico. Los gastos públicos en la provincia de Arequipa han descendido, pasando de 85.5% en el año 2014 a 76.7% en el año 2015, como se aprecia en la Figura 39. La cual indicó que del total del presupuesto asignado no se ha utilizado de forma esperada generando ineficiencia en la ejecución de los gastos corrientes. De igual forma se puede apreciar en la Figura 40, que los gastos en infraestructura destinados a la provincia de Arequipa para el año 2015 solo llegaron al 52.6%, frente a un 66.1% del año 2014 (Camara de comercio e industria de Arequipa, 2016).

Por otro lado en la Figura 41, muestra que el empleo creció 3.3%, tomando a las empresas que tienen de diez a más trabajadores en la ciudad de Arequipa. En relación al mismo mes de 2014, ello representa que existe una reactivación económica, como se aprecia en la Figura 41 se observa que el empleo en el sector extractivo creció a 20.3% refiriéndose a la agricultura, pesca y minería, el empleo en el sector de servicios creció a 3.2% refiriéndose a servicios prestados a empresas, restaurantes, hoteles, establecimientos financieros, enseñanza, servicios sociales, electricidad, gas y agua. Otro crecimiento del empleo se ve en el sector de almacenamiento y comunicación llegando a 6.2%. Con respecto a ello el empleo en la ciudad de Arequipa ha mantenido un desenvolvimiento superior con respecto a las principales ciudades del país (Camara de comercio e industria de Arequipa, 2016).

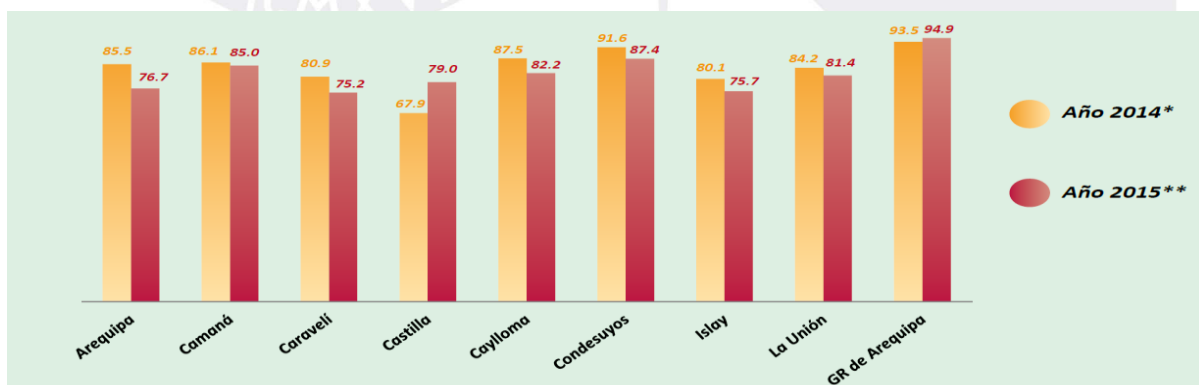


Figura 39. Ejecución del gasto público en las provincias de Arequipa. Tomado de “Avance de ejecución del gasto corriente en porcentaje”, de Indicadores Económicos IV Trimestre, por Cámara de Comercio e Industria Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf

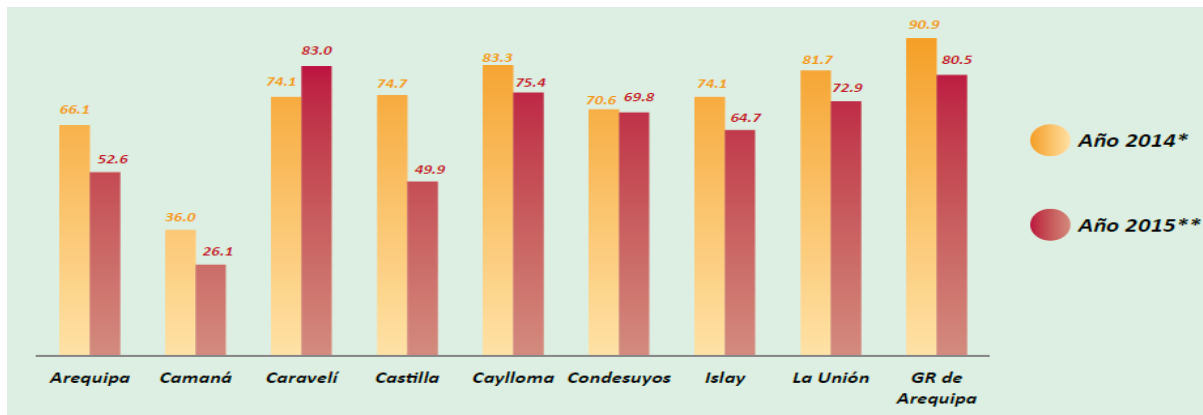


Figura 40. Ejecución del gasto en infraestructura en las provincias de Arequipa. Tomado de “Avance de ejecución del gasto de capital en porcentaje”, de Indicadores Económicos IV Trimestre, por Cámara de Comercio e Industria Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf

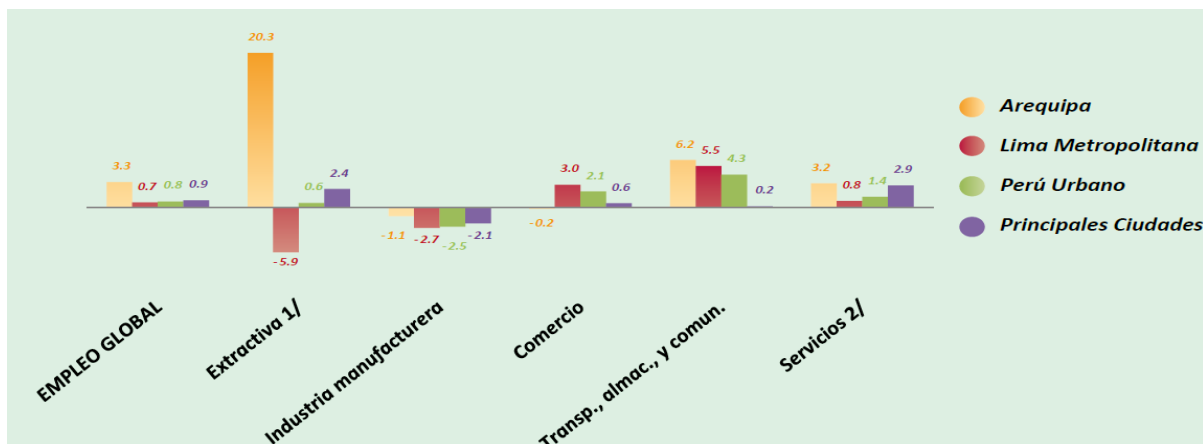


Figura 41. Crecimiento del empleo de Arequipa en %, entre 2014 -2015. Tomado de “Crecimiento del empleo, últimos 12 meses (%) A noviembre 2015”, de Indicadores Económicos IV Trimestre, por Cámara de Comercio e Industria Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf

Tecnológico – Científico. La provincia de Arequipa, cuenta con diversas universidades siendo una sola pública y seis privadas. También existen centros técnicos como: públicos son cuatro y privados son quince, por lo que la capacitación y el crecimiento profesional es un beneficio importante para el desarrollo de la provincia y región de Arequipa. Asimismo el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y el gobierno regional de Arequipa, han firmado la ejecución de un corredor o parque

tecnológico, con lo cual se desarrollará la industria tecnológica o clúster tecnológico en la provincia.

Más de la mitad de investigadores del Perú con doctorado en ciencias de la computación, reside en la provincia de Arequipa, las universidades de Arequipa cuentan con programas de maestría y doctorado orientados a Ciencias de la Computación e Informática, con estándares internacionales (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2015a). Por otro lado con la llegada del gasoducto sur peruano estimada para el año 2019, beneficiaría a las provincias y distritos de Arequipa en caso se planteen convenios entre el gobierno regional de Arequipa y el consorcio del gaseoducto sur peruano conformado por las empresas Enagás, Sempra, Techint y Graña & Montero, para que se desarrollen proyectos usando como fuente de energía el uso de gas natural, así también convenios de enlace de fibra óptica brindando acceso de telecomunicaciones a los pueblos aledaños por donde pasaría el gasoducto, complementándola también con el proyecto de red dorsal nacional de fibra óptica, establecida por la Agencia de Promoción de Inversión Privada del Perú. Obteniendo de esta manera beneficios como la reducción de costos menores en función al convenio establecido, por transporte de señales de telecomunicaciones, por lo cual permitirá bajar tarifas de servicios finales al público como internet, telefonía fija, telefonía móvil, televisión entre otras, y sobre todo darles mejor calidad de vida (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012c).

Histórico – Psicológico – Sociológico. Arequipa, está rodeado de una serie de conos volcánicos que forman la cadena de nevados como: el Misti, Chachani y Pichupichu, Arequipa fue fundada el 15 de agosto de 1540, fecha en la cual sobre todo la provincia desarrolla diversas festividades donde concurren numerosos turistas nacionales y extranjeros, logrando posicionarse en el cuarto lugar a nivel del Perú. Sus pobladores originarios tienen un acento propio y característico, una de las costumbres resaltantes entre los pobladores es la

pelea de toros, cabe resaltar que los animales no son maltratados ni victimados durante estos eventos, posee géneros musicales propios como el yaraví, también fiestas reconocidas a nivel internacional como de la festividad de la Virgen de Chapi, y en el turismo gastronómico presenta 300 variedades de platos típicos como: rocoto relleno, cauche de queso, cuy chactado, chaque de tripas, cerdo asado, chupe camarones, entre otros. Dentro de los personajes más famosos está el escritor Mario Vargas Llosa, galardonado con el Premio Nobel de Literatura en el 2010, el poeta y músico Mariano Melgar, el diplomático internacional Víctor Andrés Belaunde, el luchador de la democracia Nicolás de Piérola, entre otros (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014a). En general la identidad del ciudadano arequipeño, es muy particular por su propia cultura, por su identidad y personalidad muy marcada con respecto a otras regiones, por lo que los hace sentirse orgullosos de su lugar de procedencia.

Organizacional Administrativo. Alfredo Zegarra Tejada está a cargo de la municipalidad provincial de Arequipa, por el periodo desde el año 2015 hasta el año 2018. El Alcalde fue reelegido para este nuevo periodo (Radio Programas del Perú, 2015). Con lo cual por la continuidad se espera un mayor dinamismo de tal manera que acelere los procesos administrativos. Se utilizan nuevas herramientas tecnológicas de información, como se observa en su portal web, evitando la formación de las largas filas de usuarios para realizar trámites administrativos, generando una posible merma de productividad.

Seguridad. Según el informe de la Policía Nacional del Perú (PNP), el delito contra el patrimonio público y privado, entre ellos el robo, hurto, apropiación ilícita, fraude y falta de respeto por las leyes, fue el de mayor incidencia durante el 2015 para la provincia de Arequipa. En el 2015 hubo 12,440 incidencias delictivas contra la seguridad pública, la vida, el cuerpo y la salud, además de los robos (Diario Correo, 2016b). Por ello se evidencia un alto grado de inseguridad, por lo que es necesario considerar la participación de las

autoridades, de la población y del sector privado, con mayor énfasis a la seguridad ciudadana, la cual deberá ser reforzada y mejorada continuamente para lograr los objetivos de una mayor seguridad y mejor el nivel de vida.

5.3 Principios Cardinales

Es importante señalar que los principios cardinales, identificará oportunidades y amenazas en su entorno de la provincia de Arequipa, la cual según (D'Alessio, 2012) expone que estos principios son cuatro, influencia de terceras partes, lazos pasados presentes, contra balance de interés y conservación de los enemigos, con lo que se podrá desarrollar un MIO.

Influencia de terceras partes. Principio según el cual ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no (D'Alessio, 2012). La provincia de Arequipa, por ser la provincia más importante dentro de la región, crea una imagen líder por ser la referente de sus provincias vecinas, es por ello que existe interacción directa principalmente con el Gobierno Regional, Ministerio de Educación, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Transporte, Policía Nacional del Perú, Universidades Publicas y Privadas. Otro factor importante es el empleo, en la provincia de Arequipa, interviene el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en la cual luego de implementar políticas de desarrollo hacia el bienestar del ciudadano promueve el empleo y la formación de profesionales. Por otro lado también es importante señalar que existe competencia directa entre los distritos vecinos, por varios factores, entre ellos el turismo, agricultura y la ganadería. La provincia de Arequipa posee una ventaja comparativa importante la cual debe aprovecharse, convirtiéndose en un destino turístico acogedor y una zona de desarrollo sostenible por su clima y suelo. Por la continua participación de proyectos de inversión pública y privada, es importante la coordinación permanente con organismos como el Ministerio de Economía, Producción, Comercio Exterior y Turismo del Perú y Gobierno Regional.

Lazos presentes y pasados. Principio que destaca que el pasado se proyecta en el presente y en el futuro de tal manera que ningún lazo pasado desaparece sino que se proyecta (D'Alessio, 2012). En el periodo virreinal adquirió, desde ya, importancia, la misma que fue reconocida por la Corona Española a través de los títulos que se le conceden, tales como “Muy Noble” y “Muy Leal” y el de “Fidelísima”. También fue declarado por la Unesco como “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, por sus diversos espacios escénicos y culturales (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2014a).

Contrabalancee de intereses. Análisis de un panorama completo, en la cual se evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas (D'Alessio, 2012). Se propone que la provincia de Arequipa deberá analizar y establecer estrategias claras evaluando costos y beneficios con la provincia de Islay, debido a que esta provincia complementa por sus actividades económicas en muchos factores a la provincia de Arequipa, es así que este vecino estratégicamente ubicado frente a las costas son motores de la economía, principalmente por el puerto de Matarani. Asimismo, las actividades de agricultura y ganadería, principalmente en el Valle del Majes, Pedregal, Tambo Siguas, y Vítor, cabe señalar que en la actualidad se han paralizado proyectos mineros en esta provincia con lo cual se está dejando de percibir ingresos para la región producto de lo impuestos por canon minero, regalías, derecho de vigencia principalmente. De la misma manera se propone establecer alianzas con la provincia de Caylloma, para obtener beneficios entre ambas provincias con el proyecto Majes Siguas II y la represa de Angostura, obteniendo incrementos económicos sustentables para la región y provincia de Arequipa.

Conservación de los enemigos. Poder competir con mayores posibilidades de éxito, se debe ser creativos, prepararse, estar listo innovadoramente y sobre todo ser más productivo con los recursos con que se cuenta (D'Alessio, 2012). En el sector de la macro región sur, relacionados al principal producto minero que es el cobre, las ciudades como Moquegua y

Tacna, hacen un competidor directo por ser las regiones más competitivas por tener de sede a la empresa Southern Perú Copper Corporation, de la misma manera estas regiones ocupan los primeros lugares en la evaluación censal escolar 2014, entre escuelas públicas y privadas, mientras que en Arequipa persiste el retroceso, (Diario La República, 2015b). La provincia de Arequipa es el segundo sector económico y desarrollo industrial más importante luego de Lima, es por ello que la capital del Perú se convierte también en un competidor. El sector turístico de la provincia del Cusco, también es un competidor directo por la semejanza de historia, arquitectura, museos, obras; no dejando de lado proyectos de interrelación como el proyecto Angostura.

5.4 Matriz de Interés Organizacional (MIO)

Las corporaciones dentro de su visión y misión tienen configurados intereses organizacionales y desarrollan socios estratégicos, así como también competidores. En cualquiera de los escenarios deben manifestar conductas enfocadas hacia el bienestar del capital humano y del ambiente, sin embargo se evidencia en la mayoría de los casos la divergencia de intereses en todos sus niveles, dentro y fuera de las organizaciones. Por lo tanto se desarrolla de forma análoga y explícita una Matriz de Intereses Provinciales lo cual permitirá lograr el desarrollo sostenible de la provincia a largo plazo.

Se considera a los competidores: nuevos, presentes y suplentes. En el cual se debe indicar su incidencia y clasificarla como: vital, importante, o periférico. Se debe establecer la relación de los intereses analizados, como comunes (aliados) u opuestos (competidores) (D'Alessio, 2012, p. 223). Las conclusiones de la matriz de intereses organizacionales son esenciales para el análisis y estructuración de las estrategias para la provincia de Arequipa, ver Tabla 52.

Tabla 52.

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés de la Provincia Arequipa	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Elaborar e implementar un clúster de sostenibilidad ambiental para una mejor calidad de vida.	Municipalidad Provincial	Gobierno Regional, Ministerio del Ambiente e Inversión sector privado	Población Arequipa
Desarrollo de un clúster logístico e infraestructura física competitivas.	(Inversión Sector Privado)	Municipalidad Provincial y Gobierno Regional	(Sector comercio informal)
Crecimiento económico responsable y sostenible, por la ejecución de proyectos como Majes Siguan II.	Población Arequipa Municipalidad Provincial	Ministerio Economía y Finanzas, Gobierno regional e (Inversión sector privado)	
Mejorar el sistema de seguridad ciudadana y vulnerabilidad sísmica.	Población Arequipa	Municipalidad Provincial y Gobierno Regional	(Sector comercio informal)
Priorizar el primer parque tecnológico y científico.	Universidades, Centros Técnicos y Gobierno regional	Municipalidad Provincial, Ministerio de Desarrollo e Inversión sector privado	
Fomentar un clúster de turismo.	(Población Arequipa)	Municipalidad Provincial y Ministerio de Turismo	
Desarrollo del capital humano orientado a la competitividad e innovación.	Inversión Sector Privado	(Población Arequipa), Municipalidad provincial y Gobierno Regional	(Sector comercio informal)
Establecimiento de alianzas estratégicas para sector turismo, agricultura y educación	Gobierno Regional Arequipa	Municipalidad Provincial, Ministerio de la producción e (Inversión sector privado)	(Sector comercio informal)
Incrementar la participación del sector comercio de la provincia a los mercados internacionales.	(Inversión Sector Privado)	Municipalidad Provincial, Gobierno regional y (ministerio de com. exterior)	(Población Arequipa) y (sector comercio informal)

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

5.5 Los Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los objetivos a largo plazo están alineados a la visión planteada en el Capítulo II. Se ha analizado el entorno y los intereses de desarrollo de la provincia enfocados en los sectores como: turismo, agroindustria, ambiental, economía, tecnología, transporte, salud y seguridad. Es trascendental precisar que las provincias referentes, para poder alcanzar los OLP, sean ciudades con las cuales se busca hermanamientos e intercambios, con las cuales se permita

un desarrollo tecnológico e industrial, y con ello ubicarse dentro de los 20 mejores puestos en el ranking 2026 según la revista América Economía. La selección de las provincias que determinarán estos factores claves de éxito son: (a) la provincia de Valparaíso, que tiene como capital la ciudad de Valparaíso y pertenece al país de Chile, la cual se encuentra ubicada en el puesto diez dentro del ranking América Economía; (b) la provincia de Nuevo León que pertenece al país de México, esta ciudad se encuentra ubicada en el puesto 15 del ranking; (c) la provincia de Zaragoza, siendo una ciudad muy importante, la cuarta relacionada con la economía de España y (d) la provincia de Cantón en China. Para la determinación de los objetivos a largo plazo se sigue lo planteado por D'Alessio (2012) que deben ser cuantitativos; medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y temporales.

Primer objetivo de largo plazo (OLP1). “Para el 2026, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 15%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000.”

Segundo objetivo de largo plazo (OLP2). “Para el 2026, la provincia de Arequipa deberá ubicarse en el segundo lugar a nivel del Perú, con mayor afluencia de turistas, encontrándose actualmente en la quinta posición de los principales destinos turísticos escogido por turistas extranjeros y nacionales.”

Tercer objetivo de largo plazo (OLP3). “Para el 2026, la provincia de Arequipa tendrá un índice de reforestación de cinco árboles por habitante, siendo el valor actual es 0.1 árboles por persona, el objetivo es obtener una calificación de 5.0 que es la nota promedio para el índice Better Life (Mejor Vida) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.”

Cuarto objetivo de largo plazo (OLP4). “Para el 2026, la provincia de Arequipa en el sector comercio presentará un crecimiento promedio hasta un 22.00 %, actualmente su participación es del 11.38%, respecto al PBI total de la Provincia de Arequipa.”

Quinto objetivo de largo plazo (OLP5). “Para el 2026, los escolares de la provincia de Arequipa deberán lograr y obtener un promedio mayor al 55% respecto a la prueba PISA, para la educación básica regular en competencias como ciencias, habilidad lectora y matemática, ya que en la actualidad la provincia de Arequipa se encuentra entre los últimos puestos de la prueba PISA.”

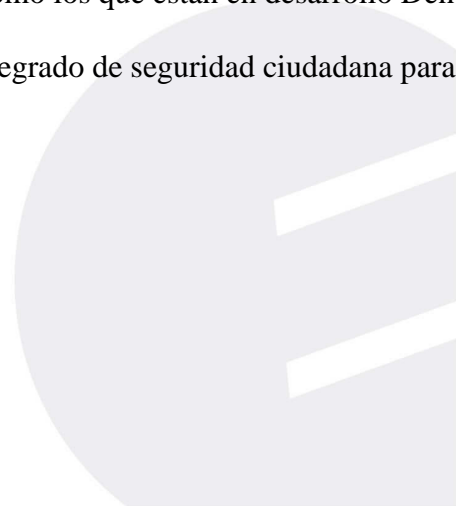
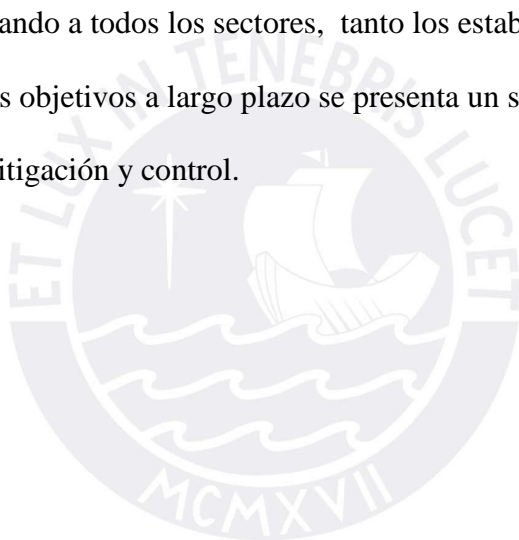
Sexto objetivo de largo plazo (OLP6). “Para el 2026, la provincia de Arequipa deberá ser la primera en investigación e innovación, implementando el primer Parque Científico y Tecnológico, actualmente encontrándose en el quinto lugar a nivel del Perú.”

Séptimo objetivo de largo plazo (OLP7). “Para el 2026 Arequipa deberá disminuir el índice de criminalidad, de 15.8 a 8.0 delitos por cada mil habitante, ubicándose dentro de las 20 primeras provincias más seguras de América Latina para los negocios.”

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo han sido formulados y enfocados como estrategias de mejora permanente y sostenible en el tiempo, se ha reconocido que los proyectos como Majes Siguan II y el desarrollo del sector turismo, tendrán un impacto sustancial para que la provincia de Arequipa pueda posicionarse dentro de las 20 mejores ciudades para hacer negocios. La provincia de Arequipa tendrá la primera ciudad en el Perú pionera en desarrollar políticas ambientales sustentables de protección y cuidado del ambiente. La Provincia de Arequipa permitirá desarrollar una calidad de vida óptima de primer mundo, minimizando o deteniendo los daños ocasionados por la falta de compromiso, tanto de la población, autoridades y sector privado.

La provincia de Arequipa tiene que ser el segundo lugar de acceso y salida del Perú, con el Aeropuerto Internacional Cívico Militar La Joya, este objetivo abrirá las fronteras hacia el mundo posicionándola de manera competitiva y atractiva, dentro de las 20 primeras mejores ciudades en Latinoamérica para realizar negocios. El desarrollo de la provincia de Arequipa, permitirá que la ciudad, ingrese dentro de las 20 mejores ciudades de Latinoamérica generando un empoderamiento de las empresas locales, asimismo elevará los estándares ambientales, calidad y seguridad, tomando como referentes las cuatro ciudades hermanas con las que ya cuenta con un vínculo que se debe aprovechar. La sociedad de la provincia de Arequipa, viene siendo perjudicada por los altos índices de criminalidad, corrupción y falta del principio de autoridad, los cuales están en un constante crecimiento afectando a todos los sectores, tanto los establecidos como los que están en desarrollo Dentro de los objetivos a largo plazo se presenta un sistema integrado de seguridad ciudadana para su mitigación y control.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Dentro de este capítulo del Proceso Estratégico, se permitirá formular las estrategias que serán necesarias para el cumplimiento de la visión planteada. Para esto se usarán las diferentes matrices, que se obtendrán en base a la información de los anteriores capítulos, dentro de estas matrices se encuentran a : (a) Matriz FODA, (b) Matriz MPEYEA, (c) Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz interna – externa (MIE), (e) Matriz de decisión, (f) Matriz MCPE, (g) Matriz de la Gran Estrategia, (h) Matriz de Ética y (i) Matriz de Rumelt (D'Alessio, 2012).

6.1 Matriz FODA

La primera matriz en desarrollar es la matriz FODA, la cual reúne cuatro cuadrantes importantes de estudio, dentro de ella se tiene las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La elaboración de esta matriz requiere las matrices mencionadas en anteriores capítulos, como la matriz MEFE y MEFI, con las cuales se confecciona la matriz FODA, la cual busca generar las estrategias combinando: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y debilidades (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). De estas combinaciones se obtuvieron 14 estrategias que colaboran con el desarrollo de la provincia de Arequipa (Ver Tabla 53).

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

Esta herramienta indicará cual es la postura actual de la provincia. Se combinan los factores de la provincia, estos factores son de cuatro tipos: conservadora, agresiva, defensiva y competitiva, como se puede ver en la Tabla 54. Su análisis contribuye a mejorar las estrategias planteadas. Para el caso de la provincia de Arequipa, esta se ubica en el cuadrante número I, que pertenece a una estrategia Agresiva, esto significa que se debe explotar su posición más favorable y tener una diversificación concéntrica con una integración vertical.

		<i>Fortalezas</i>		<i>Debilidades</i>	
		1	Primera provincia del Perú en cantidad de recursos turísticos, Segunda región con mayor patrimonio cultural	1	Baja calidad de los servicios turísticos y poca promoción de estos.
		2	Disponibilidad de fuentes de recursos mineros de alta demanda.	2	Alta contaminación y posible desertificación de los suelos a futuro
		3	Disponibilidad de recurso agroindustriales, con potencial.	3	Solo 60% de restaurantes y hoteles esta categorizados, además de no contar con ninguna cadena global hotelera
		4	El 56% de la PEA tiene intenciones de seguir estudios superiores, universitarios o no universitarios	4	Poca inversión del gasto público en tecnología e innovación.
		5	Recaudación efectiva de los impuestos y contribuciones	5	Invasiones y expansión urbana no permite crear nuevas zonas agrícolas
<i>Oportunidades</i>		<i>FO Explote</i>		<i>DO Busque</i>	
1	Alta y mediana demanda de recursos agroindustriales y mineros.	FO1	Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Cebolla, Alfalfa, Maíz, Ajo, Zanahoria, Papa. (F2 - F3- O1 - O3 -O4)	DO1	Establecer un departamento de “Desarrollo de la Producción” dentro de la MPA, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura rural. (D2 - D4 - O1 - O2 - O3 - O4).
2	Incremento del turismo extranjero, variados recursos histórico monumental, cultural, aventura y gastronómico.	FO2	Diversificar la oferta turística, de tipo cultural, rural y de aventura, basado en la sostenibilidad de forma competitiva. (F1- F4- O2)	DO2	Implementar clúster de turismo, investigación y tecnología (D1 - D3 - O2 - O3).
3	Interés de las inversiones privadas, por abundancia de los recursos naturales y sus bajos costos.	FO3	Implementar un plan agresivo de campaña educativa para el uso eficiente en la administración y gestión pública a los funcionarios de la municipalidad provincial de Arequipa. (F2- F4 - F5 - O4).	DO3	Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la gerencia de Desarrollo Urbano de la MPA. (D2 - D5- O2- O3).
4	Desarrollo de nuevos negocios para el mercado internacional mediante el TLC y el TPP	FO4	Promover proyectos de inversión: “Majes Siguan II”, de explotación de recursos mineros “Tía María” y de hidrocarburos “Gasoducto Sur Peruano”, cumpliendo las normas legales y dentro de un marco medioambiental. (F2 - F3 - F5 -O1- O3-O4).	DO4	Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes en centros de estudios superior para el aumento en la calidad de enseñanza (D4 - O3).
<i>Amenazas</i>		<i>FA Confronte</i>		<i>DA: Evite</i>	
1	Desaceleración económica del crecimiento de potencias mundiales	FA1	Concretar la ejecución del tramo III de la Variante de Uchumayo, e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida a la provincia de Arequipa (F2 -F5 – A1-A2).	DA1	Desarrollo del turismo con la inversión pública y privada (D1 - D3 - D4- A1 -A2 - A3).
2	Deficiente inversión pública para investigación y desarrollo	FA2	Integrar los negocios relacionados en el sector turismo y gastronómico, mediante el incremento de ofertas hoteleras. (F1 - F2 - F3 - F5 - A1).	DA2	Crear un fondo de proyectos que sea destinado para la inversión, mejorando la educación, infraestructura en la Provincia de Arequipa, desarrollando una alianza estratégica con la cía. Minera Cerro Verde. (D2 - D3 -D4 - D5 - A1 - A2).
3	Mínima participación en la innovación del ranking internacional	FA3	Promover la implementación en las universidades del uso de nuevas tecnologías que sean rentables y sosteniblemente ambientales en los sectores de construcción, agricultura y minería. (F4 - F5 – A3- A4).	DA3	Establecer políticas de descontaminación donde se involucre el sector público, privado y a la ciudadanía (D2 - D4 - D5 - A1 - A4).
4	Alta vulnerabilidad a los cambios climatológicos				

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson. $X = FI + VC = 3.8 + (-3.2) = 0.6$, $Y = FF + EE = 4.11 + (-3.4) = 0.71$

Tabla 54.

Calificación de los Factores Determinantes de la Provincia de Arequipa

<i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>										Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Prom. FF =		4.11								37
<i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>										Valor
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4
Prom. VC-6=		-3.22								25
<i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8. Productividad/ utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Prom. FI=		3.78								34
<i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Prom. EE-6=		-3.38								21

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

$$X = FI + VC = 3.8 + (-3.2) = 0.6$$

$$Y = FF + EE = 4.11 + (-3.4) = 0.71$$

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz es la MBCG, muestra las diferencias entre los productos que ofrece una organización. Además permite conocer la posición competitiva en la que se encuentra,

haciendo uso de datos referenciales del mercado y del crecimiento de las ventas. La correcta utilización de esta matriz permitirá manejar de manera sencilla el portafolio de negocios.

La matriz BCG tiene dos ejes. El primer eje es el eje horizontal que corresponde a la participación de la empresa en el mercado; el segundo eje es el eje vertical que corresponde al crecimiento del mercado del producto que se está analizando. Asimismo, la matriz BCG está compuesta por cuatro cuadrantes. El primer cuadrante son los negocios denominados signos de interrogación; corresponden a los productos con baja participación en el mercado, pero el mercado en el que se encuentran está en crecimiento, son vistos como oportunidades no explotadas. El segundo cuadrante son los negocios estrella, son productos con participaciones mayores en mercados en crecimiento. El tercer cuadrante son los negocios llamados vacas lecheras, corresponde a productos que dominan el mercado, pero cuyo mercado no está en crecimiento. El cuarto y último cuadrante son los negocios perros, son productos con baja participación en su mercado, en mercados que están en disminución (D'Alessio, 2012). En la provincia de Arequipa, se han considerado diversos productos y servicios que se ofrecen (ver Figura 42 y Tabla 55), el crecimiento de estos productos se verá reflejado en la recaudación por cada rubro considerado en los tres últimos periodos: 2013, 2014 y 2015.

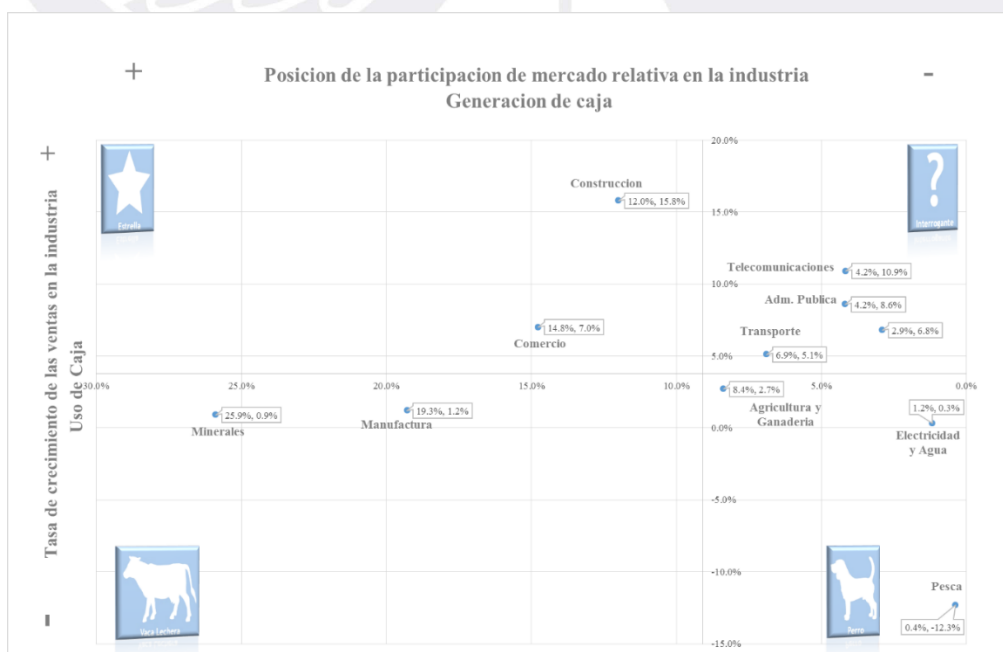


Figura 42. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la provincia de Arequipa.

Tabla 55.

Estimado del Valor Agregado Bruto (VAB) para la Provincia de Arequipa

Actividad Económica	VAB 2014	% de participación año 2014	% de crecimiento (año base 2007)
1. Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	1'564,610	6.8	2.7
2. Pesca y Acuicultura	70,296	0.3	-12.3
3. Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	4'831,494	21.1	0.9
4. Manufactura	3'600,719	15.7	1.2
5. Electricidad, Gas y Agua	219,849	1.0	0.3
6. Construcción	2'241,842	9.8	15.8
7. Comercio	2'756,563	12.0	7.0
8. Transporte, Almacén, correo y Mensajería	1'288,456	5.6	5.1
9. Alojamiento y Restaurantes	541,897	2.4	6.8
10. Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	777,142	3.4	10.9
11. Administración Pública y Defensa	780,210	3.4	8.6
Total	18'673,078	100	100

Nota. VAB 2014 en miles de soles. Tomado de caracterización del departamento de Arequipa: Estructura económica, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>

6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)

La matriz MIE, permite graficar cada una de los productos de la organización, ubicándolos en una de sus nueve celdas. Estas celdas fueron formadas a base de dos ejes, los cuales corresponden a los ponderados de dos matrices antes estudiadas, estas son la matriz MEFE y la matriz MEFI (D'Alessio, 2012). Para el caso de la Matriz Interna-Externa de la provincia de Arequipa, esta se ubica según sus promedios respectivos, el promedio de MEFE: 3.30 y promedio de MEFI 2.63. Como se ve en la Figura 43, la provincia de Arequipa se ubica en el cuadrante número II, en la región 1; que sugiere una estrategia de crecer y construir. Para ello se busca invertir selectivamente en sus distintos aspectos.

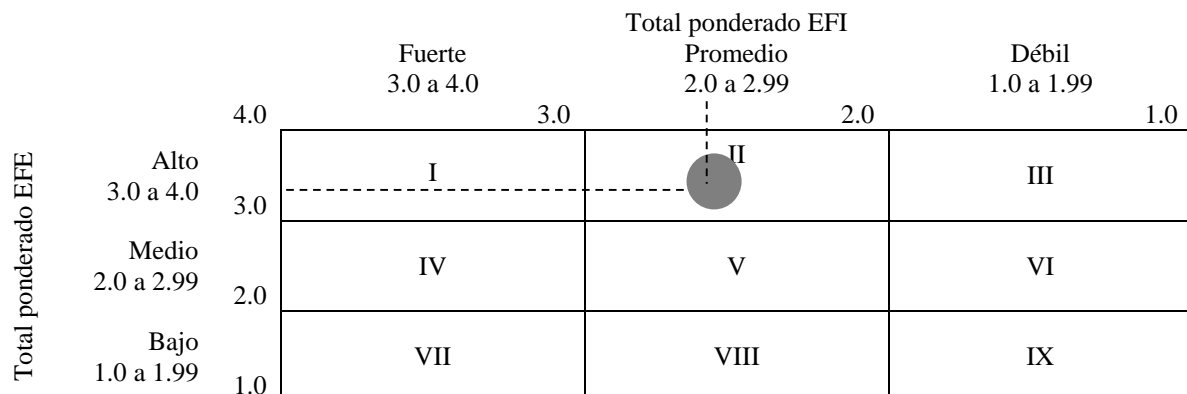


Figura 43. Matriz IE de la provincia de Arequipa.

6.5 Matriz de Gran Estrategia (MGE)

El fundamento de la matriz de gran estrategia (MGE) son: (a) el crecimiento del mercado y (b) la posición competitiva, evaluando dos escenarios simultáneamente y esto da como resultado que se encuentre posicionado en uno de los cuatro cuadrantes, los cuales indican: (a) I cuadrante, tiene una posición competitiva y fuerte en un mercado de crecimiento rápido, (b) II cuadrante, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, (c) cuadrante III posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, y (d) cuadrante IV, indica una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (D'Alessio, 2012). La matriz GE para la provincia de Arequipa se ubica en el cuadrante II (ver Figura 44), que está marcado por un crecimiento rápido del mercado, lo cual se debe de aprovechar, para que pueda lograr ello, deberá implementar las siguientes estrategias: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos, y (c) alianzas estratégicas.

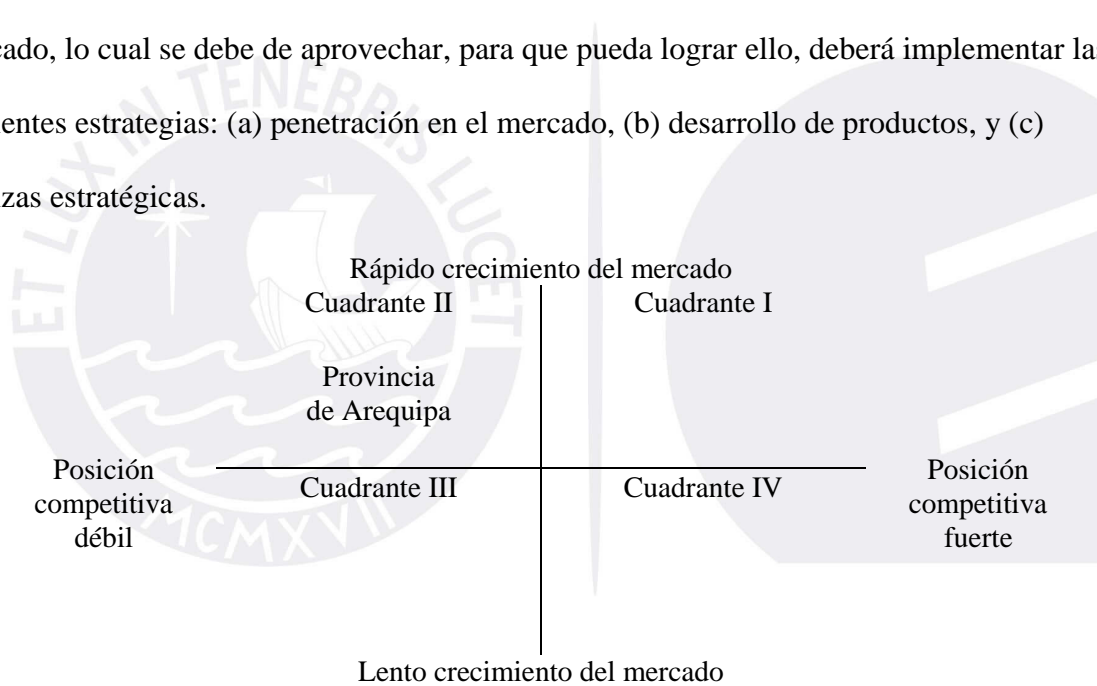


Figura 44. Matriz gran estrategia (GE) de la provincia de Arequipa.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE, junta a todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, se hace uso de cinco matrices importantes como son: (a) FODA), (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE. Las estrategias generadas son reunidas para evaluar el número de veces que se repiten y retener aquellas que se repiten más (D'Alessio, 2012). En la Tabla 56 de muestra la matriz de decisión estratégica planteada.

Tabla 56.

Matriz de Decisión Estratégica (DE) de la Provincia de Arequipa

Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Cebolla, Alfalfa, Maíz, Ajo, Zanahoria, Papa. (F2-F3-O1-O3-O4)	Integración horizontal/ desarrollo de mercados y productos mejorados	x	x	x	x	x	5
Diversificar la oferta turística, de tipo cultural, rural y de aventura, basado en la sostenibilidad de forma competitiva. (F1- F4- O2)	Penetración del mercado / diversificación concéntrica	x	x	x		x	4
Implementar un plan agresivo de campaña educativa para el uso eficiente en la administración y gestión pública a los funcionarios de la municipalidad provincial de Arequipa. (F2-F4-F5-O4).	Alianzas estratégicas/reingeniería de procesos	x		x		x	3
Promover proyectos de inversión: “Majes Siguan II”, de explotación de recursos mineros “Tía María” y de hidrocarburos “Gasoducto Sur Peruano”, cumpliendo las normas legales y dentro de un marco medioambiental. (F2 - F3 - F5 -O1- O3-O4).	Integración vertical/ desarrollo de mercados	x	x	x		x	4
Establecer un departamento de “Desarrollo de la Producción” dentro de la MPA, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura rural (D2-D4-O1-O2-O3-O4).	Alianza estratégica/ diversificación conglomerada	x		x	x		3
Implementar clúster de turismo, investigación y tecnología (D1-D3-O2-O3).	Integración vertical/ joint venture	x	x	x	x	x	5
Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la gerencia de Desarrollo Urbano de la MPA. (D2 - D5- O2- O3).	Reingeniería de procesos/ Estrategia interna	x	x			x	3
Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes en centros de estudios superior para el aumento en la calidad de enseñanza (D4 - O3).	Joint venture/ integración horizontal /penetración del mercado	x	x		x	x	4
Concretar la ejecución del tramo III de la Variante de Uchumayo, e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida de la provincia de Arequipa (F2-F5-A1-A2).	diversificación concéntrica/ diversificación conglomerada	x		x	x	x	4
Integrar los negocios relacionados en el sector turismo y gastronómico, mediante el incremento de ofertas hoteleras. (F1-F2-F3- F5- A1).	Reingeniería de procesos/ Alianzas estratégicas	x		x	x	x	4
Promover la implementación en las universidades del uso de nuevas tecnologías que sean rentables y sosteniblemente ambientales en los sectores de construcción, agricultura y minería. (F4-F5-A3-A4).	Reingeniería de procesos/ Alianzas estratégicas	x	x			x	3
Desarrollo del turismo con la inversión pública y privada (D1-D3-D4-A1-A2-A3).	Joint venture/ diversificación conglomerada	x	x	x	x		4
Crear un fondo de proyectos que sea destinado a la inversión, mejorando la educación, infraestructura en la Provincia de Arequipa, desarrollando una alianza estratégica con la Cía. Minera Cerro Verde. (D2-D3-D4-D5-A1-A2).	Joint venture/diversificación concéntrica	x	x		x	x	4
Establecer políticas de descontaminación donde se involucre el sector público, privado y a la ciudadanía (D2-D4-D5-A1-A4).	integración vertical / joint venture	x	x			x	3

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE es utilizada para clasificar las estrategias y así obtener una lista priorizada, es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, teniendo en cuenta los factores claves tanto externos como internos. Comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de la estrategia (D'Alessio, 2012). Con la matriz MPC, se puede identificar qué estrategias son las mejores para la provincia de Arequipa. Los resultados indicarán qué estrategias se tomarán como muy atractivas y cuáles podrían ser tomadas como estrategias contingentes (ver Tabla 57).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz MR, forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de las estrategias, junto con la Matriz de Ética (ME). La matriz MR (ver Tabla 58) consiste en evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con cuatro criterios planteados: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas; sin embargo, si se aprobara alguna estrategia que no pasa alguna de las pruebas, se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización. Luego de calificar las estrategias retenidas, es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (D'Alessio, 2012), que son:

1. Consistencia. La estrategia no debe presentar políticas mutuamente inconsistentes.
2. Consonancia. La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
3. Ventaja. La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
4. Factibilidad. La estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																				
1	Alta y mediana demanda de recursos agroindustriales y mineros.	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	4	0.8	4	0.8
2	Incremento del turismo extranjero, variados recursos histórico monumental, cultural, aventura y gastronómico en el Perú.	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6
3	Interés de las inversiones privadas, por abundancia de los recursos naturales y sus bajos costos.	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6
4	Desarrollo de nuevos negocios para el mercado internacional mediante el TLC y el TPP.	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Amenazas																				
1	Desaceleración económica del crecimiento de potencias mundiales	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2	Deficiente inversión pública para investigación y desarrollo	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6
3	Mínima participación en la innovación del ranking internacional cial.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
4	Alta vulnerabilidad a los cambios climatológicos	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15
Fortalezas																				
1	Primera provincia del Perú en cantidad de recursos turísticos, Segunda región con mayor patrimonio cultural	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36
2	Aumento de la producción de quinua, buscando igualarse a primer productor mundial que es Bolivia.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21
3	Tercera provincia de arribos extranjeros y segunda en arribos nacionales	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21
4	Provincia líder a nivel nacional en personas con intención de estudiar carreras científica, tecnológica e innovación	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
5	56% de la PEA tiene intenciones de seguir estudios superiores, universitarios o no universitarios	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
6	Gran empleabilidad en sector agrícola de 50K y otros 100K de personas.	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1
7	Plantaciones de palta, vid, zapallo y alfalfa con mejor rendimiento por hectárea.	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16
8	Proyecto en ejecución de creación de parque tecnológico por GRA, segundo después que Lima	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Debilidades																				
1	Baja arborización, altos índices de contaminación sonora y del aire, que desfavorecen el turismo monumental.	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27
2	Posible desertificación de los suelos a futuro	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21
3	Solo 60% de restaurantes y hoteles esta categorizados, además de no contar con ninguna cadena global hotelera	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21
4	Invasiones y expansión urbana no permite crear nuevas zonas agrícolas	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
5	Ultimo puesto en ranking PISA, estando 66 de 66 países, sin embargo, Arequipa se posiciona dos y tres respecto a Perú.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28
6	Poco presupuesto asignado para mejorar infraestructura agrícola dentro de la provincia fuera de Sigüas.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
7	Ranking mundial de universidades, la mejor casa de estudio de Arequipa en puesto 4129 mundial y 14 a nivel nacional	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12
8	Gasto público en tecnología e innovación en puesto 21 de 25 regiones	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total				6.62		4.92		6.79		6.08		6.77		5.85		5.13		7.07		7.21

Tabla 58.

Matriz de Rumelt (MR) de la Provincia de Arequipa

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Cebolla, Alfalfa, Maíz, Ajo, Zanahoria, Papa.	Si	Si	Si	Si	Si
2 Promover proyectos de inversión: “Majes Sigvas II”, de explotación de recursos mineros “Tía María” y de hidrocarburos “Gasoducto Sur Peruano”, cumpliendo las normas legales y dentro de un marco.	Si	Si	Si	Si	Si
3 Implementar clúster de turismo, investigación y tecnología.	Si	Si	Si	Si	Si
4 Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes en centros de estudios superior para el aumento en la calidad de enseñanza	Si	Si	Si	Si	Si
5 Concretar la ejecución del tramo III de la Variante de Uchumayo, e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida de la provincia de Arequipa.	Si	Si	Si	Si	Si
6 Integrar los negocios relacionados en el sector turismo y gastronómico, mediante el incremento de ofertas hoteleras.	Si	Si	Si	Si	Si
7 Desarrollo del turismo con la inversión pública y privada.	Si	Si	Si	Si	Si
8 Crear un fondo de proyectos que sea destinado para la inversión, mejorando la educación, infraestructura en la Provincia de Arequipa, desarrollando una alianza estratégica con la Cía. Minera Cerro Verde.	Si	Si	Si	Si	Si

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética, como se ve en la Tabla 59, forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de las estrategias, junto con la Matriz de Rumelt (MR). Esta matriz tiene como función verificar que las estrategias elegidas no violen aspectos o principios relacionados con: (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) utilitarismo (D'Alessio, 2012). Según lo mostrado en la tabla, todas las estrategias planteadas son de utilidad y se retienen.

Matriz de Ética (ME) de la Provincia de Arequipa

	Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Cebolla, Alfalfa, Maíz, Ajo, Zanahoria, Papa	Promover proyectos de inversión: “Majes Siguas II”, de explotación de recursos mineros “Tía María” y de hidrocarburos “Gasoducto Sur Peruano”, cumpliendo las normas legales y dentro de un marco.	Implementar clúster de turismo, investigación y tecnología.	Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes en centros de estudios superior para el aumento en la calidad de enseñanza	Concretar la ejecución del tramo III de la Variante de Uchumayo, e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida de la provincia de Arequipa.	Integrar los negocios relacionados en el sector turismo y gastronómico, mediante el incremento de ofertas hoteleras.	Desarrollo del turismo con la inversión pública y privada	Crear un fondo de proyectos que sea destinado para la inversión, mejorando la educación, infraestructura en la Provincia de Arequipa, desarrollando una alianza estratégica con la Cía. Cerro Verde
<u>Derechos</u>								
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	N	N	N	N
<u>Justicia</u>								
Impacto en la distribución	J	J	J	J	N	N	N	J
Equidad en la administración	J	N	J	J	J	J	N	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
<u>Utilitarismo</u>								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos V: Viola, N: Neutral, P: Promueve; Justicia J: Justo, N: Neutro, I: Injusto; Utilitarismo E: Excelentes, N: Neutro, P: Perjudicial

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Siendo estas las estrategias finales que han pasado por diferentes matrices. Existen tres grupos de estrategias de contingencia: (a) las que no alcanzaron aparecer tres o más veces en la MDE, (b) las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco y (c) las que no pasaron la prueba de la matriz de Rumelt y las que no pasaron por la Matriz de Ética, se eliminaron por sí mismas. Estas estrategias las exponemos a continuación.

Las estrategias retenidas del proceso estratégico son:

- 1) Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Cebolla, Alfalfa, Maíz, Ajo, Zanahoria, Papa
- 2) Promover proyectos de inversión: “Majes Siguan II”, de explotación de recursos mineros “Tía María” y de hidrocarburos “Gasoducto Sur Peruano”, cumpliendo las normas legales y dentro de un marco.
- 3) Implementar clúster de turismo, investigación y tecnología.
- 4) Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes en centros de estudios superior para el aumento en la calidad de enseñanza.
- 5) Concretar la ejecución del tramo III de la Variante de Uchumayo, e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida de la provincia de Arequipa.
- 6) Integrar los negocios relacionados en el sector turismo y gastronómico, mediante el incremento de ofertas hoteleras.
- 7) Desarrollo del turismo con la inversión pública y privada.
- 8) Crear un fondo de proyectos que sea destinado para la inversión, mejorando la educación, infraestructura en la provincia de Arequipa,

desarrollando una alianza estratégica con la Compañía Minera Cerro Verde.

Segundo y Tercer grupo de estrategias de contingencia:

1. FO2: Diversificar la oferta turística, de tipo cultural, rural y de aventura, basada en la sostenibilidad de forma competitiva.
2. FO3: Implementar un plan agresivo de campaña educativa para el uso eficiente en la administración y gestión pública a los funcionarios de la municipalidad provincial de Arequipa.
3. DO1: Establecer un departamento de “Desarrollo de la Producción” dentro de la MPA, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura rural.
4. DO3: Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la gerencia de Desarrollo Urbano de la MPA.
5. FA3: Promover la implementación en las universidades del uso de nuevas tecnologías que sean rentables y sosteniblemente ambientales en los sectores de construcción, agricultura y minería.
6. DA3: Establecer políticas de descontaminación donde se involucre el sector público, privado y a la ciudadanía.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz muestra que los objetivos a largo plazo serán útiles y coherentes para alcanzar las estrategias retenidas y, por ende, cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Para el análisis de esta matriz se hace un análisis que evalúa los siete OLP con las ocho estrategias retenidas. También se analiza las siete estrategias de segundo y tercer grado de contingencia, estas se podrían adaptarse, en el caso de que alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación (ver Tabla 60).

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo Provincia de Arequipa

Intereses Organizacionales	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	
<p>1. Elaborar e implementar un clúster de sostenibilidad ambiental para una mejor calidad de vida.</p> <p>2. Desarrollo de un clúster logístico e infraestructura física competitivas.</p> <p>3. Crecimiento económico responsable y sostenible.</p> <p>4. Mejorar el sistema de seguridad ciudadana y vulnerabilidad sísmica.</p> <p>5. Priorizar del primer parque tecnológico y científico.</p> <p>6. Fomentar un clúster de turismo.</p> <p>7. Desarrollo del capital humano orientado a la competitividad e innovación.</p> <p>8. Establecimiento de alianzas estratégicas</p> <p>9. Incrementar la participación del sector comercio de la provincia a los mercados internacionales.</p>	Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Cebolla, Alfalfa, Maíz, Ajo, Zanahoria, Papa	Promover proyectos de inversión: "Majes Siguas II", de explotación de recursos mineros "Tia María" y de hidrocarburos "Gasoducto Sur Peruano", cumpliendo las normas legales y dentro de un marco.	Implementar clúster de turismo, investigación y tecnología.	Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes en centros de estudios superior para el aumento en la calidad de enseñanza	Concretar la ejecución del tramo III de la Variante de Uchumayo, e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida de la provincia de Arequipa.	Integrar los negocios relacionados en el sector turismo y gastronómico, mediante el incremento de ofertas hoteleras.	Desarrollo del turismo con la inversión pública y privada.	Crear un fondo de proyectos que sea destinado para la inversión, mejorando la educación, infraestructura en la Provincia de Arequipa, desarrollando una alianza estratégica con la Cía. Cerro Verde.	Estrategias de Contingencia de 2° y 3° grados	FO2: Diversificar la oferta turística, de tipo cultural, rural y de aventura, basada en la sostenibilidad de forma competitiva	FO3: Implementar un plan agresivo de campaña educativa para el uso eficiente en la administración y gestión pública a los funcionarios de la municipalidad provincial de Arequipa.	DO1: Establecer un departamento de "Desarrollo de la Producción" dentro de la MPA, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura rural	DO3: Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la gerencia de Desarrollo Urbano de la MPA	FA3: Promover la implementación en las universidades del uso de nuevas tecnologías que sean rentables y sosteniblemente ambientales en los sectores de construcción, agricultura y minería.	DA3: Establecer políticas de descontaminación donde se involucre el sector público, privado y a la ciudadanía.
<p>OLP1 "Para el 2026, la provincia de Arequipa, en el ector agroindustrial deberá generar un crecimiento ostensible promedio del 15%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la Provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000."</p>	X	X	X	X		X		X			X			X	
<p>OLP2 "Para el 2026, la Provincia de Arequipa deberá ubicarse en el segundo lugar a nivel del Perú, con mayor afluencia de turistas, encontrándose actualmente en la quinta posición de los principales destinos turísticos escogido por turistas extranjeros y nacionales."</p>			X		X	X	X	X				X	X	X	
<p>OLP3 "Para el 2026, la provincia de Arequipa tendrá un índice de reforestación de cinco árboles por habitante, siendo el valor actual es 0.1 árboles por persona, obteniendo una calificación de 5.0 que es la nota promedio para el índice Better Life (Mejor Vida) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico."</p>	X					X	X	X			X	X	X	X	
<p>OLP4 "Para el 2026, la provincia de Arequipa en el sector comercio presentara un crecimiento promedio hasta un 22.00 %, actualmente su participación es del 11.38%, respecto al PBI total de la Provincia de Arequipa."</p>	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	
<p>OLP5 "Para el 2026, los escolares de la provincia de Arequipa deberá lograr obtener un promedio mayor al 55% respecto a la prueba PISA, para la educación básica regular en competencias como ciencias, habilidad lectora y matemática, ya que en la actualidad la provincia de Arequipa se encuentra entre los últimos puestos."</p>				X				X		X					
<p>OLP6 "Para el 2026, la Provincia de Arequipa deberá ser la primera en investigación e innovación, implementando el primer Parque Científico y Tecnológico, actualmente encontrándose en el quinto lugar a nivel del Perú."</p>	X		X	X			X	X					X		
<p>OLP7 "Para el 2026 Arequipa deberá disminuir el índice de criminalidad, de 15.8 a 8.0 delitos por cada mil habitante, ubicándose dentro de las 20 primeras provincias más seguras de América Latina para los negocios."</p>				X				X		X			X		

6.12 Conclusiones

El proceso Estratégico desarrollado a través de tres etapas: (a) Etapa de entrada (donde se encuentran las matrices MEFE, MPC, MEFI, MIO); (b) Etapa de emparejamiento (donde se encuentran las matrices MFOA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y por último (c) Etapa de Salida (donde se encuentran las matrices MD, CPE, MR y ME). Del análisis realizado, se obtuvieron las deficiencias de la provincia, las cuales se centran en tres temas primordiales para el desarrollo: incentivar y promover la inversión pública y privada de la provincia de Arequipa, y crear un plan de vías de comunicación eficiente para el desarrollo de esta.

Del conjunto de matrices analizadas a lo largo del plan estratégico solo en dos casos se redujeron algunas estrategias que tuvieron que ser dejadas de lado y estas fueron en la matriz MDE y MCPE. Se retiraron estas estrategias para dar paso a otras que sí tienen relevancia y cumplen con las exigencias de cada una de las matrices, con lo cual se reducen los márgenes de error y se incrementa la posibilidad de éxito al lograr la visión propuesta. Aplicando el debido análisis, se ha permitido obtener ocho estrategias retenidas, las cuales servirán para lograr los siete Objetivos a Largo Plazo (OLP) y la visión definida para la provincia de Arequipa.

Las estrategias retenidas son entre otras (a) mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Cebolla, Alfalfa, Maíz, Ajo, Zanahoria, Papa, (b) promover proyectos de inversión: “Majes Siguan II”, de explotación de recursos mineros “Tía María” y de hidrocarburos “Gasoducto Sur Peruano”, cumpliendo las normas legales y dentro de un marco, (c) implementar clúster de turismo, investigación y tecnología, (d) captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes en centros de estudios superior para el aumento en la calidad de enseñanza, (e) concretar la ejecución del tramo III de la Variante de

Uchumayo, e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida de la provincia de Arequipa, (6) integrar los negocios relacionados en el sector turismo y gastronómico, mediante el incremento de ofertas hoteleras, (7) desarrollo del turismo con la inversión pública y privada y (8) crear un fondo de proyectos que sea destinado para la inversión, mejorando la educación, infraestructura en la provincia de Arequipa, desarrollando una alianza estratégica con la Compañía Minera Cerro Verde.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas, para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2012, p. 447). La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas, y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2012, p. 447). Para hacer frente a esto, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales (D'Alessio, 2012, p. 447):

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección, del tipo transformacional.
- Una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación.
- Una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida.
- Innovación y creatividad.

La implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas, y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas, y su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también están: la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2012, p. 447).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

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

Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP, y ambos son parámetros de medición. Los OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2012, p. 449). La Tabla 61 presenta las nueve características que deben tener los OCP.

Tabla 61.

Características de los Objetivos de Corto Plazo

Las nueve características	Detalles
Desafiantes	Deben facilitar la consecución de los OLP.
Medibles + realistas	Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.
Cuantitativos + temporales	Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo, y el tiempo de uso de los recursos.
Congruentes	Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
Comprensibles + alcanzables	Deben estar vinculados con recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias
Jerarquizados	Deben tener la facilidad de ser expresados, en términos de jerarquías y logros, por: <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia (Administración) - Marketing - Operaciones / Producción - Finanzas / Contabilidad - Recursos humanos - Sistemas de información y comunicaciones - Tecnología e investigación y desarrollo

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2012, p. 451. Lima: Pearson.

7.1.1 Objetivos de corto plazo del OLP1

“Para el 2026, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 15%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000.”

Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Para el 2018, la Provincia de Arequipa incrementará el crecimiento de ventas del sector agroindustria en 20%, mediante “El Plan integrado de empresas agrícolas de Arequipa”.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Para el 2020, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 5%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000.”

Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Para el 2023, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 10%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000.”

Objetivo de corto plazo OCP 1.4. Para el 2023, culminará el total de la infraestructura del proyecto Hidroenergético Majes Sigvas II, el cual comprende dos Fases, las cuales introducirán 38 500 Hectáreas nuevas de cultivo.

Objetivo de corto plazo OCP 1.5. Para el 2023, el 50% de los representantes de asociación de agricultores, deberá evidenciar certificaciones con respecto a temas de exportación y estándares internacionales.

Objetivo de corto plazo OCP 1.6. Para el 2026, el 100% de los representantes de asociación de agricultores, deberá evidenciar certificaciones con respecto a temas de exportación y estándares internacionales.

Objetivo de corto plazo OCP 1.7. Para el 2026, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 15%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000.”

7.1.2 Objetivos de corto plazo del OLP2

“Para el 2026, la provincia de Arequipa deberá ubicarse en el segundo lugar a nivel del Perú, con mayor afluencia de turistas, encontrándose actualmente en la quinta posición de los principales destinos turísticos escogido por turistas extranjeros y nacionales.”

Objetivo de corto plazo OCP 2.1. Para el 2017, deberá desarrollar la ruta gastronómica dentro la provincia de Arequipa.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2. Para el 2018, Arequipa categorizara 75% de restaurantes y hospedajes.

Objetivo de corto plazo OCP 2.3. Para el 2018, la Provincia desarrollará la ruta turística de Salinas y Aguada Blanca, que involucrará infraestructura turística y vial.

Objetivo de corto plazo OCP 2.4. Para el 2020, tendrá que categorizar 100% de restaurantes y hospedajes.

Objetivo de corto plazo OCP 2.5. Para el 2020, Arequipa tendrá que haber desarrollado 1 evento relacionados a gastronomía.

Objetivo de corto plazo OCP 2.6. Para el 2021, crear medios de comunicación vía App, página web, redes sociales para promocionar la ciudad.

Objetivo de corto plazo OCP 2.7. Para el 2023, tendrá que haber desarrollado tres eventos relacionados a gastronomía.

Objetivo de corto plazo OCP 2.8. Para el 2024, habrá logrado desarrollar dos festivales musicales con diversos artistas nacionales e internacionales, dentro del mes de agosto (diferente a fiestas de Arequipa) (tipo Lollapalooza o Viña del Mar).

Objetivo de corto plazo OCP 2.9. Para el 2026, La provincia tendrá que haber logrado la operación de tres cadenas hoteleras internacionales.

Objetivo de corto plazo OCP 2.10. Para el 2026, Arequipa habrá logrado desarrollar cuatro festivales musicales con diversos artistas nacionales e internacionales, dentro del mes de agosto (diferente a fiestas de Arequipa) (tipo Lollapalooza o Viña del Mar).

Objetivo de corto plazo OCP 2.11. Para el 2026, habrá desarrollado seis eventos relacionados a gastronomía.

7.1.3 Objetivos de corto plazo del OLP3

“Para el 2026, la provincia de Arequipa tendrá un índice de reforestación de cinco árboles por habitante, siendo el valor actual de 0.1 árboles por persona, obteniendo una calificación de 5.0 que es la nota promedio para el índice Better Life (Mejor Vida) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.”

Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Para el 2017, desarrollará campañas sociales de concientización respecto a la (a) necesidad de reforestación para combatir la radiación solar, (b) los arboles ayudan a reducir las PM10 del aire para obtener mejor calidad de aire y (c) los árboles combaten la muerte prematura relacionada al reducir los niveles de contaminación en el aire, a través de radio, prensa escrita, redes sociales, eventos sociales, educativos, religiosos, deportivos y artísticos, llegando a concientizar a 50% de la población por año.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2. Para el 2019, tendrá que licitar el servicio de manejo de residuos sólidos a tres empresas privadas.

Objetivo de corto plazo OCP 3.3. Para el 2020, Arequipa va a reducir el parque automotor mayor a 20 años, dando tasa de interés competitiva en entidades financieras en caja municipal a aquellos con licencia de rutas y con proyecto de compra de buses de gran capacidad de personas, buscando colocar 50% de vehículos de estas condiciones.

Objetivo de corto plazo OCP 3.4. Para el 2020, aumentará cada año el índice de reforestación en un punto, según el número de árboles por mil habitantes, buscando que llegue de 0.1 a 4.

Objetivo de corto plazo OCP 3.5. Para el 2024, aumentará cada año el índice de reforestación en un punto, según el número de árboles por mil habitantes, buscando que llegue de 0.1 a 8.

Objetivo de corto plazo OCP 3.6. Para el 2026, Arequipa tendrá que reducir el parque automotor mayor a 20 años, dando tasa de interés competitiva en entidades financieras en caja municipal a aquellos con licencia de rutas y con proyecto de compra de buses de gran capacidad de personas, buscando colocar 100% de vehículos de estas condiciones por año.

7.1.4 Objetivos de corto plazo del OLP4

“Para el 2026, la provincia de Arequipa en el sector comercio presentará un crecimiento promedio hasta un 22.00 %, actualmente su participación es del 11.38%, respecto al PBI total de la provincia de Arequipa.”

Objetivo de corto plazo OCP 4.1. Para el 2018, la provincia de Arequipa deberá presentar un plan estratégico de comercio exterior de acuerdo a los estándares internacionales.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2. Para el 2021, conseguir inversión privada por US\$ 500'000,000 en los diversos sectores económicos, para generación de empleo de todo tipo, enfocándose en la PEA entre 18-30.

Objetivo de corto plazo OCP 4.3. Para el 2022, haber realizado misiones a las provincias hermanadas, donde se planteará agenda de trabajo comercial, con Nuevo León y Valparaíso.

Objetivo de corto plazo OCP 4.4. Para el 2026, Arequipa tendrá que haber realizado misiones a las provincias hermanadas, donde se planteará agenda de trabajo comercial; con Cantón y Zaragoza.

7.1.5 Objetivos de corto plazo del OLP5

“Para el 2026, los escolares de la provincia de Arequipa deberán lograr obtener un promedio mayor al 55% respecto a la prueba PISA, para la educación básica regular en competencias como ciencias, habilidad lectora y matemática, ya que en la actualidad la provincia de Arequipa se encuentra entre los últimos puestos.”

Objetivo de corto plazo OCP 5.1. Para el 2019, Arequipa deberá fortalecer el uso de la página web de las universidades, a través de campus virtual, biblioteca online, correo electrónico, enlace de interés tanto de personal estudiantil como privados.

Objetivo de corto plazo OCP 5.2. Para el 2021, Capacitará a 20% de docentes de cada institución educativa en competencias modernas (PISA) en docencia de ciencias, comprensión lectora y matemáticas y que estos hagan el efecto cascada al resto de 80%.

Objetivo de corto plazo OCP 5.3. Para el 2026, la Provincia de Arequipa posicionará a dos de las tres universidades de Arequipa dentro de las diez mejores de Perú.

7.1.6 Objetivos de corto plazo del OLP6

“Para el 2026, la provincia de Arequipa deberá ser la primera en investigación e innovación, implementando el primer Parque Científico y Tecnológico, actualmente encontrándose en el quinto lugar a nivel del Perú”

Objetivo de corto plazo OCP 6.1. Para el 2017, logrará asociación entre universidades católica Santa María, Católica San Pablo y San Agustín, para proyectos de investigación.

Objetivo de corto plazo OCP 6.2. Para el 2017, logrará asociación entre centros de instrucción técnica SENCICO, TECSUP y SENATI. Para proyectos de investigación técnica.

Objetivo de corto plazo OCP 6.3. Para el 2017, creará convenios mediante CONCYTEC, Gobierno central (SUNAT), Gobierno regional y empresas privadas (medianas y grandes que operen dentro de la provincia de Arequipa), para creación de centros de investigación centralizados con beneficio para las tres partes.

Objetivo de corto plazo OCP 6.4. Para el 2018, posicionará a la región Arequipa, como líder en inversión en ciencia, tecnología e innovación frente a las demás regiones de Perú, en el plazo de tres años.

Objetivo de corto plazo OCP 6.5. Para el 2020, deberá haber logrado publicar a través de universidades, tres investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.

Objetivo de corto plazo OCP 6.6. Para el 2020, publicará a través de centros instrucción técnica, tres investigaciones, en revistas de investigación peruanas.

Objetivo de corto plazo OCP 6.7. Para el 2022, haber logrado publicar a través de universidades, seis investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.

Objetivo de corto plazo OCP 6.8. Para el 2022, publicar a través de centros instrucción técnico, seis investigaciones, en revistas de investigación peruanas.

Objetivo de corto plazo OCP 6.9. Para el 2024, haber logrado publicar a través de universidades, nueve investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.

Objetivo de corto plazo OCP 6.10. Para el 2024, publicar a través de centros instrucción técnico, nueve investigaciones, en revistas de investigación peruanas.

Objetivo de corto plazo OCP 6.11. Para el 2026, haber logrado publicar a través de universidades, 12 investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.

Objetivo de corto plazo OCP 6.12. Para el 2026, publicara a través de centros instrucción técnico, 12 investigaciones, en revistas de investigación peruanas.

7.1.7 Objetivos de corto plazo del OLP7

“Para el 2026 Arequipa deberá disminuir el índice de criminalidad, de 15.8 a 8.0 delitos por cada mil habitantes, para mejorar las condiciones de seguridad ciudadana, ubicándose dentro de las 20 primeras provincias más seguras de América Latina para los negocios.”

Objetivo de corto plazo OCP 7.1. Para el 2017, integración del sistema de emergencias de actuación rápida, unificando centrales de policía, serenazgo, bomberos y hospitales en el plazo de un año.

Objetivo de corto plazo OCP 7.2. Para el 2018, programación de APP en conjunto con operadores de servicio móvil (las cuales liberarán de internet de tal App) la cual permita denunciar al instante acto de criminalidad, conectado a central de emergencias.

Objetivo de corto plazo OCP 7.3. Para el 2018, control del consumo de drogas y alcohol, incrementando 25% por año el costo de permisos de funcionamiento de establecimiento de venta de alcohol.

Objetivo de corto plazo OCP 7.4. Para el 2019, brindará asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 30 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustará según resultados alcanzados, en establecimientos de salud de categoría III-1, III-2 e III-E.

Objetivo de corto plazo OCP 7.5. Para el 2021, conseguir inversión privada por US\$ 500'000,000 en los diversos sectores económicos, para generación de empleo de todo tipo, enfocándose en la PEA entre 18-30.

Objetivo de corto plazo OCP 7.6. Para el 2021, control del consumo de drogas y alcohol, incrementando 50% por año el costo de permisos de funcionamiento de establecimiento de venta de alcohol.

Objetivo de corto plazo OCP 7.7. Para el 2022, brindar asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 30 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustará según resultados alcanzados, en establecimientos de salud de categoría III-1, III-2, III-E, II-1, II-2 e II-E.

Objetivo de corto plazo OCP 7.8. Para el 2026, brindar asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 30 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustará según resultados alcanzados, en establecimientos de salud de categoría III-1, III-2, III-E, II-1, II-2, II-E, I-1, I-2, I-3 e I-4.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2012, p. 483).

Los recursos necesarios para la provincia de Arequipa son: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. En la Tabla 62 se presenta la asignación de los recursos a cada OCP, observándose que los recursos necesarios más importantes son el recurso humano y con similar cantidad los financieros, infraestructura y equipamiento.

Tabla 62.

Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Arequipa

OLP	OCP	Materiales		Mano de obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	Moneda
		Tangibles		Humanos	Tangibles	Tangibles	Intangibles	Intangibles	Tangibles
OPL1	OCP 1.1	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 1.2	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 1.3	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 1.4	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 1.5	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 1.6	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 1.7	x		x	x	x	x	x	x
OLP2	OCP 2.1	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.2	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.3	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.4	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.5	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.6	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.7	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.8	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.9	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.10	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 2.11	x		x	x	x	x	x	x
OLP3	OCP 3.1	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 3.2	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 3.3	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 3.4	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 3.5	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 3.6	x		x	x	x	x	x	x
OLP4	OCP 4.1	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 4.2	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 4.3	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 4.4	x		x	x	x	x	x	x
OLP5	OCP 5.1	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 5.2	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 5.3	x		x	x	x	x	x	x
OLP6	OCP 6.1	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.2	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.3	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.4	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.5	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.6	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.7	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.8	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.9	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.10	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.11	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 6.12	x		x	x	x	x	x	x
OLP7	OCP 7.1	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 7.2	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 7.3	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 7.4	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 7.5	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 7.6	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 7.7	x		x	x	x	x	x	x
	OCP 7.8	x		x	x	x	x	x	x

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la provincia de Arequipa. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macropolíticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2012, p. 468). Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias (ver Tabla 63).

Tabla 63.

Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Arequipa

Políticas por Estrategia	P1. Respeto por las personas, las leyes y el medio ambiente	P2. Eficiencia en el uso de recursos para alcanzar la calidad	P3. Transparencia en el comportamiento	P4. Mejora continua
E1	x	x	x	x
E2	x	x	x	x
E3	x	x	x	x
E4	x	x	x	x
E5	x	x	x	x
E6	x	x	x	x
E7	x	x	x	x
E8	x	x	x	x

7.4 Estructura de la Provincia de Arequipa

La estructura organizacional, es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser: funcional, divisional, matricial, o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2012, p. 484). La asignación de proyecto matriz ayudaría a trabajar en uno o varios proyectos como se tiene en la provincia de Arequipa, en una gran cantidad de sectores tanto públicos como privados. Al acabar cada proyecto regresaran a su casa matriz y se podrá asignar un nuevo proyecto donde brinde asistencia a todos los integrantes de la matriz, ver Figura 45 (D'Alessio, 2012).

		Gov. Central		
		Gov. Regional	Muni. Provincial	Muni. Distrital
Ciudadanos	Inversionista privado			
	Empresa privada			
	Universidades, y Col. profesionales			

Figura 45. Estructura de la provincia de Arequipa.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El cuidado por el medio ambiente es un factor clave para la puesta en marcha de la estrategia. La provincia de Arequipa tendrá que desarrollar algunos puntos relacionados al agua, aire y tierra, para mejorar sus indicadores medioambientales y llegar a posicionarse dentro de una de las mejores veinte ciudades en América Latina para hacer negocios. Para el año 2026 ser la provincia más inteligente en políticas ambientales y ecológicas del país, a pesar de que la provincia de Arequipa posee una de las poblaciones con más acceso a agua potable en el país, posee el 14.8% de áreas naturales protegidas, revela también que tiene un indicador alto de vehículos, ocupando el tercer lugar a nivel nacional, por ende un alto agente contaminante del aire, de igual manera los índices de radiación solar son los más altos fluctuando siempre entre 15 y 16.

El Gobierno Regional y la administración Provincial de Arequipa tendrá que realizar mecanismos de alianza estratégicas con el Ministerio del Ambiente y el sector privado, para desarrollar e implementar nuevas normativas ambientales, ingresando de esta manera a los mercados internacionales con las empresas locales, hoy excluidas por los estándares altos exigidos entre ellos los ambientales. Asimismo deberá trabajar en: (a) la implementación de clúster de sostenibilidad ambiental de tal manera que tenga como resultado tener un alto índice de satisfacción; (b) retomar, renovar y reestablecer convenios nuevos con distintas empresas del sector privado para ejecución de obras con valor compartido, tomando como

ejemplo la Planta de tratamiento de aguas residuales la Enlozada, ejecutada por la Sociedad Minera Cerro Verde; (c) aumentar el gasto público ambiental destinado al ambiente en Arequipa, a pesar que esta ocupa el puesto siete comparándolas con las otras regiones; en los últimos cuatro años se observa una tendencia de retroceso frente al gasto público; (d) implementar proyectos para reducir el impacto generado por el índice de radiación solar y fomentar proyectos de tratamiento de residuos generados por la población e industria; (f) incrementar el índice de arborización en la provincia de Arequipa; (g) poner en marcha proyectos de investigación realizados como por ejemplo “Recursos regionales para la detección, monitoreo y remoción de contaminantes medioambientales” realizado por la Universidad Católica Santa María en el año 2015; (h) exhortar una correcta supervisión en la construcción de megaproyectos como la del Gasoducto Sur Peruano, o proyectos mineros nuevos para que no afecten las condiciones normales ambientales de la región y provincia; y (h) promover el uso del gas natural (domiciliario, vehicular, industrial) en lugar de los otros hidrocarburos más contaminantes. Frente a todo lo descrito, el rol de los gobernantes regionales y provinciales de Arequipa cumplen un papel importante y de responsabilidad debido a que el cumplimiento de estos puntos servirá además no solo del incremento de puestos de trabajo en general sino también ayudará a preservar los recursos y el ecosistema.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Durante el proceso de implementación del plan estratégico, tanto en el gobierno, regional, municipal y todos los involucrados que formen parte de ello, deberán tener en claro que el factor más importante son las personas, puesto que ellas son los impulsores para que se desarrollen los objetivos de corto y largo plazo, es por ello que se plantea monitorear todo el proceso para evitar conflictos y paradigmas que se generen frente a este cambio en el lugar del trabajo. Asimismo se propone establecer programas frecuentes y periódicos de capacitación a todos los líderes de las múltiples áreas, así también como para los trabajadores

en general, de esta manera habrá un mejor entendimiento y cumplimiento de la política y visión organizacional, es por ello que se ejecutarán el programa de capacitación dirigido a grupos laborales de generaciones diferentes: (a) capacitación de colaboradores por grupos generacionales heterogéneos, esto dará una mayor sinergia de conocimiento versus habilidad, sobre todo en cursos y programas actuales que requiere de mucha destreza con soporte técnico basado en experiencia; (b) programación de múltiples cursos con fechas alternativas, es preciso señalar que la generación “Y” prefiere vivir el presente, puesto que el trabajo para esa generación no lo es todo, es decir cumplir sus metas y objetivos personales; (c) se incentivará al colaborador la libre elección de los cursos a capacitar, de esta manera habrá un mensaje de libertad e independencia con respecto al empleador; y (d) realizar programas de capacitación a todas las generaciones no solo direccionados a sus competencias en el entorno funcional sino que debe estar orientada predominantemente a utilización de metodologías de resolución de problemas, trabajo en equipo, reconocer los diferentes conceptos de grupos heterogéneos.

Dentro de la organización existe una estructura que no permite procedimientos claros ni ágiles, centralizando procedimientos con un nivel jerárquico vertical de responsabilidades. Se propone que exista una evaluación integral de 360°, la cual permita descubrir debilidades y establecer fortalezas con los feedback alineados a la nuevas transformaciones. Se deberá incorporar nuevos recursos humanos para atender la implementación de estos seis clúster propuestos en este plan estratégico, para ello cada recurso humano tendrá competencias claras en base a sus objetivos y resultados propuestos primando la interacción del trabajo en equipo, estandarizándose así una cultura organizacional, identificándose en todos los niveles y sintiéndose parte de ella.

7.7 Gestión del Cambio

La provincia de Arequipa, tiene el deber y compromiso de constituir el cambio cultural y estructural en toda la organización tomando como punto de partida los habitantes de la provincia seguido de los trabajadores de la organización, ello demandará un periodo gradual de tiempo hasta cambiar y entender la nueva visión, es por ello que se requiere de personal con claros conceptos éticos y morales para realizar esta gestión de cambio. Este proceso de implementación generará cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Es una reacción de muchas personas en la organización al adoptar una posición defensiva y reactiva frente al cambio. Las personas temen siempre consecuencias negativas (D'Alessio, 2012).

Frente a ello se propone mejorar la destreza en las herramientas como los sistemas de planificación de recursos empresariales. Asimismo establecer un plan frente a alguna eventualidad en el caso que los resultados no se estén cumpliendo según lo establecido en el corto plazo. Para que todo el proceso estratégico planteado tenga éxito, se deberá establecer y ejecutar las siguientes acciones que se muestran en la Tabla 64.

Tabla 64.

Acciones para Transformar la Organización

Elementos críticos para transformar las organizaciones
1 Planear la estrategia
2 Establecer un sentido de urgencia
3 Conformar un grupo director facultado
4 Crear una visión para el cambio
5 Comunicar esta visión del cambio
6 Facultar a otros para lograr la visión del cambio
7 Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores
8 Usar permanentemente la referenciarían
9 Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización
10 Planear resultados y crear éxitos tempranos
11 Consolidar mejoramientos y producir más cambios
12 Institucionalizar los nuevos enfoques

Nota: Adaptado de “Acciones para Transformar la Organización” tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (2ª ed.), por F.A.D'Alessio, 2012. Lima: Pearson.

7.8 Conclusiones

En este proceso de la implementación estratégica se desarrollaron factores de análisis claves como los objetivos de corto plazo, recursos, políticas, estructuras organizacionales, medio ambiente, recursos humanos y gestión del cambio. De este análisis se determinó 51 OCP, de forma medible y especificada, de tal forma que con el cumplimiento de cada uno de ellos se llegue a la obtención de los OLP. Es esencial que brinden todos los recursos o insumos establecidos para cumplir con cada objetivo y permita así, la ejecución de la estrategia. Los altos directivos regionales y municipales se ven en la imperiosa necesidad de adaptar un liderazgo transformacional, aplicando cada una de las estrategias descrita en la gestión de cambio en forma ética y moral.

El correcto desenvolvimiento funcional de la estructura de la organización planteada, aligerará los trámites burocráticos centralizados, permitiendo un cambio en la cultura, netamente en favor del ciudadano que tendrá procedimientos claros y ágiles. El cumplimiento de los puntos mencionados en medio ambiente y ecológico, no solo permitirá más puestos laborales en general, sino también ayudará enormemente al mejoramiento del ecosistema, calidad de vida y preservación del medio ambiente. El desarrollo de todos los puntos descritos en esta etapa de la implementación estratégica permitirá que la provincia de Arequipa se ubique en una de las mejores veinte ciudades en América Latina para hacer negocios, llegando también a ser la provincia más inteligente en políticas ambientales y ecológicas del Perú.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2012). Es por ello que en este capítulo se formularán y plantearán instrumentos de control para obtener resultados favorables esperados de los objetivos de corto y largo plazo. Estos instrumentos o mecanismos deberán de ser impulsados bidireccionalmente por el gobierno regional y la municipalidad provincial de Arequipa, con el objetivo de garantizar el control y corregir en forma sistemática desvíos del proceso.

En cuanto al proceso de control y evaluación, el buen gerenciamiento enfocado a la retroalimentación y la creatividad harán una estrategia eficaz, es por ello que el proceso de evaluación debe (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos; (b) generar una revisión de objetivos y valores; y (c) estimular la creatividad en generar alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2012). Asimismo David (2005, citado en D'Alessio, 2012) hizo referencia sobre este punto presentando un modelo que se divide en:

1. Revisando las matrices EFE y EFI, en el momento cero o actual y en el momento uno y subsecuentes o en la actualidad, enfocándose que la eficacia de la estrategia se dará por el logro de los OCP y OLP.
2. Realizando una evaluación del desempeño en base a “medir y comparar”
3. Tomando acciones correctivas, frente a cambios de reposicionamiento de la organización, utilizando el tablero de control (Balanced scorecard).
4. Complementar con auditorías estratégicas, de preferencia externa en lo relacionado a operaciones financieras, comerciales, logísticas, contable de medio ambiente.

Frente a ello, se propone algunas medidas típicas que ayudarán a la consecución de los objetivos que según Kaplan y Norton en el año 2001 plasmaron como: (a) perspectiva financiera, en función al análisis del ROE, flujos de caja, retornos financieros; (b) perspectivas del cliente, teniendo como participación al mercado, clientes y consumidores; (c) perspectiva de los procesos internos, innovación, eficiencia operacional y tiempo; y (d) aprendizaje y crecimiento organizacional (D'Alessio, 2012, p.521).

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de control balanceado no se planea, por eso es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo, otros pueden reformularse. (D'Alessio, 2012). A continuación, se presenta el tablero de control balanceado de la provincia de Arequipa (ver Tabla 65).

8.3 Conclusiones

En el tablero de control balanceado de la provincia de Arequipa se han definido los indicadores de control orientado a objetivos de corto plazo. De esta manera, es totalmente viable generar acciones de contingencia oportunamente, para cumplir los objetivos trazados. Debido a que la provincia de Arequipa está en una etapa de desarrollo en el Perú, el 64% de los objetivos de corto plazo se enfocan, tanto en desarrollar procesos como en incrementar el aprendizaje interno, a fin de robustecer y volver más competitiva a Arequipa. Alrededor de un 47% de los indicadores son de tipo Sí / No, versus un 47% de indicadores que son porcentajes. Siendo aquello de Sí/No los que reflejan aquellos objetivos de corto plazo con más impacto para alcanzar la visión planteada, mientras que el otro porcentaje controla un avance más progresivo del sector.

Objetivos	Indicador	Unidades
<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del sector</i>		
OCP 1.5. Para el 2023, el 50% de los representantes de asociación de agricultores, deberá evidenciar certificaciones con respecto a temas de exportación y estándares internacionales.	Capacitación externa pudiendo ser nacional o internacional a representantes de los cluster previamente desarrollados.	Porcentaje
OCP 1.6. Para el 2026, el 100% de los representantes de asociación de agricultores, deberá evidenciar certificaciones con respecto a temas de exportación y estándares internacionales.	Capacitación externa pudiendo ser nacional o internacional a representantes de los cluster previamente desarrollados.	Porcentaje
OCP 4.3. Para el 2022, haber realizado misiones a las provincias hermanadas, donde se planteará agenda de trabajo comercial; con Nuevo León y Valparaíso.	Ejecución de agenda con ciudades hermanadas en temas sociales, económicos, tecnológicos o ambientales	Si/No
OCP 4.4. Para el 2026, haber realizado misiones a las provincias hermanadas, donde se planteará agenda de trabajo comercial; con Cantón y Maryland.	Ejecución de agenda con ciudades hermanadas en temas sociales, económicos, tecnológicos o ambientales	Si/No
OCP 5.2. Para el 2021, capacitar a 20% de docentes de cada institución educativa en competencias modernas (PISA) en docencia de ciencias, comprensión lectora y matemáticas y que estos hagan el efecto cascada al resto de 80%.	Cantidad de centros educativos primarios y secundarios que enviaron a capacitar al 20% de sus docentes y al 80% se hizo el efecto cascada entre cantidad total de centros educativos primarios y secundarios	Porcentaje
OCP 6.1. Para el 2017, lograr asociación entre universidades católicas Santa María, Católica San Pablo y San Agustín, para proyectos de investigación.	Ejecución de la asociación entre las 3 universidades para investigación.	Si/No
OCP 6.2. Para el 2017, lograr asociación entre centros de instrucción técnica SENCICO, TECSUP y SENATI. Para proyectos de investigación técnica.	Ejecución de la asociación entre los 3 centros de instrucción técnica para investigación.	Si/No
OCP 6.3. Para el 2017, crear convenios mediante CONCYTEC, Gobierno central (SUNAT), Gobierno regional y empresas privadas (medianas y grandes que operen dentro de la provincia de Arequipa), para creación de centros de investigación centralizados con beneficio para las tres partes.	Ejecución del convenio entre los 4 entidades	Si/No
OCP 6.4. Para el 2018, posicionar a la región Arequipa, como líder en inversión en ciencia, tecnología e innovación frente a las demás regiones de Perú, en el plazo de 3 años.	Ranking regional del porcentaje de inversión pública en CTI entre PBI Corriente (Consejo Nacional de la Competitividad - MEF)	Numero
OCP 6.5. Para el 2020, haber logrado publicar a través de universidades, 3 investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.	Cantidad de investigaciones publicadas en revistas de investigación con reputación sudamericana entre total requerido (3 en total)	Porcentaje
OCP 6.6. Para el 2020, publicar a través de centros instrucción técnico, 3 investigaciones, en revistas de investigación peruanas.	Cantidad de investigaciones publicadas en revistas de investigación peruanas entre total requerido (3 en total)	Porcentaje
OCP 6.7. Para el 2022, haber logrado publicar a través de universidades, 6 investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.	Cantidad de investigaciones publicadas en revistas de investigación con reputación sudamericana entre total requerido (6 en total)	Porcentaje
OCP 6.8. Para el 2022, publicar a través de centros instrucción técnico, 6 investigaciones, en revistas de investigación peruanas.	Cantidad de investigaciones publicadas en revistas de investigación peruanas entre total requerido (6 en total)	Porcentaje
OCP 6.9. Para el 2024, haber logrado publicar a través de universidades, 9 investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.	Cantidad de investigaciones publicadas en revistas de investigación con reputación sudamericana entre total requerido (9 en total)	Porcentaje
OCP 6.10. Para el 2024, publicar a través de centros instrucción técnico, 9 investigaciones, en revistas de investigación peruanas.	Cantidad de investigaciones publicadas en revistas de investigación peruanas entre total requerido (9 en total)	Porcentaje
OCP 6.11. Para el 2026, haber logrado publicar a través de universidades, 12 investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.	Cantidad de investigaciones publicadas en revistas de investigación con reputación sudamericana entre total requerido (12 en total)	Porcentaje
OCP 6.12. Para el 2026, publicar a través de centros instrucción técnico, 12 investigaciones, en revistas de investigación peruanas.	Cantidad de investigaciones publicadas en revistas de investigación peruanas entre total requerido (12 en total)	Porcentaje
<i>Perspectiva de los procesos internos</i>		
OCP 1.1. Para el 2018, incrementar el crecimiento de ventas del sector agroindustria en 20% mediante "El Plan integrado de empresas agrícolas de Arequipa".	Desarrollo de "El Plan integrado de empresas agrícolas de Arequipa", habiendo dividido a la provincia en cuatro y haber desarrollado una capacitación abarcando los aspectos del objetivo.	Si/No
OCP 1.4. Para el 2023, culminara el total de la infraestructura del proyecto Hidroenergético Majes Siguan II, el cual comprende dos Fases, las cuales introducirán 38 500 Hectáreas nuevas de cultivo.	Desarrollo, entrega y puesta en funcionamiento del proyecto HidroenergeticoMajes Siguan II.	Si/No
OCP 3.1. Para el 2017, desarrollar campaña social de concientización respecto a la (a) necesidad de reforestación para combatir la radiación solar, (b) los árboles ayudan a reducir las PM10 del aire para obtener mejor calidad de aire y (c) los árboles combaten la muerte prematura relacionada al reducir los niveles de contaminación en el aire, a través de radio, prensa escrita, redes sociales, eventos sociales, educativos, religiosos, deportivos y artísticos, llegando a concientizar a 50% de la población por año.	Encuesta de medición de impacto y concientización de la campaña a toda la provincia de Arequipa	Porcentaje
OCP 3.2. Para el 2019, licitar el servicio de manejo de residuos sólidos a tres empresas privadas.	Ejecución de la licitación	Si/No
OCP 3.3. Para el 2020, reducir el parque automotor mayor a 20 años, dando tasa de interés competitiva en entidades financieras en caja municipal a aquellos con licencia de rutas y con proyecto de compra de buses de gran capacidad de personas, buscando colocar 50% de vehículos de estas condiciones.	Relación entre cantidad de vehículos de servicio público con 20 años o más, entre totalidad de vehículos de servicio público.	Porcentaje
OCP 3.4. Para el 2020, aumentar cada año el índice de reforestación en un punto, según el número de árboles por mil habitantes, buscando que llegue de 0.1 a 4.	Relación entre cantidad total de árboles por cada 1000 personas dentro del total de la población.	Numero
OCP 3.5. Para el 2024, aumentar cada año el índice de reforestación en un punto, según el número de árboles por mil habitantes, buscando que llegue de 0.1 a 8.	Relación entre cantidad total de árboles por cada 1000 personas dentro del total de la población.	Numero
OCP 3.6. Para el 2026, reducir el parque automotor mayor a 20 años, dando tasa de interés competitiva en entidades financieras en caja municipal a aquellos con licencia de rutas y con proyecto de compra de buses de gran capacidad de personas, buscando colocar 100% de vehículos de estas condiciones por año.	Relación entre cantidad de vehículos de servicio público con 20 años o más, entre totalidad de vehículos de servicio público.	Porcentaje
OCP 4.1. Para el 2018, la provincia de Arequipa deberá presentar un plan estratégico de comercio exterior de acuerdo a los estándares internacionales.	Desarrollo y aplicación del plan estrategico de comercio exterior de acuerdo a los estandares internacionales	Si/No
OCP 7.1. Para el 2017, integración del sistema de emergencias de actuación rápida, unificando centrales de policía, serenazgo, bomberos y hospitales en el plazo de un año.	Ejecución y puesta en marcha de la integración del sistema de emergencia	Si/No
OCP 7.2. Para el 2018, programación de APP en conjunto con operadores de servicio móvil (las cuales liberaran de internet de tal App) la cual permita denunciar al instante acto de criminalidad, conectado a central de emergencias.	Ejecución de la App	Si/No
OCP 7.3. Para el 2018, control del consumo de drogas y alcohol, incrementando 25% por año el costo de permisos de funcionamiento de establecimiento de venta de alcohol.	Ordenanza donde indica el aumento de 25% de costo de permisos de funcionamiento.	Si/No
OCP 7.4. Para el 2019, brindar asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 30 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustara según resultados alcanzados, en establecimientos de salud de categoría III-1, III-2 e III-E.	Cantidad de asesorías psicológicas por centro de salud o educativo entre totalidad requerida (30 en total), del todos los centros de salud y educativos	Porcentaje
OCP 7.6. Para el 2021, control del consumo de drogas y alcohol, incrementando 50% por año el costo de permisos de funcionamiento de establecimiento de venta de alcohol.	Ordenanza donde indica el aumento de 50% de costo de permisos de funcionamiento.	Si/No
OCP 7.7. Para el 2022, brindar asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 30 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustara según resultados alcanzados, en establecimientos de salud de categoría III-1, III-2, III-E, II-1, II-2 e II-E.	Cantidad de asesorías psicológicas por centro de salud o educativo entre totalidad requerida (30 en total), del todos los centros de salud y educativos	Porcentaje
OCP 7.8. Para el 2026, brindar asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 30 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustara según resultados alcanzados en establecimientos de salud de categoría III-1, III-2, III-E, II-1, II-2, II-E, I-1, I-2, I-3 e I-4.	Cantidad de asesorías psicológicas por centro de salud o educativo entre totalidad requerida (30 en total), del todos los centros de salud y educativos	Porcentaje
<i>Perspectiva del cliente</i>		
OCP 2.1. Para el 2017, desarrollar la ruta gastronómica dentro la provincia de Arequipa.	Ejecución de la ruta gastronómica, desarrollando clúster gastronómicos en cada distrito, 1 restaurante en cada distrito y 3 en los distritos de Arequipa metropolitana, estableciendo interrelación y beneficios entre ellos.	Si/No
OCP 2.2. Para el 2018, categorizar 75% de restaurantes y hospedajes.	Cantidad de restaurantes y hospedajes categorizados entre cantidad total de restaurantes y hospedajes.	Porcentaje
OCP 2.3. Para el 2018, desarrollar la ruta turística de Salinas y Aguada Blanca, que involucrara infraestructura turística y vial.	Ejecución de la ruta turística	Si/No
OCP 2.4. Para el 2020, categorizar 100% de restaurantes y hospedajes.	Cantidad de restaurantes y hospedajes categorizados entre cantidad total de restaurantes y hospedajes.	Porcentaje
OCP 2.5. Para el 2020, haber desarrollado 1 evento relacionados a gastronomía.	Ejecucion anual, de festival gastronomico con 30 puestos y 15 mil visitantes por 9 dias.	Si/No
OCP 2.6. Para el 2021, crear medios de comunicación vía App, página web, redes sociales para promocionar la provincia.	Ejecucion de la App	Si/No
OCP 2.7. Para el 2023, haber desarrollado 3 eventos relacionados a gastronomía.	Ejecucion anual, de festival gastronomico con 60 puestos y 30 mil visitantes por 9 dias.	Si/No
OCP 2.8. Para el 2024, haber logrado desarrollar 2 festivales musicales con diversos artistas nacionales e internacionales, dentro del mes de agosto (diferente a fiestas de Arequipa) (tipo Lollapalooza o Viña del Mar).	Ejecución del festival musical, 2 artistas internacionales, 10 artistas nacionales, 3000 asistentes.	Si/No
OCP 2.9. Para el 2026, haber logrado la operación de 3 cadena hotelera internacional.	Inauguración y operación de cadena hotelera.	Si/No
OCP 2.10. Para el 2026, haber logrado desarrollar 4 festivales musicales con diversos artistas nacionales e internacionales, dentro del mes de agosto (diferente a fiestas de Arequipa) (tipo Lollapalooza o Viña del Mar).	Ejecución del festival musical, 4 artistas internacionales, 20 artistas nacionales, 6000 asistentes.	Si/No
OCP 2.11. Para el 2026, haber desarrollado 6 eventos relacionados a gastronomía.	Ejecucion anual, de festival gastronomico con 90 puestos y 50 mil visitantes por 9 dias.	Si/No
OCP 5.1. Para el 2019, fortalecer el uso de la página web de las universidades, a través de campus virtual, biblioteca online, correo electrónico, enlace de interés tanto de personal estudiantil como privados.	Ranking universidades de Perú, variable Impacto, publicado por Webometrics si se encuentran dentro de las 10 primeras	Si/No
OCP 5.3. Para el 2026, posicionar a 2 de las 3 universidades de Arequipa dentro de las 10 mejores de Perú.	Ranking universidades de Perú, publicado por Webometrics si se encuentran dentro de las 10 primeras	Si/No
<i>Perspectiva financiera</i>		
OCP 1.2. Para el 2020, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 5%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000."	Porcentaje de participacion	Porcentaje
OCP 1.3. Para el 2023, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 10%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000."	Porcentaje de participacion	Porcentaje
OCP 1.7. Para el 2026, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 15%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PBI total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564'610,000."	Porcentaje de participacion	Porcentaje
OCP 4.2. Para el 2021, conseguir inversión privada por US\$ 500 millones en los diversos sectores económicos, para generación de empleo de todo tipo, enfocándose en la PEA entre 18-30.	Valorización de la inversión privada en US\$ entre US\$ 500 millones	Porcentaje
OCP 7.5. Para el 2021, conseguir inversión privada por US\$ 500 millones en los diversos sectores económicos, para generación de empleo de todo tipo, enfocándose en la PEA entre 18-30.	Valorización de la inversión privada en US\$ entre US\$ 500 millones	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Arequipa

El Ranking de Competitividad Mundial al 2015, mostro que el Perú ha retrocedido hasta la posición 54, en contraste al 2008 con una posición en el lugar 35. El índice de competitividad Regional del Perú cuantifica la posición relativa de las regiones del Perú a través de cinco pilares de competitividad: entorno Económico, Infraestructura, Gobierno, Empresas, y Personas. Arequipa se encuentra en el quinto lugar con un puntaje de 43.51, por debajo Lima con 72.66 y de Moquegua 44.37, asimismo Lima Metropolitana para concentrar las principales empresas del eje económico del país su puntuación debería ser superior a 90 puntos. El crecimiento promedio del país está por encima del promedio de las regiones y se evidencia diferencias negativas dentro de las regiones en su transformación para la descentralización. El nivel de competitividad de la provincia de Arequipa, consiste en el estudio de indicadores, tal como lo presentan los reportes del World Economic Forum, o el Doing Business, o el Institute for Management Development, estas instituciones lo hacen a nivel mundial. Para el caso de las Regiones está el Instituto Peruano de Economía, la provincia de Arequipa se encuentra en la tercera posición en el Ranking Competitividad de Regiones del Perú

Tabla 66.

Propuesta de los Pilares y Factores para el Índice de Competitividad Regional

Pilares	Factores
Entorno Económico	Crecimiento, Dimensión, Colocación Laboral.
Empresas	Ambiente de negocios, Productividad, Habilidades Gerenciales, Innovación, Generación de Empleo, Responsabilidad social.
Infraestructura	Servicios básicos, Comunicación, Red Vial, Transporte, Turismo, Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales.
Gobierno	Recursos, Autogestión, Gastos, Seguridad, Eficacia Operacional.
Personas	Educación escolar, Educación superior, Formación laboral, Salud, Identidad, Hogar.

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015”. Por CENTRUM Católica, 2015, p.20. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

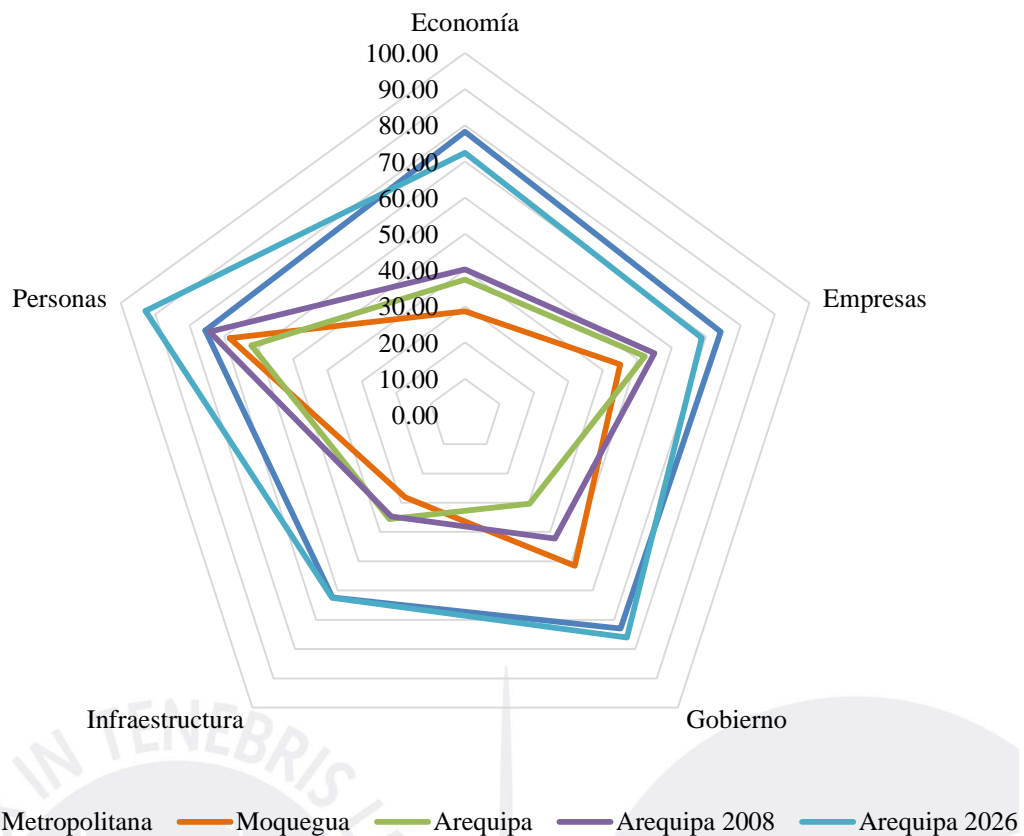


Figura 46. Gráfico radial del análisis del Índice de Competitividad Regional del Perú 2015. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015”. Por CENTRUM Católica, 2015. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

Una causal es que la provincia de Arequipa es la que aporta más frente a otras provincias aledañas, su intervención en este ranking es la más alta, porque en ella se concentra la mayor actividad comercial y minera. De acuerdo con la evaluación del ICPR al 2015, referente al plan de descentralización del país, desde el 2004, a la actualidad ha fallado en sus objetivos, mostrando regiones menos desarrolladas, generando problemas de igualdad entre ellas en su transición de Departamentos a Regiones; aumentando las posibilidades de seguir descendiendo en los niveles de competitividad, ver Figura 46. Los puntos importantes que son evaluados por el Instituto Peruano de Economía (IPE) para el ranking de competitividad como se puede ver en la Figura 47.

9.1 Análisis del Diamante de Porter de la provincia de Arequipa

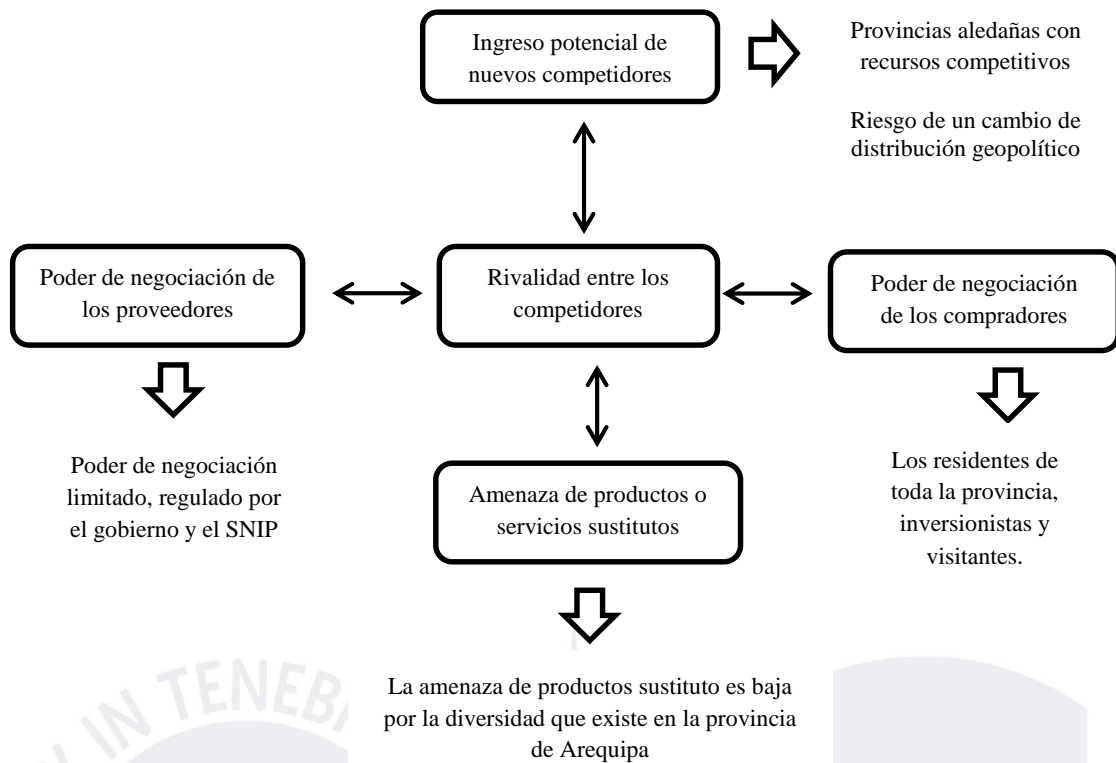


Figura 47. Fuerzas competitivas de la Provincia de Arequipa

El Diamante de Porter (1990), está “basado en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones” (D’Alessio, 2008, p.100), en este caso se puede aplicar a la provincia de Arequipa. Este modelo de Porter cuenta con cuatro aspectos fundamentales: (a) La Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (b) Las condiciones de la demanda; (c) Los sectores relacionados y de apoyo; y (d) las condiciones de los factores.

9.1.1 Condiciones de los Factores

“Cada nación posee una determinada cantidad de factores de producción que son insumos necesarios para competir: recursos naturales, mano de obra, tierra, capital e infraestructura” (Porter, 1990). Dentro de los factores básicos se encuentran: (a) naturaleza, (b) clima, (c) la ubicación y, (d) mano de obra y otros. La provincia de Arequipa posee recursos naturales que favorecen a la conservación de recursos ecológicos y la producción de

la agroindustria, ya que esta está en crecimiento. De acuerdo con Porter, los factores avanzados constituyen los más importantes, haciendo de estos una ventaja competitiva, en este caso se puede contar con los recursos mineros tanto metálicos como no metálicos, además de los agroindustriales, para esto se requiere la intervención del Estado para que estos promuevan el desarrollo de estos dos grandes factores que se pueden potenciar.

9.1.2 Condiciones de la Demanda.

La mayor parte de la población de la provincia de Arequipa tiene un ingreso promedio, a diferencia de otras provincias aledañas. Por el nivel de vida que tienen los pobladores los ingresos son entre medios y altos, lo que hace que se exija una calidad alta en los servicios, así como de estilo de vida.

9.1.3 Servicios Relacionados y de Apoyo.

Para el caso de la Provincia son varios los sectores relacionados y de apoyo, siendo los más importantes los de educación, salud y vivienda.

9.1.4 Estrategia Estructura y Rivalidad de las Empresas

Con respecto a los competidores directos, se tiene a las provincias aledañas, las cuales también ofrecen productos sobre todo agroindustriales, lo que genera una competencia directa

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Arequipa

La Provincia de Arequipa tiene como ventajas competitivas, aquellas que dentro de la provincia se pueden potenciar, obteniendo grandes beneficios. La provincia de Arequipa puede ser productiva, utilizando sus recursos históricos, naturales y humanos. Lo que lograría que la competitividad de la provincia se elevará, logrando que el nivel de vida de la población sea mejor , haciendo que se tenga una mejor calidad de vida, mejor educación, mejor salario, mejores empleos y demás beneficios. Cuando se eleva la productividad,

también incrementa la competitividad, por lo que se considera que la provincia de Arequipa tiene ventajas competitivas identificadas como lo son:

Recursos Históricos: La provincia de Arequipa cuenta con una diversidad de recursos turísticos y sobre todo históricos, lo que hace de esta una provincia con mucha historia, desde su arquitectura tradicional que es distinguida por el uso del sillar, la cual es una piedra angular bajo la cual se trabajaron distintos estilos de arquitectura con influencia europea y local, hace de esta una provincia con características únicas. No solo cuenta con infraestructura tradicional, ya que cada una de sus estructuras tienen historia, la cual se remonta a épocas del virreinato, teniendo esta provincia un papel fundamental en la historia del Perú.

Recursos Naturales: La provincia de Arequipa cuenta con una variedad de Recursos naturales, dentro de los cuales los más extraídos, son los distintos minerales, tanto metálicos como no metálicos, los cuales se encuentran en las canteras alrededor de la ciudad y en sus diferentes distritos. Es importante resaltar que la producción agrícola está teniendo en la actualidad un papel importante ya que la exportación de productos Arequipeños tiene un reconocimiento por su calidad. Esto es una ventaja, dado que aún muchos la recuerdan de este modo. Por los climas y ecosistemas en el distrito, pueden sobrevivir en el mismo una gran cantidad y variedad de especies de flora y fauna.

Clima: El clima de Arequipa es muy variado. Pero es muy favorable para la naturaleza, ya que en la mayor parte del año se disfruta de días soleados, lo que se puede apreciar es que no tiene climas extremos de frío ni de calor. El clima es saludable y las temperaturas que presenta forman parte de una ventaja comparativa de la provincia.

Recursos Humanos: Dado que la mayor parte de la población arequipeña es de edad joven. Por lo tanto, son personas en edad de trabajar, con un gran futuro por delante. Así mismo, los jóvenes están abiertos a la innovación y al cambio. Por su espíritu joven, son personas dinámicas y están abiertos a la vida. Algunos de ellos tienen hijos menores de edad.

Asimismo, por lo que marcan las tendencias de la moda, se preocupan por su salud física, la buena comida y calidad de vida.

Los distintos atractivos de la zona: las diferentes plazuelas, parques verdes, su infraestructura moderna, y el clima propio del lugar, cada distrito tiene tradiciones auténticas, propias y distintas, lo que hace que cada lugar tenga un poco de historia.

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

Adoptar una estrategia basada en el desarrollo de clústeres. La provincia de Arequipa identificará los principales sectores económicos en base de sus ventajas competitivas. Los clústeres serán la base sobre la cual se tendrá que reordenar la actividad económica para promover la diversificación económica, mejorar las condiciones para la innovación y aumentar la productividad.

Incremento de competitividad a través de empresas más sofisticadas; uno de los determinantes de la competitividad microeconómica es el nivel de sofisticación de las empresas de la provincia de Arequipa. Asimismo se sugiere mejorar el nivel de estrategia y de operaciones empresariales, que le permita a las empresas lograr mayores niveles de productividad y generar un mayor valor agregado. Una vez puestas en marcha las iniciativas de desarrollo de clústeres en la provincia, como esfuerzos colaborativos para mejorar la competitividad de los distintos sectores, se utilizarán sus organizaciones para identificar las necesidades de fortalecimiento empresarial, diseñar y coordinar la ejecución de programas de desarrollo empresarial hechos a la medida de las necesidades específicas sectoriales.

Con este propósito, se sugiere implementar programas y acciones concretas que se apliquen a todo tipo de empresas, de distintos tamaños, pertenecientes a los diversos clústeres. Se propone en un primer lugar la creación de un programa de desarrollo empresarial liderado por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, PromPeru, ministerio de agricultura y riego y las universidades de la provincia, con el fin de ofrecer un

portafolio de productos que mejoren las competencias empresariales de la provincia. Estos productos de fortalecimiento empresarial podrán ser financiados con recursos públicos como privados. Como una acción específica de fortalecimiento está la articulación de las necesidades empresariales con la oferta profesional y técnica de las universidades y centros técnicos de educación. Se deben utilizar las iniciativas de clústeres para generar una adecuada comunicación entre las partes, para establecer los lineamientos curriculares que permitan la generación de profesionales y especialistas en áreas demandadas por la industria (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de la Provincia de Arequipa

Desarrollo regional dinámico a través de clústeres profundos y vibrantes.

La presencia de clústeres desarrollados y profundos, en una región, generan una serie de impactos positivos en las empresas que conforman los clústeres, lo que finalmente beneficia los niveles de prosperidad de la sociedad en general. Un clúster es un grupo geográficamente próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias. Los clústeres se convierten en una fuente de productividad por la cercanía con proveedores, induciendo a la innovación y facilitando el relacionamiento competitivo.

Un análisis de la economía de la provincia muestra que existen varios sectores que pueden adoptar la visión de desarrollo de clústeres. Para esto, se sugiere que la institución para la competitividad de Arequipa sea la encargada de la activación de estas iniciativas contando con la participación de los diversos actores relevantes, bajo la dirección del sector privado, con una alta participación de la academia y del Gobierno Regional. Para que la promoción sea exitosa, es fundamental que los representantes involucrados tengan un claro prestigio personal y compromiso con el desarrollo de la provincia, que estén

ampliamente familiarizados con el concepto de clústeres y con el de valor compartido, y que tengan la capacidad de decisión en sus propias organizaciones.

La provincia debe capacitar y difundir, dentro de sus empresas, sector público, academia, otras organizaciones y el público en general, los conceptos de competitividad y de valor compartido, así como la importancia y las características que deberán tener los clústeres en la provincia. Este esfuerzo de difusión debe partir como iniciativa de la organización promotora, involucrando a los distintos representantes que participan en ella y a los diversos actores de los clústeres. En el ámbito académico, previa sensibilización y capacitación, las universidades implementen unidades de investigación de clústeres. Para el financiamiento del desarrollo de clústeres se debe evaluar diversas fuentes, como por ejemplo recursos privados, colaboración internacional, entre otros.

Dentro de este marco, se debe potenciar la formación profesional técnica y universitaria orientada a las necesidades de los clústeres seleccionados como se expuso anteriormente. Además la creación de centros de investigación para los clústeres, trayendo a expertos de fuera de la región y desarrollando expertos propios. Para ello, pueden aprovecharse los aportes de las empresas de los clústeres, así como los fondos para investigación disponibles, como el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología [FINCYT], que provee fondos concursales para proyectos de investigación que involucran a la empresa privada y a las universidades; las subvenciones del CONCYTEC; y los recursos del Programa de Compensaciones para la Competitividad [AGROIDEAS], fondo para ideas innovadores en el sector agroindustrial. Asimismo, parte del canon minero que es repartido a las universidades debe ser destinado para el mismo propósito (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

Se debe potenciar la calidad de productos y servicios de las empresas que integran los clústeres, mediante la medición continua y divulgación de indicadores de calidad, así como la

asesoría permanente de instituciones especializadas, aprovechando fondos públicos y convenios de cooperación interinstitucional. En esta línea, podrían orientarse los esfuerzos de las universidades de la provincia, para que estén en condiciones de proveer servicios que faciliten el camino hacia la certificación. El objetivo es la sofisticación de las empresas del clúster y el acceso a nuevos mercados y segmentos de mercado.

La priorización de los principales clústeres de Arequipa, tomando como base distintos criterios, tales como importancia económica de la rama productiva en la provincia; importancia en la generación de empleo; potencial de crecimiento; potencial de exportación, entre otros.

Descentralización y desarrollo de sus distritos de Arequipa

El desarrollo de Arequipa debe darse no solo en el ámbito de la ciudad de Arequipa, sino también en sus distintos distritos que conforman la provincia. Sus distritos dinámicos, competitivos, con sectores productivos desarrollados, y que aseguren una calidad de vida para sus pobladores, brindará a la provincia bases sólidas para impulsar su competitividad de una manera más integral y diversificada.

Inicialmente, trabajar con el gobierno central para que este pueda mejorar los alcances de sus funciones y acciones en el ámbito rural y de las provincias de Arequipa. El Estado debe velar por el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas, funcionando como soporte para el correcto desempeño y las actividades de la economía rural. Asimismo, el Estado debe evaluar los mecanismos o vías para proveer ciertos servicios básicos a los pobladores de zonas rurales a través de alianzas con la empresa privada. Esto permitirá mejorar la eficiencia de las intervenciones individuales del gobierno. Un ejemplo es: la gestión de colegios públicos en las zonas rurales bajo la administración privada, con fondos gubernamentales. Existen oportunidades similares en la provisión de servicios de salud, saneamiento, infraestructura, energía, principalmente.

Otro aspecto clave para el desarrollo rural es la formalización de la propiedad rural. Es de suma importancia que el gobierno regional asegure que en los nuevos proyectos de irrigación, como Majes – Siguan II, se otorguen unidades agropecuarias con tamaños adecuados para mejorar los niveles de productividad y beneficio. El derecho a la propiedad es fundamental para asegurar condiciones que generen confianza e interés en invertir en este proyecto, por lo que se recomienda adoptar una política de cero tolerancias ante invasiones ilegales de terrenos dentro del ámbito de Majes – Siguan II. De igual manera, es importante promover campañas de sensibilización a través de las cuales los pobladores rurales comprendan los beneficios de la asociatividad y de trabajar en tierras más extensas, que permitan aprovechar economías de escala.

Se debe orientar y supervisar la correcta administración y financiamiento de la población rural joven para adquirir propiedades agrícolas y promover la transferencia de las tierras de las personas adultas hacia los jóvenes. De esta forma se mejora las condiciones para la implementación de nuevas tecnologías y se incrementarán las oportunidades de desarrollo del sector rural. Se facilitará que el joven propietario esté fuertemente vinculado con su propiedad productiva y comprometida con su labor, no viéndose obligado a migrar a la ciudad o a otras regiones.

Los productores rurales de los distritos aledaños y provincias de Arequipa tendrán facilidades de acceso a mercados atractivos, exigentes y dinámicos, que los impulsen a ser más productivos y competitivos. Inicialmente se debe estimular la demanda local de los productos rurales, lo que generaría una mayor eficiencia en la producción, menores costos de transporte y mayor valor agregado para la población local, lo que a su vez fortalecería el clúster agrícola. En segundo lugar, se deben abrir nuevos mercados a nivel nacional y explorar oportunidades en el exterior. Esto se podría lograr a través de alianzas con exportadores locales o nacionales con experiencia y trayectoria. Esto permitiría aumentar el

valor de la producción agrícola de la sierra, la cual difícilmente puede competir con la producción de la costa por las condiciones de escala, suelos y clima. Se debe promover la especialización de la producción alto andina en productos especiales: orgánicos, nativos, y que aprovechen la biodiversidad.

La provincia de Arequipa, debe preocuparse también por la sanidad agropecuaria en las zonas rurales, siendo un factor fundamental para la productividad agrícola y el acceso a los mercados. También involucra la inocuidad alimentaria, que debe velar por la salud de los consumidores de los productos agrícolas. Estos factores deben constituirse como servicios públicos, dado que su abordaje eficiente no puede hacerse a nivel de las fincas individuales, sino con un enfoque territorial. Sin un sistema de ese tipo, las posibilidades de éxito de la producción orgánica quedan muy restringidas. Otro factor clave para los productos rurales es el aseguramiento hídrico.

Por otra parte, se propone que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial dirijan la creación y conducción de un Sistema de Gestión del Conocimiento Rural Regional, que articule la participación y esfuerzos de los actores económicos privados como proveedores, productores organizados y agroindustria; universidades, Instituto Nacional de Innovación Agraria, Servicio Nacional de Sanidad Agraria, Autoridad Autónoma de Majes, entre otros. Este sistema permitiría a los distintos actores trabajar coordinadamente; supervisar el logro de objetivos; promocionar y facilitar que los integrantes del sistema accedan a fondos concursables para financiar sus actividades; identificar, sistematizar y valorar los conocimientos rurales y tradicionales de los productores agrícolas; y organizar e implementar un sub-sistema de transferencia de tecnología para los productores. En muchas de estas tareas deberán participar activamente los productores rurales organizados, así como “talentos locales” o “yachachis”, de modo que se asegure la calidad de la transmisión de los conocimientos, y asimismo se reduzcan los costos generales de implementación. Todo ello va

alineado con el marco teórico de fortalecimiento de clústeres, dado que se busca generar una base sólida de proveedores, cuyos líderes impulsen la preservación y acceso a la información; y sirvan de un modelo a seguir por lo demás miembros del clúster (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

Los campos de acción del Sistema de Gestión del Conocimiento Rural incluirían:

1. Aprovechamiento de tecnologías de producción agropecuaria, propias y foráneas.

Debe rescatarse las experiencias locales exitosas y difundirlas en otras zonas de similares condiciones. Los conocimientos foráneos deben ser sometidos a pruebas adaptativas antes de recomendar su aplicación.

2. Identificación de especies y cultivares con mayor potencial productivo para cada piso agroecológico.

3. Estudio, preservación y promoción de la biodiversidad regional.

4. Optimización de las tecnologías de riego y aprovechamiento del agua.

5. Desarrollo del conocimiento integral de las plagas y sus controladores naturales, base para la implementación del Control Integrado de Plagas y el Control Biológico.

6. Investigación de mercados, nacionales e internacionales, para productos locales (Actuales y potenciales).

7. Transformación de los productos agrícolas primarios.

Asimismo, es clave para el desarrollo de los distritos de Arequipa la inclusión productiva de los micros y pequeñas empresas que operan en estas zonas a cadenas productivas más amplias y complejas, que se desarrollan en la provincia de Arequipa y otras regiones. Este conjunto incluye no solo productos agrícolas, sino también otros como lana de camélidos sudamericanos, artesanías, textiles, entre otros. La asociatividad de los pequeños productores, bajo un modelo de gestión adecuado, con un enfoque netamente empresarial, así como la transferencia de conocimiento, tecnología y buenas prácticas entre provincias y

regiones, y de zonas urbanas a zonas rurales. Cabe destacar que los enfoques asistencialistas no han funcionado en el pasado; por el contrario, se dispone de casos de éxito en que productores rurales han mejorado significativamente su situación económica adoptando modelos empresariales y de creación de valor.

Se debe implementar la creación de programas de capacitación desarrollados especialmente para el ámbito rural de la región, a cargo de capacitadores y especialistas con experiencia práctica, que incluyan un seguimiento post capacitación que garantice la correcta aplicación de lo enseñado. Según los especialistas consultados, es clave que se haga una evaluación profunda de los resultados de los programas, ya que muchos de los cursos y programas de capacitación brindados por el gobierno y ONG no generan los resultados esperados. El financiamiento de estos programas podría provenir de mineras y otras medianas y grandes empresas que operan en las provincias, así como de fondos de cooperación internacional. Es importante mencionar que estas capacitaciones no deben enfocarse solo en aspectos técnicos, sino también en temas de gestión, estrategia, mercadeo, finanzas; según los expertos, la falta de conocimientos en estas áreas es uno de los principales impedimentos para que las empresas del ámbito rural puedan desarrollarse y expandirse (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

Reducir la brecha de infraestructura implementando mecanismos de cooperación público-privada

La Propuesta Regional de Valor sostiene que la reducción de la brecha de infraestructura se lleve a cabo a través de una fuerte colaboración entre los sectores públicos y privados, lo que a su vez mejorará la confianza entre los actores. La nueva infraestructura deberá servir al desarrollo de los clústeres, lo que generará, además, valor compartido.

Dada la evolución en los sistemas de inversión privada en infraestructura y los resultados positivos de la intervención del sector privado, se recomienda que la reducción de

la brecha de infraestructura sea liderada por la cooperación público- privada a través de concesiones, asociaciones público-privadas, obras por impuestos, iniciativas privadas y combinaciones de éstos, que incluso contarían con esquemas de cofinanciamiento. Dado que los procesos de cooperación público-privada en administración de infraestructura son relativamente recientes en el contexto regional, se debe considerar actualizar los contratos de concesiones existentes a fin de adaptarlos a la realidad actual, permitiendo a las empresas concesionarias renegociar sus condiciones y plantear expansiones de su inversión. El enfoque a implementar debe ser de sociedad entre el sector público y el privado, en donde ambos reciban beneficios razonables por su participación en los diversos proyectos de inversión.

Se requiere fortalecer a organismos como Pro Inversión, a fin de que puedan cumplir su función de soporte técnico y legal a los procesos de inversión; y además articular efectivamente la comunicación entre entes privados y públicos, estableciendo metas claras de mediano y largo plazo. Por su parte, la Institución para la Competitividad Regional debe servir de vínculo estrecho entre los inversionistas y los diferentes niveles de gobierno, a fin de intervenir en la concepción de proyectos de infraestructura que se apoyen en los lineamientos del Plan de Competitividad (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

A fin de evitar superposición en proyectos de infraestructura en los diferentes niveles del Estado, debe administrar una base de datos efectiva que incluya información relevante de cada proyecto. Esta base de datos deberá incluir proyectos en sus distintas etapas, incluso proyectos que son parte de planes estratégicos y cuyo planteamiento aún es general. Es crucial que los proyectos de infraestructura estén registrados correctamente, indicando su función, ubicación exacta a través de coordenadas y plazos de ejecución estimados. Esta información brindará una señal concreta a potenciales inversionistas interesados en el Perú y Arequipa del rumbo que se desea tomar en políticas de inversión en infraestructura.

Es vital que el Gobierno adopte una política definida de inversión en infraestructura a largo plazo, que trascienda los periodos gubernamentales. Las políticas de inversión serán un resultado del trabajo conjunto entre el Gobierno y la Institución para la Competitividad Regional, a fin de que la inversión en infraestructura esté alineada con lo propuesto en el Plan de Competitividad.

El Gobierno Central en conjunto con el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial debe enfocar sus políticas de inversión en atender las necesidades de infraestructura de saneamiento y energía eléctrica para zonas urbanas legales y planificadas, educación [incluyendo infraestructura para programas de primera infancia], salud e infraestructura vial y logística. En el caso de la infraestructura vial se deberá contar con una jerarquización de las vías a intervenir, a fin de que este factor sea parte del proceso de evaluación de cada proyecto. Asimismo, se deben evaluar proyectos existentes cuyo planteamiento responda a la demanda actual, a fin de que se puedan ejecutar en el corto plazo (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

Se debe implementar las condiciones de apoyo a la inversión luego de la adjudicación de proyectos, a fin de evitar que el Estado se desligue de los inversionistas y les transfiera responsabilidades que serían mejor asumidas por el Estado; como es el caso de expropiaciones, licencias, permisos, Estudio de Impacto Ambiental, Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos, entre otros. El Gobierno debe dotar de las condiciones apropiadas para que los proyectos de inversión en infraestructura sean atractivos en comparación con otras plazas internacionales. Ejemplos de condiciones favorables de inversión incluyen el saneamiento físico-legal de terrenos por parte del Gobierno, licencias sociales y ambientales; y un acompañamiento post-adjudicación respaldado contractualmente. Iniciar la revisión de la regulación existente para empresas concesionarias de infraestructura de servicios, como es el caso de las telecomunicaciones. Las sanciones

aplicadas deben ser proporcionales al daño causado por deficiencias en el servicio y deben basarse en estudios que determinen los márgenes de error aceptables.

Fomentar la difusión y aplicación práctica de valor compartido

El concepto de Valor Compartido implica la generación de valor económico acompañado de la solución a un problema social y/o ambiental. Existen diversas formas de generar Valor Compartido, siendo las principales el apoyo a iniciativas de desarrollo de clústeres, cambios en la cadena de valor e innovación en cuanto a servicios y productos. Todo ello permite generar un ambiente de negocios más atractivo, dado que la aplicación de Valor Compartido empresarial reduce las contingencias sociales y/o ambientales que a menudo dificultan las operaciones empresariales. La inclusión de prácticas de Valor Compartido al interior de las empresas permite mayor sostenibilidad y genera una cultura empresarial sólida. Además, la empresa se consolida como parte activa y de aporte positivo a la sociedad, lo que facilita sus operaciones.

El enfoque en priorizar la difusión y aplicación práctica de Valor Compartido en la provincia de Arequipa, con el objetivo de que un número importante de empresas de la provincia implementen este concepto a su modelo de negocios y estrategia. Para ello, debe contarse con apoyo del Gobierno Regional, Municipalidad Provincial, ambos del sector académico, las instituciones de soporte, y los medios de comunicación con presencia regional para que difundan las actividades relacionadas a valor compartido, así como el marco conceptual correspondiente.

La capacitación en Valor Compartido deberá ser liderada por consultores especializados, quienes a través de talleres y certificaciones podrán brindar asesoría a empresas interesadas. Debe generarse un plan de acción para que la aplicación del concepto sea efectiva. Se recomienda identificar clústeres que presenten condiciones favorables para la implementación de iniciativas de Valor Compartido; ya sea porque cuentan con iniciativas en

marcha, porque su cadena de valor puede incorporar prácticas de Valor Compartido fácilmente, o porque su institucionalidad garantiza una fuerte cooperación al interior del clúster. El plan piloto debe seleccionar de cinco a ocho empresas ancla de diferentes tamaños de los clústeres identificados, a fin de que sirvan como casos de éxito que motiven al empresariado a involucrarse en iniciativas de Valor Compartido. Dichas empresas deberán contribuir al fortalecimiento de sus clústeres, al generar sinergias entre empresas y mejorar la relación entre proveedores y clientes (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

Los programas de desarrollo de proveedores que se recomiendan en secciones anteriores son una oportunidad de generación de Valor Compartido. Asimismo, el mecanismo de Obras por Impuestos debe adoptarse más agresivamente como un instrumento evidente de la generación de Valor Compartido. Las autoridades de las universidades, deben enfocarse en la capacitación de sus docentes sobre el marco teórico del Valor Compartido, para que ellos mismos, puedan impartir los conocimientos aprendidos en un tiempo record. Además, debe fomentarse que la aplicación curricular y líneas de investigación permitan a los alumnos profundizar en los conceptos impartidos y trabajar en proyectos de investigación, de la teoría a la práctica.

En particular, en la provincia, se recomienda la inclusión del concepto de valor compartido a competencias de planes de negocio de diversas instituciones, generando incluso una subcategoría de premio a planes que incluyan operaciones que incorporen Valor Compartido. Como una alternativa de generación de Valor Compartido, debe fomentarse la participación de líderes empresariales y arequipeños exitosos; por ejemplo, debe explorarse la viabilidad de conformar una mesa de arequipeños localizados en Lima que participen activamente en las discusiones y actividades de la Institución para la competitividad de Arequipa. Finalmente, se propone la creación de un sello distintivo a ser otorgado a las empresas que cumplan con aplicar políticas de Valor Compartido, generando una

certificación empresarial de prestigio. Asimismo, se recomienda la creación del premio de valor compartido, liderado por la Institución para la competitividad de Arequipa.

Políticas y Programas de Soporte

Estabilidad a través de políticas macroeconómicas adecuadas y sostenibles. Las políticas macroeconómicas que ha implementado el Perú en las últimas dos décadas han sido causas fundamentales de su gran crecimiento económico. La competitividad de la provincia de Arequipa, por su parte, dependerá en gran medida de que el país, en su conjunto, mantenga e implemente políticas macroeconómicas adecuadas, con programas monetarios y fiscales prudentes.

Mantener la estabilidad y reducir la vulnerabilidad del país ante choques externos, deben ser metas principales del gobierno. En cuanto a políticas monetarias, el Perú debe continuar con el proceso de desdolarización, así como utilizar las herramientas monetarias adecuadas para dinamizar la economía, priorizando el mantenimiento de la inflación dentro del rango meta. Por el lado fiscal, el país al fortalecer a la SUNAT, incrementaría la base tributaria, buscando ser más efectiva en la recaudación. De igual forma, se debe mantener e incrementar el fondo de estabilización fiscal, y ser utilizada eficientemente en momentos de debilidad económica, como medida contra cíclica.

Asegurar una educación básica de calidad, complementando las propuestas de secciones anteriores, referidas a educación básica y talento humano en la provincia, claves para que una mayor proporción de la población, pueda ser parte de actividades económicas competitivas que generan un mayor valor agregado, poniendo especial atención y énfasis a la educación de niños entre cero y ocho años de edad. La educación para este segmento de la población buscará ser universal, tanto en zonas urbanas como rurales. Promover programas como el PRONOEI que buscan mejorar la atención a niños de bajos recursos, dando prioridad a los aprendizajes de lectura y matemática básica. La colaboración público privada, así como

una mayor eficiencia y priorización del gasto público en educación, será clave para alcanzar estos objetivos y mejorar la calidad de la educación para el referido segmento. Mejorar la educación básica permitirá reducir la desigualdad e incentivar la inclusión social, ya que brindará mayores oportunidades a pobladores de bajos recursos de participar en distintas actividades productivas o de alcanzar una educación superior de mayor calidad, siendo esto de vital importancia para la prosperidad general de la región.

Asegurar un cuidado de la salud adecuado, como base de la productividad

La educación y la salud son necesidades básicas, y deben ser proporcionadas adecuadamente a los distintos segmentos de la población, para que estos puedan lograr mayores niveles de bienestar y participar productivamente de las actividades económicas. Condiciones adecuadas de salud para la población son necesarias para lograr mayores niveles de competitividad provincial. Se exponen a continuación propuestas para el sector salud en tres líneas principales: calidad de la infraestructura, e integración del sector.

Inicialmente, se deberá fomentar, en mejorar e incrementar la salud preventiva mediante un trabajo conjunto con el sector educativo. Una medida concreta es la reestructuración del currículo académico de los profesionales de la salud, orientándola a la prevención antes que a la atención posterior. Esta reestructuración debe contar con participación activa del sector privado de salud, de tal manera que se oriente a responder a la demanda real del mercado. Además de incluir clases, cursos, talleres y seminarios sobre el cuidado de la salud en el nivel de la educación escolar (primaria y secundaria). Para ello es importante generar sinergias y trabajo conjunto entre la gerencias de educación y salud.

Las campañas de prevención con soporte del sector privado; por ejemplo, las empresas grandes y medianas de la provincia realizarán campañas con sus trabajadores, sus familias y con sus grupos de interés en general. Estas acciones, cuya promoción, difusión y ejecución serían financiadas por las mismas empresas, generarán un retorno de mayor

productividad y rentabilidad, al contar con trabajadores sanos, con menos ausencias y enfermedades. Iniciativa como esta, hacen parte de la estrategia de valor compartido.

Cabe destacar que un soporte importante en educación para la prevención, son las empresas prestadoras de seguros, que vienen haciendo esfuerzos aislados en este aspecto. Por otra parte, mejorar el sistema de información sobre la salud de la población en general. Para la creación de esta base de información, las empresas compartirían información estadística conjuntamente con las clínicas y hospitales públicos y privados y las compañías de seguro.

La promoción y ejecución de asociaciones público privadas e iniciativas privadas en el sector salud. A través de estas asociaciones se podría encargar el manejo de algunos hospitales y centros de salud a empresas privadas de reconocido prestigio, con el fin de mejorar la infraestructura, servicio, gestión, entre otros. Adicionalmente, a través de este mecanismo se puede incentivar a la empresa privada a invertir en zonas de baja cobertura, con un esquema de red de centros de salud basados en la prevención. Proinversión, la municipalidad provincial y gobierno regional, a través de la gerencia regional de salud, juegan un rol fundamental en este esquema.

De igual forma, se propone crear mecanismos de integración, comunicación y colaboración en el sistema de salud, con la participación activa del sector público y privado. Teniendo como marco normativo la Ley 27813 “Ley del Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud”, y bajo el liderazgo de la empresa privada, generar sinergias y colaboración entre todos los actores del sector. Y considerar la posibilidad de adoptar la visión de clúster en el sector salud de la región.

Fortalecer la industria regional de servicios financieros

El acceso al crédito es uno de los principales motores de las economías regionales, siendo necesario para que empresas de diversos tamaños operen, se expandan y generen un mayor valor agregado. Un sistema financiero eficiente, profundo, correctamente regulado e

inclusivo permitirá a la provincia alcanzar mayores niveles de productividad. Asimismo, Arequipa buscará beneficiarse en mayor medida de los mercados de capitales nacionales e internacionales, accediendo a oportunidades de inversión y fuentes de financiamiento distintas a las que ofrece el sistema financiero actual del medio.

Inicialmente, la promoción y desarrollo de programas de formación financiera enfocados en los principales actores de los clústeres que se desarrollen en la región. Estos programas deben estar dirigidos fundamentalmente a los líderes empresariales, con el objetivo de transmitir la cultura a todos sus miembros. La formación debe transmitir conocimientos en cuanto a productos y criterios financieros. El fondeo y sostenibilidad de estos programas son de competencia de las empresas financieras y de las instituciones con participación en dicho segmento en coordinación con las universidades locales. Asimismo, explorar la posibilidad de generar incentivos para atraer los fondos de inversión o capitales de riesgo internacionales y crear fondos locales públicos o privados, para el financiamiento de proyectos o start-ups y empresas en marcha relacionadas a los clústeres locales. Estos recursos permitirían financiar nuevos negocios y promovería la innovación y el desarrollo de tecnologías dentro de los clústeres regionales (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

De igual forma, se debe difundir la existencia del mercado alternativo de valores en Arequipa, como fuente de financiamiento para las empresas relacionadas a los clústeres regionales. El mercado alternativo de valores tiene alcance nacional y es promovido por la bolsa de valores de Lima. Está dirigido a las pequeñas y medianas empresas, pero tiene muy poca penetración de mercado dado su reciente lanzamiento, el poco conocimiento del mercado objetivo y el bajo nivel profesional de las empresas del segmento focalizado, que en muchos casos son de corte familiar. Es responsabilidad de la bolsa de valores de Lima la promoción de este mercado; sin embargo, dada su baja presencia en la provincia, los organismos en la provincia tomen mayor protagonismo en el proceso de difusión.

La iniciativa de desarrollo del clúster financiero, que involucra a sus principales actores: empresas privadas, gobierno, universidad, instituciones financieras e instituciones para la colaboración. La institucionalización del clúster permitirá desarrollar una industria exportable con los más altos estándares a nivel de tecnología micro financiera para procesos, conocimientos, modelos de evaluación por segmento y scoring, tecnología para poder hacer transacciones y modelos de inclusión de segmentos poco bancarizados, entre otros. Se debe aprovechar el liderazgo del país a nivel mundial de micro finanzas y las experiencias favorables de la región en la formación y posicionamiento de instituciones del segmento. Asimismo, incrementar el número de investigadores especializados relacionados al clúster, lo que se lograría a través de un plan liderado por los principales actores y con la universidad.

9.5 Conclusiones

Como conclusiones tenemos que la provincia de Arequipa cuenta con una variedad de recursos naturales, históricos, de capital humano que podrían explotarse, con una debida administración y apoyo tanto de entidades privadas como públicas.

Los puntos más resaltantes para incrementar el nivel de vida de los pobladores son, una mejora en los servicios de turismo y promover los sectores agricultura y desarrollo humano para incrementar el impacto e importancia de la provincia y su importancia para el Perú, asimismo tener en cuenta que no solo los productos mineros son la fuente de ingreso mayor, sino también los recursos agroindustrial tienen una gran potencia, ya que con la debida especialización y promoción, puede llegar alcanzar altos niveles de demanda, para su consumo interno y externo. Arequipa es considerada una provincia privilegiada, ya que su clima cálido, la gran parte del año, logra que la producción agrícola sea constante, y que tenga un clima adecuado para los turistas nacionales y extranjeros, además de la promoción de irrigaciones dentro del territorio de la provincia.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo es el resultado del Proceso Estratégico para la provincia de Arequipa, permite formular las estrategias que son necesarias para el cumplimiento de la visión planteada en el Capítulo II. Por lo tanto, se recomienda el análisis de las diferentes matrices, que se obtendrán en base a la información de los anteriores capítulos, dentro de estas matrices encontramos a: (a) Matriz FODA, (b) Matriz MPEYEA, (c) Matriz de Boston Consulting Group(MBCG), (d) Matriz interna – externa (MIE), (e) Matriz de decisión, (f) Matriz MCPE, (g) Matriz de la Gran Estrategia, (h) Matriz de Ética y (i)Matriz de Rumelt.

10.1 Plan Estratégico Integral

En este plan, ver tabla N° 67, se detallan la visión, los intereses de la provincia de Arequipa, las estrategias específicas, los principios cardinales, las políticas, los OLP, OCP, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales. En la elaboración de este plan estratégico se analizó en entorno externo e interno, con esa información se estableció la visión de la provincia de Arequipa. La visión definida es llegar a ser una provincia líder a nivel del Perú y Latinoamérica. Con la finalidad de concretar la visión, se formuló ocho objetivos a largo plazo. Posterior a esto, se elaboraron los OCP, que permitirán al ser cumplidos alcanzar la visión deseada. Los OCP se les deberán asignar los recursos necesarios para su implementación. La medición de estos objetivos, se realizará por medio de los indicadores descritos en el balanced scorecard. En este proceso, los valores y la ética facilitarán un ambiente adecuado para la toma de decisiones, y el desarrollo de la cultura organizacional; y las políticas directrices más importantes (D'Alessio, 2012).

Tabla 67.

Plan Estratégico Integral (PEI) de la Provincia de Arequipa al 2026

		Visión							Valores	
		Para el 2026, la provincia de Arequipa será considerada en calidad de vida y para hacer negocios, como la mejor en el Perú, posicionándose como una de las mejores de América Latina								
Intereses Organizacionales		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	Principios Cardinales	
<p>Elaborar e implementar un clúster de</p> <p>1. sostenibilidad ambiental para una mejor calidad de vida.</p> <p>2. Desarrollo de un clúster logístico e infraestructura física competitiva.</p> <p>3. Crecimiento económico responsable y sostenible, por la ejecución de proyectos como Majes Sigas II.</p> <p>4. Mejorar el sistema de seguridad ciudadana y vulnerabilidad sísmica.</p> <p>5. Promotor del primer parque tecnológico y científico.</p> <p>6. Fomentar un clúster de turismo.</p> <p>7. Desarrollo del capital humano orientado a la competitividad e innovación.</p> <p>8. Establecimiento de alianzas estratégicas.</p> <p>9. Incrementar la participación del sector comercio de la provincia a los mercados internacionales.</p>		<p>"Para el 2026, la provincia de Arequipa, en el sector de la agroindustria deberá generar un crecimiento sostenible al 15%, desde su valor actual que es 6.59% del PIB, respecto al PIB total de la Provincia de Arequipa, ya que en la actualidad la provincia de Arequipa tiene en el sector de agroindustria de S/ 1,564,010,000."</p>	<p>Para el 2026, la Provincia de Arequipa deberá ubicarse en el segundo lugar de las ciudades con mayor afluencia de turistas, encontrados actualmente en la quinta posición de los principales destinos turísticos escogido por turistas extranjeros y nacionales." Organización para el Desarrollo Económico.</p>	<p>Para el 2026, la provincia de Arequipa tendrá un índice de reforestación de cinco árboles por habitante, siendo el valor actual es 0.1 árboles por persona, obteniendo una calificación de 5.0 que es la nota promedio para el índice Better Life (Mejor Vida) de la Organización para el Desarrollo Económico.</p>	<p>Para el 2026, la provincia de Arequipa en el sector comercio presentará un crecimiento promedio hasta un 22.00 %, ya que en su actualidad el PIB es de 11.38%, respecto al PIB total de la Provincia de Arequipa.</p>	<p>Para el 2026, los escolares de la provincia de Arequipa deberá lograr obtener un promedio mayor al 55% respecto a la prueba PISA, para la educación básica regular en competencias como ciencias, habilidad lectora y matemática, y que en la actualidad la provincia de Arequipa se encuentra entre los últimos puestos."</p>	<p>Para el 2026, la Provincia de Arequipa deberá ser la primera en investigación e innovación, implementando el primer Parque Científico y Tecnológico, actualmente encontrándose en el quinto lugar a nivel del Perú.</p>	<p>Para el 2026 Arequipa deberá disminuir el índice de criminalidad, de 15.8 a 8.0 delitos por cada mil habitantes, ubicados dentro de las 20 primeras provincias más seguras de América Latina para los negocios.</p>	<p>1. Respeto, amplitud en conducta por el respeto hacia las personas, tratándolas como fin principal de leyes, como guía y límite en el proceso y del medio ambiente, como medio sostenible donde nos desarrollamos siendo</p> <p>2. Eficacia, al trabajar en las funciones relacionadas al cargo con calidad, con constancia</p> <p>3. Transparencia y autenticidad en la ejecución de los actos del servicio.</p> <p>4. Mejora continua es el fruto del esfuerzo de ciudadanos, funcionarios públicos y empresarios</p> <p>5. Conservación de los entornos.</p>	
Estrategias									Políticas	Código de Ética
<p>Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Cebolla, Alfalfa, Maíz, Ajo, Zamboriza, Papa.</p> <p>Promover proyectos de inversión: "Majes Sigas II", de explotación de recursos mineros "Tía María" y de hidrocarburos "Gasoducto Sur Peruano", cumpliendo las normas legales y dentro de un marco.</p> <p>Implementar clúster de turismo, investigación y tecnología.</p> <p>Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes en centros de estudios superiores para el aumento en la calidad de enseñanza.</p> <p>Concretar la ejecución del tramo III de la Variante de Uchumayo, e invertir en la E5 infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida de la provincia de Arequipa.</p> <p>Integrar los negocios relacionados en el sector turismo y gastronómico, mediante el incremento de ofertas hoteleras</p> <p>Desarrollar del turismo con la inversión pública y privada.</p> <p>Crear un fondo de proyectos que sea destinado para la inversión, mejorando la E8 educación, infraestructura en la Provincia de Arequipa, desarrollando una alianza estratégica con la Cía. Cerro Verde.</p>		X	X	X	X	X	X	X	P1 - P2 - P3 - P4	
<p>Realizando una evaluación del desempeño en base a "medir y comparar"</p>		X	X	X	X	X	X	X	P1 - P2 - P3 - P4	
<p>Tomando acciones correctivas, frente a cambios de reposicionamiento de la organización, mejorando el tablero de control (Balanced scorecard).</p>		X	X	X	X	X	X	X	P1 - P2 - P3 - P4	
<p>Complementar con audiotras estrategias, de preferencia externa en lo relacionado a operaciones financieras, comerciales, logísticas, contable de medio ambiente.</p>		X	X	X	X	X	X	X	P1 - P2 - P3 - P4	
Misión	<p>Tablero de Control</p> <p>1. Revisando las métricas EFE y EPI, en el momento cero o actual y en el momento uno y subsecuentes o en la actualidad, confirmando que la eficacia de la estrategia se dará por el logro de los OCP y OLP.</p> <p>2. Realizando una evaluación del desempeño en base a "medir y comparar"</p> <p>3. Tomando acciones correctivas, frente a cambios de reposicionamiento de la organización, mejorando el tablero de control (Balanced scorecard).</p> <p>4. Complementar con audiotras estrategias, de preferencia externa en lo relacionado a operaciones financieras, comerciales, logísticas, contable de medio ambiente.</p>	<p>OCP 1.1. Para el 2018, incrementar el crecimiento de ventas del sector agroindustria en 20% mediante "El Plan Integrado de empresas agrícolas de Arequipa".</p> <p>OCP 2.1. Para el 2017, desarrollar la ruta gastronómica dentro de la provincia de Arequipa.</p> <p>OCP 2.2. Para el 2018, categorizar 75% de restaurantes y hoteles.</p> <p>OCP 2.3. Para el 2018, desarrollar la ruta turística de Salinas y Aguada Blanca, que involucra infraestructura turística y vial.</p> <p>OCP 2.4. Para el 2020, categorizar 100% de restaurantes y hoteles.</p> <p>OCP 1.3. Para el 2023, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 10%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PIB total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564,010,000"</p> <p>OCP 1.4. Para el 2023, culminar el total de la infraestructura del proyecto Hidroenergético Majes Sigas II, el cual comprende dos Fases, las cuales involucran 38 500 hectáreas nuevas de cultivo.</p> <p>OCP 1.5. Para el 2023, el 50% de los representantes de asociación de agricultores, deben evidenciar certificaciones con respecto a temas de capacitación y estándares internacionales.</p> <p>OCP 1.6. Para el 2026, el 100% de los representantes de asociación de agricultores, deben evidenciar certificaciones con respecto a temas de exportación y estándares internacionales.</p> <p>OCP 1.7. Para el 2026, la provincia de Arequipa, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento sostenible promedio del 15%, en referencia a su participación 6.59% respecto al PIB total de la provincia de Arequipa, presentando un valor monetario en el sector agroindustrial de S/ 1,564,010,000"</p>	<p>OCP 3.1. Para el 2017, desarrollar campaña social de concientización respecto a (a) necesidad de reforestación para combatir la radiación solar, (b) los árboles ayudan a reducir las PM10 del aire para obtener mejor calidad de aire y (c) los árboles combaten la muerte prematura relacionada al reducir los niveles de contaminación en el aire, a través de radio, prensa escrita, redes sociales, eventos sociales, educativos, religiosos, deportivos y artísticos. Seguido a concientizar a 50% de la población por año.</p> <p>OCP 3.2. Para el 2019, retirar el servicio de manejo de residuos sólidos a tres empresas privadas.</p> <p>OCP 3.3. Para el 2020, reducir el parque automotor mayor a 20 años, dando tasa de interés competitiva en entidades financieras en caja municipal a aquellos con licencia de ruta y con proyecto de compra de buses de gran capacidad de personas, buscando cobrar 50% de vehículos de estas condiciones.</p> <p>OCP 3.4. Para el 2020, aumentar cada año el índice de reforestación en un punto, según el número de árboles por mil habitantes, buscando que llegue de 0.1 a 4.</p> <p>OCP 3.5. Para el 2024, aumentar cada año el índice de reforestación en un punto, según el número de árboles por mil habitantes, buscando que llegue de 0.1 a 8.</p> <p>OCP 3.6. Para el 2026, reducir el parque automotor mayor a 20 años, dando tasa de interés competitiva en entidades financieras en caja municipal a aquellos con licencia de ruta y con proyecto de compra de buses de gran capacidad de personas, buscando cobrar 100% de vehículos de estas condiciones por año.</p>	<p>OCP 4.1. Para el 2018, la provincia de Arequipa deberá presentar un plan estratégico de comercio exterior de acuerdo a los estándares internacionales.</p> <p>OCP 4.2. Para el 2021, conseguir inversión privada por US\$ 500,000,000 en los diversos sectores económicos, para generación de empleo de todo tipo, enfocándose en la PEA entre 18-30.</p> <p>OCP 4.3. Para el 2022, haber realizado misiones a las provincias hermanadas, donde se planteará agenda de trabajo comercial, con Nuevo León y Valparaíso.</p> <p>OCP 4.4. Para el 2026, haber realizado misiones a las provincias hermanadas, donde se planteará agenda de trabajo comercial, con Canadá y Zaragoza.</p>	<p>OCP 5.1. Para el 2019, fortalecer el uso de la página web de las universidades, través de campus virtual, biblioteca online, correo electrónico, enlace de interés tanto de personal estudiantil como privados.</p> <p>OCP 6.1. Para el 2017, lograr asociación entre universidades católicas Santa María, Católica San Pablo y San Agustín, para proyectos de investigación.</p> <p>OCP 6.2. Para el 2017, lograr asociación entre centros de investigación SENECICO, TECNUP y SENATI. Para proyectos de investigación técnica.</p> <p>OCP 6.3. Para el 2017, crear convenios mediante CONCYTEC, Gobierno central (SENATI), Gobierno regional y empresas privadas (medianas y grandes que operen dentro de la provincia de Arequipa), para creación de centros de investigación centralizados con beneficio para las tres partes.</p> <p>OCP 6.4. Para el 2018, posicionar a la región Arequipa, como líder en inversión en ciencia, tecnología e innovación frente a los demás regiones de Perú, en el plazo de tres años.</p> <p>OCP 6.5. Para el 2020, haber logrado publicar a través de universidades, sus investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.</p> <p>OCP 6.6. Para el 2020, publicar a través de centros de investigación técnica, sus investigaciones, en revistas de investigación peruana.</p> <p>OCP 6.7. Para el 2021, Capacitar a 20% de docentes de cada institución educativa en competencias modernas (PISA) en docencia de ciencias, comprensión lectora y matemática y que estos hagan el efecto cascada al resto de 80%.</p> <p>OCP 6.8. Para el 2022, publicar a través de centros de investigación técnica, sus investigaciones, en revistas de investigación peruana.</p> <p>OCP 6.9. Para el 2024, haber logrado publicar a través de universidades, sus investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.</p> <p>OCP 6.10. Para el 2024, publicar a través de centros de investigación técnica, sus investigaciones, en revistas de investigación peruana.</p> <p>OCP 6.11. Para el 2026, haber logrado publicar a través de universidades, 12 investigaciones, en revistas de investigación con reputación en Sudamérica.</p> <p>OCP 6.12. Para el 2026, publicar a través de centros de investigación técnica, 12 investigaciones, en revistas de investigación peruana.</p>	<p>OCP 7.1. Para el 2017, integración del sistema de emergencia de actuación rápida, unificando centros de policía, serenos, bomberos y hospitales en el plano de un solo.</p> <p>OCP 7.2. Para el 2018, programación de APP en conjunto con operadores de servicio móvil (paes cuales liberaran de recursos del tal APP) lo cual permita denunciar al instante acto de criminalidad, conectado a central de emergencias.</p> <p>OCP 7.3. Para el 2018, control del consumo de drogas y alcohol, incrementando 25% por año el costo de permisos de funcionamiento de establecimiento de venta de alcohol.</p> <p>OCP 7.4. Para el 2019, brindar asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 20 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustará según resultados alcanzados, en establecimiento de salud de categorías III-1, III-2 e III-E.</p> <p>OCP 7.5. Para el 2021, conseguir inversión privada por US\$ 500,000,000 en los diversos sectores económicos, para generación de empleo de todo tipo, enfocándose en la PEA entre 18-30.</p> <p>OCP 7.6. Para el 2021, control del consumo de drogas y alcohol, incrementando 50% por año el costo de permisos de funcionamiento de establecimiento de venta de alcohol.</p> <p>OCP 7.7. Para el 2023, brindar asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 30 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustará según resultados alcanzados, en establecimiento de salud de categorías III-1, III-2, III-E, III-1, II-E e III-E.</p> <p>OCP 7.8. Para el 2026, brindar asesoría psicológica en centros educativos y de salud respecto a violencia, discriminación e intolerancia. Buscando alcanzar 30 consultas por centro en el lapso de 1 mes, por 1 año, después se ajustará según resultados alcanzados, en establecimiento de salud de categorías III-1, III-2, III-E, III-1, II-E, I-1, 1-2, 1-3 e 1-4.</p>	<p>Tabla de Control</p> <p>1. Revisando las métricas EFE y EPI, en el momento cero o actual y en el momento uno y subsecuentes o en la actualidad, confirmando que la eficacia de la estrategia se dará por el logro de los OCP y OLP.</p> <p>2. Realizando una evaluación del desempeño en base a "medir y comparar"</p> <p>3. Tomando acciones correctivas, frente a cambios de reposicionamiento de la organización, mejorando el tablero de control (Balanced scorecard).</p> <p>4. Complementar con audiotras estrategias, de preferencia externa en lo relacionado a operaciones financieras, comerciales, logísticas, contable de medio ambiente.</p>			
<p>La provincia de Arequipa brinda servicios a los ciudadanos y empresas, de manera oportuna y eficiente, optimizando los recursos y el uso de la tecnología, el talento humano, basado en comportamiento ético y socialmente responsable, e incrementando la colaboración activa de trabajadores, vecinos y de otros aquellos que habitan dentro de su circunscripción para un desarrollo integral.</p>										
<p>Recursos</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Planes Operacionales</p>										

3. No haber cumplimiento que se separen del presente código y cualquier conducta que no se encuentre en el presente código de ética. 2. Consultar en caso de duda con el supervisor inmediato o responsable. 1. Antes de tomar una decisión deberá preguntarse: ¿Si hubiera alguna ley o regulación, ¿El contenido a los valores de la provincia? ¿Si el comportamiento al hacer para considerarse inadecuado o poco profesional?

La provincia de Arequipa debe alcanzar un desarrollo sostenible, a través de sus actividades económicas. Este desarrollo debe estar basado en una mejor preparación y una mejora en la calidad de la educación, para así fomentar la innovación y la investigación. Se debe mejorar las vías de comunicación para que el desarrollo sea sostenible en materia de productos y turismo, logrando una mejor utilidad de bienes y mejorando el aspecto de la provincia convirtiéndola en una provincia más ordenada y limpia.

10.2 Conclusiones Finales del Plan Estratégico

A través del plan estratégico integral de la provincia de Arequipa, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada para el año 2026. La provincia de Arequipa tiene como una de sus mayores fortalezas el ser líder en recursos naturales (minerales) y en recursos turísticos, siendo considerada la segunda región en patrimonio cultural.

La provincia de Arequipa responde de una buena forma frente a las oportunidades que tiene, siendo la más representativa la ejecución del aeropuerto cívico internacional La Joya y la implementación del proyecto ambiental para tratamiento de residuos, por otro lado no tiene un buen afronte sobre las amenazas, siendo las más importantes: (a) el aumento de la corrupción en la gestión pública y privada y (b) El deterioro de la seguridad. Las mayores debilidades que tiene la provincia de Arequipa son: (a) la mala gestión del gasto público y (b) la reducción del aporte del PBI.

Los objetivos a largo plazo, formulados para el año 2016, son ocho, los cuales son: (a) Para el año 2026 Arequipa debe ser la ciudad más inteligente en políticas ambientales y ecológicamente sustentable del Perú, debe disminuir en un 80% los factores que intervienen en el daño al Ambiente. Por lo tanto el objetivo está orientado con la visión propuesta para la provincia, generando una óptima sustentabilidad ambiental, será medible con una calificación de 5.0 que es la nota promedio para el índice “Better Life” (Mejor Vida) de la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; (b) Desarrollar un clúster de turismo sostenible para el 2026, el cual le permita ascender Arequipa de la quinta a la primera posición en el Perú, como principal destino turístico conectado con los sectores como ambiental, comercial, histórico monumental, gastronómico, recreacional y salud; escogido por turistas extranjeros y nacionales; (c) El índice de corrupción ha ido incrementándose en Arequipa ubicándola en la décimo segunda ciudad con evidencia de corrupción; para el 2026 Arequipa deberá posicionarse como la primera ciudad con el mayor índice de honestidad y transparencia, ubicándose dentro de las 20 primeras ciudades para realizar inversiones privadas y públicas de América Latina, negocios de acuerdo a la América Economía.; (d) El índice de criminalidad y delincuencia ha ido incrementando en Arequipa, siendo en el 2015 de 15.8 delitos por cada mil habitantes. Para el 2026 Arequipa deberá disminuir en un 50% del índice inicialmente señalado, para mejorar las condiciones de seguridad ciudadana, ubicándose dentro de las 20 primeras ciudades más seguras de América Latina para los negocios; (e) Implementar el primer Parque Científico y Tecnológico (PCT), de tamaño intermedio para el 2026, el cual debe ser de primer nivel mundial, con clúster de tecnologías, mejorando el nivel de competitividad enfocados en la investigación, innovación y su contribución al desarrollo de una industria sostenible.; (f) Para el 2026, debe desarrollar el mayor crecimiento económico responsable y sostenible del país, generando un aumento de 10% en el PBI de Arequipa, duplicando su participación de las exportaciones; (g) Para el 2026, el promedio de rendimiento de los estudiantes del nivel primario y secundario en competencias como ciencias, habilidad lectora y matemática; deberán alcanzar más de 40 puntos o subir 10 posiciones a la actual de acuerdo a la evaluación PISA. De igual forma las tres mejores universidades de Arequipa deben quintuplicar el número de publicaciones científicas y la frecuencia de uso en su página web, para ubicarse dentro de las 10 mejores universidades del Perú. Además (h) Para el 2026 debe establecerse alianzas estratégicas con

las ciudades de hermanamiento de: Cantón, Monterrey, Valparaíso y Zaragoza, logrando una agenda anual de cooperación e intercambio en los sectores: ambiental, social, económico y tecnológico, posicionándola dentro de las 20 mejores ciudades para hacer negocios de América Latina.

10.3 Recomendaciones Finales

La presente investigación propone las siguientes recomendaciones para la provincia de Arequipa para optimizar su ejecución en el periodo propuesto.

1. Inicialmente para implementarse el presente Planeamiento Estratégico de la Provincia de Arequipa, se entregará una copia del documento a las autoridades del Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Arequipa.
2. Aprovechar la coyuntura del actual gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski y la buena relación que existió antes, durante y luego de la candidatura, con lo cual se pretende la agilización de manera directa de proyectos que beneficien a la provincia de Arequipa como el proyecto hidráulico de Majes Siguan II, el Gasoducto del Sur, proyectos mineros y de infraestructura vial, convirtiendo a la provincia de Arequipa para finales de su gobierno como centro de desarrollo y de la producción nacional.
3. Comprometer a todos los altos directivos regionales y municipales para que adopten un liderazgo transformacional, aplicando cada una de las estrategias descritas en la gestión de cambio en forma ética y moral.
4. Realizar convenios con empresas de estudios de mercado y marketing para obtener resultados que ayuden a determinar y seleccionar el perfil del turista nacional y extranjero que llega a la provincia de Arequipa, y con ello realizar rutas gastronómicas y turísticas adecuadas a esos perfiles.

5. Fomentar la ejecución del plan integrado de empresas agrícolas, con el propósito de introducir nuevas tecnologías y darle un nivel de producción adecuada para satisfacer el mercado nacional e internacional.
6. Reducir el grado de inseguridad mediante la participación ciudadana, y sobre todo de las autoridades, la cual buscará lograr los objetivos de mejorar el nivel de vida de los ciudadanos de la provincia de Arequipa.
7. Gestionar vía autoridades, todos los recursos que sean requeridos para todas las etapas de este proceso tanto como para la ejecución y el control de este plan estratégico.
8. Lograr el consenso entre la población, autoridades y representantes de empresas para obtener la licencia social y ejecutar proyectos trascendentales con impactos positivos de desarrollo para la provincia.
9. Obtener la sostenibilidad de la provincia de Arequipa al 2025, trabajando con perspectiva holística.
10. Emplear el cuadro de plan integral propuesto, para el control y lineamientos generales.

10.4 Futuro de la Provincia de Arequipa

Este plan estratégico tiene como finalidad conducir a la provincia de Arequipa hacia un liderazgo competitivo. Si logramos ello, no solo Arequipa crecería como provincia sino como región y conjuntamente con ella sus regiones vecinas, el objetivo es que sea vista con similitud a las provincias de Valparaíso, Nueva León, Zaragoza, Cantón. Asimismo ser posicionada dentro de una de las mejores veinte ciudades en América latina, establecerá que pase a ser considerada como la primera ciudad con mejor calidad de vida en el país, hoy ocupa el segundo lugar.

El futuro de desarrollo de la provincia de Arequipa será posible, si el ciudadano trabaja con actitud y aptitud, en forma sostenida y sostenible, que entienda en todos sus

niveles y perspectivas que la corrupción es el problema más grande de todos los planes estratégicos de desarrollo. Es por ello que se exhorta mediante este plan estratégico a los ciudadanos arequipeños a que si se trabaja con profesionalismo se tendrá un desarrollo sostenido. Logrando ello se estaría dando un salto cualitativo y cuantitativo considerando este horizonte de tiempo al 2026.



Referencias

Agencia de Promocion de la Inversion Privada. (2012a). *Sistema de Transporte Masivo del tipo Monorriel en el área Metropolitana de Arequipa*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=7241&SEC=22>

Agencia de Promocion de la Inversion Privada. (2012b). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Agencia de Promocion de la Inversion Privada. (2012c). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=13&tit=red-dorsal-de-fibra-%C3%B3ptica>

Agencia de Promocion de la Inversion Privada. (2015a). *Cartera de Proyectos*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyectoEstadoSector.aspx?are=0&prf=2&jer=5351&sec=24>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2015b). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=13&tit=red-dorsal-de-fibra-%C3%B3ptica>

Alcazar, J. (2015). ¿Qué opinan los pobladores de la ciudad de Arequipa y de la provincia de Islay sobre la minería formal? *SemanaEcomica.com*, Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2015/04/16/que-opinan-los-pobladores-de-la-ciudad-de-arequipa-y-de-la-provincia-de-islay-sobre-la-mineria-formal/>.

Alcazar, J., Ramirez, J., & Ramos, D. (2014). *Arequipa : Una Estrategia para el Crecimiento Sostenido y la Prosperidad*. Arequipa: Gobierno Regional Arequipa.

Álvaro, C. (9 de Marzo de 2016). Lima ofrece proyectos millonarios en infraestructura. *Capital Madrid*, págs. Recuperado de <https://www.capitalmadrid.com/2016/3/9/41470/lima-ofrece-proyectos-millonarios-en-infraestructura.html>.

America Economía. (28 de Julio de 2014). *Ollanta Humala: solución pacífica en La Haya fue un ejemplo de Perú y Chile al mundo*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/ollanta-humala-solucion-pacifica-en-la-haya-fue-un-ejemplo-de-peru-y-chil>

America Economía. (2015a). *Ranking 2015, Las mejores ciudades para hacer negocios en America Latina*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/>

America Economía. (2015b). *Ranking Multilatinas 2015*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2015/>

America Economía. (2016). *Ranking 2016, Las mejores ciudades para hacer negocios en America Latina*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2016/>

ArequipaPeru.org. (s.f.). *Población de Arequipa*. Recuperado de <http://www.arequipaperu.org/poblacion>

Arzobispado de Arequipa. (2014). *Templos*. Recuperado de

<http://www.arzobispadoarequipa.org.pe/templos.html>

Aurum Consultoria & Mercado. (2015). *Perspectivas Económicas 2015, region Arequipa*.

Recuperado de [http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-](http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf)

[content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-](http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf)

[Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf](http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf)

Autoridad Autónoma de Majes. (2016). *Resumen movimiento hidrico 2016*. Arequipa: Autor.

Recuperado de <http://appsweb.autodema.gob.pe/reportesOM/rhr/ResHidrico2014.pdf>

Autoridad Nacional del Agua. (s.f.). *Proyecto Majes Siguan II*. Recuperado de

<http://www.ana.gob.pe/media/527803/majes%20siguan.pdf>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2015). *Sector Minero Perú*. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/11/Sector-Minero-en-el-Peru.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (30 de Noviembre de 2015a). *Arequipa: Síntesis de*

Actividad Económica. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/presentacion-arequipa-09-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2015b). *Reporte de Inflación diciembre 2015, panorama*

actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017. Recuperado de América Latina:

Inflación Anual: [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/ reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf)

[Inflacion/2015/diciembre/ reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/ reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú. (2015c). *Caracterización del departamento de Arequipa*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Informe sobre la situación de conectividad de internet banda ancha y en Perú*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D68692EDA517B04C05257D38007091B7/\\$FILE/Conectividad_per%C3%BA1](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D68692EDA517B04C05257D38007091B7/$FILE/Conectividad_per%C3%BA1).

Banco Mundial [Productor]. (2015a). *Cinco desafíos para superar para ser un país rico*

[*Archivo de Video*]. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/>

Banco Mundial. (2015b). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Banco Mundial. (2015c). *Global economic prospect*. Recuperado de

<http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ®ion=LAC>

Cámara de Comercio e Industria Arequipa. (2016). *Boletín indicadores económicos enero*

2016. Recuperado de [http://www.camara-](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf)

[arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf)

Camara de comercio e industria de Arequipa. (2016). *Boletín indicadores económicos Enero*

2016. Arequipa: Autor. Recuperado de [http://www.camara-](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf)

[arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2010). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

http://www.vivienda.gob.pe/popup/Documentos_pdf/Plan_Bicentenario.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2013). *Plan de desarrollo regional concertado Arequipa 2013-21*. Recuperado de

http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC_AR EQUIPA.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>

CENTRUM Católica. (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2010*. Lima:

Autor. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

Ciudadanos al día. (2013). *Corrupción en gobiernos regionales 2013*. Recuperado de

<http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/585-bolet% C3% ADn-cad-n% C2% B0-161-corrupci% C3% B3n-en-gobiernos-regionales-2013.html>

Concejo Superior de Investigaciones Científicas. (2016). *Ranking Web de universidades*.

Recuperado de <http://www.webometrics.info/es>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2 de Setiembre de 2015a). *CONCYTEC y Gobierno Regional de Arequipa firman convenio para mejora de competitividad a través del desarrollo de la CTeI*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/469-concytec-y-gobierno-regional->

de-arequipa-firman-convenio-para-mejora-de-competitividad-a-traves-del-desarrollo-
de-ciencia-tecnologia-e-innovacion

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (18 de Diciembre de 2015b). *CONCYTEC impulsará Estrategia de Innovación Territorial como motor de desarrollo en las regiones*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/585-concytec-impulsara-estrategia-de-innovacion-territorial-como-motor-de-desarrollo-en-las-regiones>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (1 de Marzo de 2016). *CONCYTEC e INEI iniciaron hoy Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D)*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/654-concytec-e-inei-inicio-hoy-primer-censo-nacional-de-investigacion-y-desarrollo-i-d>

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de Análisis Comparativo: <http://www.cnc.gob.pe/indicexregiones/analisis.php?pID1=7&pID2=7&pPILAR=5&pDep1=4&pDep2=14>

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

Cultura miscelaneas imagenes dibujos. (3 de Octubre de 2011). *Mapa político de arequipa*. Recuperado de <http://fotosdeculturas.blogspot.pe/2011/10/mapa-politico-de-arequipa.html>

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (Segunda ed.). Lima: Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estrategico razonado, aspectos conceptuales y aplicados*.

Lima: Pearson.

Decreto Legislativo 1017. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú. (2008).

Decreto Legislativo 776. Ley de Tributación Municipal. Congreso de la República del Perú. (1993).

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

Decreto Supremo N° 184-2008-EF. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Presidencia de la República del Perú. (2008).

Diario Correo. (04 de Junio de 2015a). Arequipa es una de las ciudades más contaminadas del país, par. 4. págs. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/sin-motivos-para-celebrar-592408/>.

Diario Correo. (29 de Diciembre de 2015b). Arequipa: El 83 % de las aguas residuales de Arequipa al fin serán tratadas. págs. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/as-642986/>.

Diario Correo. (3 de Enero de 2016a). Arequipa: Ranking evidencia ineficiente uso de recursos en municipios. par. 2. págs. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/arequipa-ranking-evidencia-ineficiente-uso-de-recursos-en-municipios-643926/>.

Diario Correo. (24 de Enero de 2016b). Radiografía de la inseguridad ciudadana en Arequipa. págs. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/radiografia-de-la-inseguridad-en-arequipa-648806/>.

Diario El Comercio. (8 de Noviembre de 2013). La ciudad de Arequipa supera en 50% el límite permitido de contaminación. págs. Recuperado de http://elcomercio.pe/mundo/actualidad/ciudad-arequipa-supera-50-limite-permitido-contaminacion_1-noticia-1655955.

Diario El Comercio. (16 de Octubre de 2014). Detectan presunta corrupción en la Municipalidad de Arequipa. págs. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/arequipa/detectan-presunta-corrupcion-municipalidad-arequipa-noticia-1764354>.

Diario El Comercio. (28 de Mayo de 2015a). Ránking de competitividad Mundial: Perú cayó cuatro puestos. págs. <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1814361>.

Diario El Comercio. (18 de Junio de 2015b). EY: Arequipa es la tercera mayor economía del Perú. págs. <http://elcomercio.pe/economia/peru/ey-arequipa-tercera-mayor-economia-peru-noticia-1819716>. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ey-arequipa-tercera-mayor-economia-peru-noticia-1819716>

Diario El Pais. (5 de Octubre de 2015). China, el gran ausente del TPP. pág. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/10/05/actualidad/1444067824_094787.html. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/10/05/actualidad/1444067824_094787.html

Diario El Pueblo. (30 de Mayo de 2015a). Productos arequipeños tienen como destinos a 19 mercados del mundo. págs. Recuperado de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/productos-arequipenos-tienen-como-destinos-19-mercados-del-mundo>.

Diario El Pueblo. (24 de Junio de 2015b). Agricultura es sector mas importante de Arequipa. págs. Recuperado de <http://www.elpueblo.com.pe/noticia/primera/agricultura-es-sector-mas-importante-de-arequipa>.

Diario Gestión. (7 de Junio de 2015). Vea como luce ahora el renovado aeropuerto de Arequipa. págs. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/vea-como-luce-ahora-renovado-aeropuerto-arequipa-2133890>.

Diario La Republica. (10 de Setiembre de 2014a). Arequipa: contaminación en agua se debe a mal estado de presas y ausencia de lluvias . págs. Recuperado de <http://larepublica.pe/10-09-2014/contaminacion-en-agua-se-debe-a-mal-estado-de-presas-y-ausencia-de-lluvias>.

Diario La Republica. (6 de Noviembre de 2014b). Arequipa se convierte en un infierno por radiación. págs. Recuperado de <http://larepublica.pe/06-11-2014/arequipa-se-convierte-en-un-infierno-por-radiacion>.

Diario La República. (18 de Febrero de 2015a). Competitividad de Arequipa cae por corrupción. págs. Recuperado de <http://larepublica.pe/17-02-2015/competitividad-de-arequipa-cae-por-corrupcion>.

Diario La República. (27 de Febrero de 2015b). Escolares de Moquegua vuelven a ser primeros en examen nacional. págs. <http://larepublica.pe/27-02-2015/escolares-de-moquegua-vuelven-a-ser-primeros-en-examen-nacional>.

Diario Peru 21. (13 de Agosto de 2014). Perú tiene el sistema menos beneficioso para la investigación y desarrollo. págs. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-tiene-sistema-menos-beneficioso-investigacion-y-desarrollo-2195575>.

Diario Perú 21. (27 de Febrero de 2015). Perú se encuentra en el puesto 90 del Índice de Preparación Tecnológica. págs. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-se-encuentra-puesto-90-indice-preparacion-tecnologica-2216769>.

Ernst & Young. (2015). *Cartera de Proyectos 2015-2018*. Arequipa: Gobierno Regional Arequipa.

Fondo Monetario Internacional. (2015). *Perú: Fiscal Transparency Evaluation*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr15294.pdf>

Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa. (2015). *Campaña agrícola regional*. Recuperado de <http://www.agroarequipa.gob.pe/campa%C3%B1a-agr%C3%ADcola-2014-2015>

Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo - Arequipa. (2010). *Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa 2011-2015*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/petur/petur_arequipa.pdf

Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo - Arequipa. (2014). *Productos Exportación en Arequipa 2014*. Recuperado de http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/component/ars/repository/05_PC%20AUDIENCIA%20PUBLICA/05_pc-participacion-ciudadana-2014/comercio-exterior-y-turismo_2-pdf.

Gerencia Regional de Educación de Arequipa. (2013). *Plan Estratégico Institucional de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa 2012-2016*. Recuperado de

<http://www.grearequipa.gob.pe/publicaciones/docgestion/PEI%202012-2016.pdf>

Gobierno Regional Arequipa. (2012). *Ejecución y perspectivas de la información agrícola, Campaña agrícola: 2010-2011*. Arequipa: Autor. Recuperado de

<http://agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/arequipa.pdf>

Gobierno Regional Arequipa. (2015). *Proyectos Aprobados*. Recuperado de

<http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/proyectos-inversion-publica/proyectos-aprobados>

Googlemaps. (17 de Febrero de 2016). *Arequipa*. Recuperado de

<https://www.google.com.pe/maps/place/Arequipa/@-16.4039671,-71.5740311,13z/data=!4m2!3m1!1s0x91424a487785b9b3:0xa3c4a612b9942036>

Grupo Banco Mundial. (2015). *Clasificación de las economías*. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Grupo Banco Mundial. (2016). *Clasificación de las economías*. Recuperado de Perspectiva general del País: Perú: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Huaruco, L. (3 de Febrero de 2015). Estado invertirá más de S/. 700 millones para fomentar la innovación productiva. *Gestión*, págs. Recuperado de http://gestion.pe/economia/estado-invertira-mas-s-700-millones-fomentar-innovacion-productiva-2122313?href=nota_rel. Recuperado de Estado invertirá más de S/. 700 millones para fomentar la innovación productiva.

Instituto Geofísico del Perú. (2015). *Subdirección de Ciencias de la Atmósfera e Hidrósfera*.

Recuperado de El Clima en el Perú: Arequipa:

<http://www.met.igp.gob.pe/clima/HTML/arequipa.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1997). *Yacimientos Minero de la Provincia de Arequipa*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/lib0358/c0404.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Vivienda particular por área urbana y rural, según departamento y tipo de vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Lima: Autor. Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Arequipa Compendio Estadístico Regional 2008 - 2009*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0829/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital, año base 2013*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Producto bruto por departamentos 2014, año base 2007*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-departamental/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (9 de Julio de 2015c). *Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Poblacion 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Arequipa: Sistema de informacion regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>

International Institute of Management Development. (2015a). *The 2015 IMF World Competitiveness Scoreboard*. Recuperado de <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

International Institute of Management Development. (2015b). *IMD World Competitiveness yearbook 2015*. Lausanne, Suiza: International Institute of Management Development. Recuperado de Overall Ranking and Competitiveness Factors: http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Investing.com. (6 de Abril de 2016a). *Cobre futuros - May 2016 (HGK6)*. Recuperado de

<http://es.investing.com/commodities/copper-historical-data>

Investing.com. (7 de Abril de 2016b). *Oro futuros - Jun 2016 (GCM6)*. Recuperado de

<http://es.investing.com/commodities/gold-historical-data>

Jaimes, A. (2015). *Recursos naturales megatendencias*. Recuperado de

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-articulo-recursos-naturales-megatendencias-2015/\\$FILE/ey-articulo-recursos-naturales-megatendencias-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-articulo-recursos-naturales-megatendencias-2015/$FILE/ey-articulo-recursos-naturales-megatendencias-2015.pdf)

Johnson Cornell University, The Business School INSEAD, y World Intellectual Property

Organization (WIPO). (2015). *The Global Innovation Index*. Recuperado de 2015

Country Ranking: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis>

Ley 26864. Elecciones Municipales. Congreso de la República del Perú . (1997).

Ley 26864. Ley de Elecciones Municipales. Congreso de la República del Perú. (1997).

Ley 27444. Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú.
(2001).

Ley 27806. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso de la
República del Perú. (2002).

Ley 27972. Ley Organica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú. (2003).

Ley 28411. Ley General de Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República del
Perú. (2004).

Ley 28611, Ley General del Ambiente, Congreso de la Republica del Peru. (2008).

Lima COP20. (22 de Setiembre de 2014). *Noticias de la COP20*. Recuperado de Perú ratifica

Enmienda al Protocolo de Kioto sobre el cambio climático:

<http://www.cop20.pe/8517/peru-ratifica-enmienda-al-protocolo-de-kioto-sobre-el-cambio-climatico/>

Milpo. (7 de Abril de 2016). *Operacion Unidad Minera Chapi*. Recuperado de

<http://www.milpo.com.pe/Content/Index.aspx?aID=112>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Documento prospectivo al 2030, sector agricultura y riego*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dcto-prospectivo-2030.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021*.

Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016a). *Acuerdos Comerciales de Peru, TPP:*

Textos del Tratado de Asociación Transpacífico. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=191&layout=blog&Itemid=210

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016b). *Acuerdos Comerciales del Perú*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2014). *Memoria Institucional*

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Recuperado de

<http://media.peru.info/catalogo/attach/Memoria-Institucional-2014-PROMPERU.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2014). *Perfil del Turista Extranjero*

que visita el Departamento de Arequipa. Recuperado de

<http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2014). *Perfil del Vacacionista*

Nacional, Perfil demográfico. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/PVN-2014-por-Perfil-Demografico.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2015). *Plan Estratégico Nacional*

Exportador [PENX] 2025. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_F)

[content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

Ministerio de Defensa del Perú. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de

<http://merln.ndu.edu/.whitepapers/Peru2005.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015a). *Estadísticas*. Recuperado de Política

Económica y Social:

https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas. (Noviembre de 2015b). *Reporte de Seguimiento de*

ejecución financiera de programas presupuestales. p.8. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/ppr/reporte_seguimiento_financiero_112015.pdf

Ministerio de Educación. (2015). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2015*.

Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. (2015a). *Cartera estimada de proyectos mineros*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2015/CEP%2010-2015.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. (2015b). *Boletines Estadísticos de Minería*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2015/diciembre.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. (2016a). *Producción Minera Metálica Febrero*. Recuperado

de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=9533

Ministerio de Energía y Minas. (2016b). *Reporte anual 2015 producción no metálica*.

Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=9288

Ministerio de la Producción. (2011). *Directorio Nacional de Empresas Industriales:*

Arequipa. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/estadistica/directorio-nacional-de-empresas-industriales>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Tratados*. Recuperado de Acuerdos de

Hermanamiento : <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Tratados.aspx>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). *Diagnóstico Socioeconómico*

Laboral de la región Arequipa. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf

Ministerio del Ambiente. (23 de Mayo de 2012). *Más del 80% de Peruanos prefieren productos con ingredientes naturales y amigables con el ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/mas-del-80-de-peruanos-prefieren-productos-con-ingredientes-naturales-y-amigables-con-el-ambiente/>

Ministerio del Ambiente. (2014a). *Indicador: Vehículos por cada mil habitantes*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/estadisticas/indicadores-ambientales>

Ministerio del Ambiente. (2014b). *Arequipa: Descargas de Aguas Residuales Domésticas sin Tratamiento*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/estadisticas/indicadores-ambientales>

Ministerio del Ambiente. (2014c). *Gasto público ambiental como porcentaje del gasto público total*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/estadisticas/indicadores-ambientales>

Ministerio del Ambiente. (s.f.). *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?* Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/>

Municipalidad Provincial de Arequipa. (2014a). *La ciudad blanca*. Recuperado de <http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/arequipa>

Municipalidad Provincial de Arequipa. (2014b). *Municipalidad*. Recuperado de <http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/municipalidad>

Municipalidad Provincial de Arequipa. (2016). *Plan de Desarrollo Metropolitano*. Arequipa:

Autor.

Organizacion para la cooperacion y desarrollo economico. (2016). *OCDE Better Life Index*.

Recuperado de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/#/11111111111>

Perupetro. (2016). *Mapa de lotes*. Recuperado de

<http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/perupetro/site/Informacion%20Relevante/Mapa%20de%20Lotes/Mapa%20de%20Lotes>

Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Cusco: Harvard

Business School. Recuperado de

http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf

Porter, M. (2015). *Ser Competitivo* (Octava ed.). Barcelona: Deusto.

Proetica. (2012). *VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú*

2012. p. 40. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2012/07/Pro%3%A9tica-VII-Encuesta-Nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n-en-el-Per%C3%BA-2012.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Cambio climático puede poner en riesgo el progreso en el desarrollo humano del Perú*. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2013/11/28/cambio-clim-tico-puede>

Promperu. (2016). *Marca Perú*. Recuperado de Sobre Perú, Cultura peruana, lengua,

tradicion y pisco: <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/cultura.aspx>

Radio Programas del Perú. (11 de Enero de 2015). *Alfredo Zegarra juramento el cargo de alcalde provincial de Arequipa*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/alfredo-zegarra-juramento-al-cargo-de-alcalde-provincial-de-arequipa-noticia-758568>

Rivaños, R. (2009). *Represa de Pillones*. Recuperado de <http://pillones294b.blogspot.pe/>

Rodríguez, S. (27 de Abril de 2014). Perú sigue avanzando en desarrollo de las TIC.

Publimetro, págs. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-peru-sigue-avanzando-desarrollo-tic-22456?ref=ecr>. Recuperado de Publimetro.

Scimago Institutions Rankings. (2015). *SIR Iber Perú 2015 Rank Output 2009-2013*.

Recuperado de

http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SIR%20Iber%20PER%202015%20HE.pdf

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología. (2016). *Monitoreo de Radiación*

Ultravioleta. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0420>

Subdirección de Ciencias de la Atmósfera e Hidrosfera. (2015). *El Clima en el Perú*.

Recuperado de <http://www.met.igp.gob.pe/clima/HTML/arequipa.html>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2016). *Ingresos tributarios*

recaudados por la SUNAT, 2004-2015, Región Arequipa. Recuperado de

http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadistica_regiones.html

The World Bank. (2016). *Global Economic Prospects, Generate Custom Dataset*.

Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ®ion=LAC>

Transparency International. (2015). *Table of results: Indice de percepcion de corrupcion*

2015. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2015#results-table>

UNESCO. (s.f.). *Centro histórico de la ciudad de Arequipa*. Recuperado de

<http://whc.unesco.org/es/list/1016>

Universidad San Ignacio de Loyola. (2013). *Plan estratégico para el desarrollo turístico de la provincia de Arequipa 2021*. Arequipa: Municipalidad Provincial de Arequipa.

Villena, P. (2002). *Principales productos agrícolas, agroindustriales e industriales*.

Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pvp/2c.htm>

World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Ginebra:

World Economic Forum. Recuperado de

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

World Economic Forum. (2015a). *The global competitiveness report 2015 – 2016*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indexId=GCI>

World Economic Forum. (2015b). *The Global Information Technology Report 2015*.

Ginebra: World Economic Forum. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf